



ISPA

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

A Crise: Um novo paradigma no estudo da Insegurança Laboral?

Estudo das relações entre Insegurança
Laboral, Intenções de Saída e Práticas de
Gestão de Recursos Humanos

HÉLIO DAVID MARTINS DA COSTA

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 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 das Organizações.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar gostaria de agradecer aos meus pais por me proporcionarem a oportunidade de frequentar o curso e a faculdade que escolhi. Sem o apoio incondicional deles não seria possível apresentar esta tese.

Ao Prof. Doutor Francisco Cesário, que independentemente do país onde eu estava, sempre se mostrou disponível para orientar e ajudar.

Aos meus colegas do ISPA e amigos, à Ana que sempre se mostrou disponível e cheia de paciência para me ajudar. À Ana Rita pelo apoio e pela paciência; ao Daniel, ao Fábio e ao Tiago e ao Paul pelo constante apoio e ajuda.

À Natalia, por todo o apoio, amor, e paciência, mesmo nos momentos mais extenuantes.

RESUMO

O objectivo deste estudo foi o de compreender até que ponto existiria uma relação entre a Insegurança Laboral e as Intenções de Saída, e ao mesmo tempo procurou-se encontrar um efeito de moderação com as Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH). Com esse fim hipotetizou-se (1) um impacto positivo da Insegurança Laboral sobre as Intenções de Saída dos colaboradores. (2) A existência de moderação das Práticas de Gestão de Recursos Humanos sob a Insegurança Laboral e as Intenções de Saída. Neste estudo participaram 525 colaboradores, de diferentes regiões de Portugal. Os resultados demonstraram que foi encontrado um efeito negativo entre a Insegurança Laboral e as Intenções de Saída. Não foi comprovado o efeito moderador das PGRH com a Insegurança Laboral e as Intenções de Saída. Conclui-se que a relação negativa existente entre a Insegurança Laboral e as Intenções de Saída poderá ser explicada pela crise econômica Portuguesa.

Palavras-Chave: Práticas de Gestão de Recursos Humanos, Insegurança Laboral, Intenções de Saída

ABSTRACT

The aim of this study was to understand the extent to which there exists a relationship between Job Insecurity and Turnover Intentions at the same time we tried to find a moderating effect with the Human Resources Practices. To this end it was hypothesized (1) a negative a negative relation between Job Insecurity and Turnover Intentions (2) The existence of moderating effect of the Human Resources Practices with Job Insecurity and Turnover Intentions. This study involved 525 employees from different regions of Portugal. The results found a negative effect between Job Insecurity and Turnover Intentions, also the moderating effect of Human Resources Practices with Job Insecurity and Turnover Intentions was not proved. Thereafter it is proposed that the negative relationship between Job Insecurity and Turnover Intentions can be explained by the economic crisis that is affecting Portugal.

Keywords: Human Resources Practices, Job Insecurity, Turnover Intentions

ÍNDICE

RESUMO	IV
ABSTRACT	V
ÍNDICE DE FIGURAS.....	X
INTRODUÇÃO	1
REVISÃO DE LITERATURA	2
INSEGURANÇA LABORAL.....	2
SAÍDA VOLUNTÁRIA DA ORGANIZAÇÃO (<i>TURNOVER</i>).....	6
INTENÇÃO DE SAÍDA DA ORGANIZAÇÃO (<i>TURNOVER INTENTIONS</i>)	10
PRÁTICAS DE GESTÃO RECURSOS HUMANOS (PGRH)	11
HIPÓTESES E MODELO DE INVESTIGAÇÃO.....	15
MÉTODO	16
PARTICIPANTES.....	16
PROCEDIMENTO	20
MEDIDAS	22
<i>Práticas de gestão de recursos humanos</i>	22
<i>Escala da Insegurança Laboral</i>	24
<i>Escala das Intenções de Saída</i>	25
RESULTADOS.....	26
INSEGURANÇA LABORAL.....	26
<i>Validade</i>	26
<i>Análise Factorial Confirmatória</i>	26
<i>Fiabilidade</i>	27
<i>Sensibilidade</i>	27
ESCALA DAS INTENÇÕES DE SAÍDA.....	28
<i>Validade</i>	28
<i>Análise Factorial Exploratória</i>	28
<i>Fiabilidade</i>	29
<i>Sensibilidade</i>	30
ESCALA DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	30
<i>Validade</i>	30
<i>Análise Factorial Exploratória</i>	30
<i>Fiabilidade</i>	32
<i>Sensibilidade</i>	34
COMPARAÇÕES ENTRE MÉDIAS.....	35
CORRELAÇÕES	38
TESTES DE HIPÓTESES.....	40
DISCUSSÃO	43
LIMITAÇÕES.....	45
IMPLICAÇÕES PRÁTICAS	46
CONCLUSÃO	46

ANEXO A – QUESTIONÁRIO	55
ANEXO B – ANÁLISE DESCRITIVA DA AMOSTRA	61
ANEXO C – ANÁLISE DE OUTLIERS	63
ANEXO D	66
1. ANÁLISE DAS QUALIDADES MÉTRICAS	66
1.1. Escala da Insegurança Laboral	66
1.1.1. Análise da Validade	66
1.1.1.1. Análise Factorial Confirmatória.....	66
1.1.1.1.1. Modelo a dois factores (parâmetros standardizados).....	66
1.1.1.1.2. Modelo a um factor.....	67
1.1.2. Análise da Fiabilidade.....	68
1.1.2.1. Análise da Fiabilidade da Insegurança Laboral.....	68
1.1.3. Sensibilidade.....	69
1.1.3.1. Análise da Sensibilidade da Insegurança Laboral.....	69
1.1.3.2. Análise da Sensibilidade da escala.....	69
1.2. Escala das Intenções de Saída	70
1.2.1. Análise da Validade	70
1.2.1.1. Análise factorial exploratória da escala das Intenções de Saída	70
1.2.1.2. Análise da fiabilidade da escala das Intenções de Saída.....	71
1.2.4. Análise da sensibilidade da Escala das Intenções de Saída.....	71
1.3. Escala das Praticas de Gestão de Recursos Humanos	72
1.3.1. Validade	72
1.3.1.1. Análise factorial Exploratória	72
1.3.1.2. Análise da fiabilidade da escala das Praticas de Gestão de Recursos Humanos	74
1.3.1.3. Análise de Fiabilidade da dimensão de Acolhimento e Integração.....	75
1.3.1.4. Análise de Fiabilidade da dimensão Formação.....	75
1.3.1.5. Análise de Fiabilidade da Dimensão Avaliação de Desempenho.....	75
1.3.1.6. Análise de Fiabilidade da dimensão Carreira	76
1.3.1.7. Análise de Fiabilidade da dimensão Recompensas	76
1.3.1.8. Análise de Fiabilidade da dimensão Comunicação	77
1.3.1.9. Análise da Fiabilidade da dimensão Celebração	77
1.3.2. Sensibilidade da escala de Praticas de Gestão de Recursos Humanos.....	78
2. ANÁLISE ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS	80
3. COMPARAÇÃO DAS MÉDIAS.....	81
3.1. Variável Idade	81
3.2. Variável Antiguidade	82
3.3. Variável Género.....	84
3.4. Variável Habilitações Literárias.....	86
3.5. Variável Vinculo Laboral.....	88
4. CORRELAÇÕES	91
5. TESTE DE HIPÓTESES.....	92
5.1. Hipótese 1	92
5.2. Hipótese 2	93

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Exemplos de definições de Insegurança Laboral	2
Tabela 2 - Exemplos de definições de Saída Voluntária da Organização	7
Tabela 3 - Exemplos de definições de Práticas de Gestão de Recursos Humanos.....	12
Tabela 4 - Síntese das Hipóteses de Investigação	15
Tabela 5 - Caracterização da amostra.....	17
Tabela 6 - Escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos (Cesário, 2013).....	22
Tabela 7 - Escala da Insegurança Laboral (De Witte, 2000).....	24
Tabela 8 - Escala das Intenções de Saída (Bozeman, D. P, & Perrewé, P. L, 2001)	25
Tabela 9 - Índices de Ajustamento do Modelo a Um Factores (M1) e a Dois Factores (M2)	26
Tabela 10 - Fiabilidade da Escala da Insegurança Laboral	27
Tabela 11 - Sensibilidade da escala da Insegurança Laboral	28
Tabela 12 - Resultados da Análise Factorial Exploratória da Escala das Intenções de Saída.	28
Tabela 13 - Matriz com Rotação de Factores	29
Tabela 14 - Fiabilidade da Escala das Intenções de Saída	29
Tabela 15 - Sensibilidade da escala das Intenções de Saída.....	30
Tabela 16 - KMO e teste de Bartlett.....	31
Tabela 17 - Variância Total Explicada	31
Tabela 18 - Matriz com Rotação de Factores.....	32
Tabela 19 - Fiabilidade da escala de PGRH.....	33
Tabela 20 - Fiabilidade das dimensões da escala de PGRH.....	33
Tabela 21 - Sensibilidade da escala das PGRH.....	35
Tabela 22 - ANOVA One Way e Teste de Tukey HSD para a Variável Idade.....	36
Tabela 23 - ANOVA One Way e Teste de Tukey HSD para a Variável Habilitações Literárias	36
Tabela 24 - ANOVA One Way e Teste de Tukey HSD para a Variável Antiguidade.....	37
Tabela 25 - ANOVA One Way e Teste de Tukey HSD para a Variável Vínculo Laboral	37
Tabela 26 - Matriz de Correlações de Pearson, Médias, Desvio Padrão e <i>Alpha de Cronbach</i>	39
Tabela 27 - Resultado da Regressão Linear Simples	41

Tabela 28 - Resultado da Regressão linear Multipla	42
--	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Mobley (1977).....	9
Figura 2 - Distribuição da amostra por género.....	18
Figura 3 - Distribuição da amostra por idades.....	18
Figura 4 - Distribuição por Habilitações Académicas.....	19
Figura 5 - Distribuição por tipo de contrato de trabalho.....	19

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as mudanças laborais têm vindo a ser palco de alterações drásticas no que diz respeito à maior dependência económica entre países, rápidas alterações no mercado de trabalho e uma maior necessidade de flexibilidade tanto por dentro, como por entre organizações (Sverke, Hellgren, & Näswall, 2006).

Segundo os dados do estudo efetuado pela OCDE em 1996, verificou-se desde os anos 80 um aumento da insatisfação dos trabalhadores acerca da segurança da sua situação laboral. Essa insatisfação vai desde os 31% até mais de 50% em países como a França, UK ou os EUA.

O despertar de uma nova crise económica em 2007, veio aumentar a austeridade em diversos países europeus. Essas medidas económicas afectam as empresas que, devido à contração económica e ao aumento dos impostos, viram o seu lucro diminuir. Assim, as formas que as empresas encontraram para se manterem lucrativas foi aumentarem os seus ganhos, ou reduzirem os custos, normalmente pela redução de empregados (Cascio, 1998).

Estas reduções de custo são caracterizadas por outsourcings, privatizações, fusões e aquisições de empresas, acompanhadas por redução de pessoal, através de layoffs, reformas antecipadas e o aumento de trabalhadores temporários (Burke & Cooper, 2000; Burke & Nelson, 1998; Tetrick & Quick, 2003). Segundo Cascio (1998) nas últimas décadas assistiu-se a um aumento do downsizing e de layoff de milhares de pessoas. Para além destas consequências para quem tem o seu emprego em risco, ainda existe o acréscimo de quem fica com o seu emprego, pois têm que efetuar o mesmo trabalho com menos recursos, maior carga de trabalho e futuro incerto.

REVISÃO DE LITERATURA

Insegurança Laboral

Segundo Sverke, Hellgren & Näswall (2002) a Insegurança Laboral é um dos maiores problemas da nossa sociedade atualmente e, por isso, tem sido um tema cada vez mais estudado.

As definições de Insegurança Laboral têm variado, ao longo dos tempos. Segundo Sverke, Hellgren, & Näswall (2006) nos anos 60 e 70 do século XX, o significado de Insegurança Laboral era completamente diferente, pois relacionava-se mais como um motivador e não como um stressor. Apenas mais tarde, a partir dos anos 80, é que a Insegurança Laboral começou a ser vista como um potencial stressor, coincidindo com as mudanças que se começaram a sentir nessa década em relação ao mercado de trabalho e à crescente insegurança. A Insegurança Laboral foi definida por diversos autores. De seguida mostramos uma tabela com algumas definições da Insegurança Laboral.

Tabela 1 - Exemplos de definições de Insegurança Laboral

Autores	Definição
Greenhalgh & Rosenblatt (1984)	“A percepção de impotência em manter a continuação desejada numa situação de risco de perder o emprego.”
Hartley et. al (1991)	“É a discrepância entre o nível de segurança que o sujeito experiencia e o nível que ela preferia experienciar
Heany, Israel & House (1994)	“A percepção de uma potencial ameaça à continuidade no emprego atual.”
Rosenblatt & Ruvio (1996)	“Uma preocupação generalizada acerca da continuidade futura do seu emprego.”
Sverke, Hellgren & Näswall (2002)	“Antecipação subjetiva de um evento fundamental e involuntário ligado a perda do emprego”
De Witte (2005)	“Pode ser definida como a percepção de uma ameaça á manutenção do emprego e às preocupações relacionadas com essa ameaça”

Existem igualmente alguns aspectos a serem considerados; a Insegurança Laboral pode ter definições mais objetivas ou mais subjetivas. As definições mais objetivas baseiam-se no pressuposto de que a Insegurança Laboral é um fenómeno que ocorre independentemente das experiências dos sujeitos e interpretações (Sverke, Hellgren, & Näswall, 2006), enquanto que a Insegurança Laboral subjetiva diz respeito às experiências e percepções negativas que a Insegurança Laboral pode ter sobre o indivíduo.

Com o início do estudo da Insegurança Laboral subjetiva, também se iniciou o estudo das suas causas e antecedentes começando com Ashford, Lee, & Bobko (1989) e Hartley et al. (1991). Estas causas e antecedentes podem ser divididas em três níveis: Macro, ou seja relacionados com o grau de desemprego do País ou região; traços de personalidade; e características individuais que determinam a posição do trabalhador na empresa.

Mas porque é que a Insegurança Laboral é um problema? O primeiro problema é a antecipação da deprivação (Jahoda, 1982) visto que o sujeito começa a antecipar a perda de certos aspectos aos quais dá valor: estrutura temporal, contactos sociais, rendimento, significado, desenvolvimento pessoal, status e identidade e atividade. O segundo problema, tem a ver com o facto de a incerteza e imprevisibilidade serem stressantes (Lazarus & Folkman, 1984), pois existe uma ameaça à continuidade no emprego e o colaborador não sabe como reduzir essa ameaça, a preocupação sobre perder o emprego pode ser mais stressante do que a própria perda do emprego (Dekker & Schaufeli; Greenhalgh & Rosenblatt, cit. por De Witte, 2005). O terceiro problema é a violação do contrato psicológico (Rousseau, 1989) já que, tradicionalmente a relação entre empregado e empregador consiste em: o empregador oferecer segurança e continuidade, enquanto que o empregado oferece lealdade e devoção em troca. A Insegurança Laboral vem assim violar este contrato.

A Insegurança Laboral traz, igualmente, consequências negativas para os colaboradores (De Witte, 1999; Sverke & Hellgren, 2002; Sverke et al., 2006). Estas consequências negativas que resultam, na maioria, do facto de a Insegurança Laboral ser considerada um stressor em vários modelos teóricos da psicologia do trabalho (De Witte, 2005), têm, por isso, um impacto negativo na saúde e no bem estar dos colaboradores. A Insegurança Laboral apresenta uma correlação negativa com a satisfação no trabalho (Ashford et al.; Davy, Kinicki, & Scheck; Rosenblatt, Talmud, & Ruvio; cit. por De Witte, 2005) com os indicadores gerais de bem-estar psicológico (Büssing; Hellgren et al., cit. por

De Witte, 2005) e também com a satisfação de vida (Lim, cit. por De Witte, 2005). Paralelamente a estes estudos, verificou-se também que existem scores mais elevados de burnout entre pessoas com Insegurança Laboral (Dekker & Schaufeli, cit. por De Witte, 2005). Verificou-se igualmente a existência de níveis mais elevados de irritação e ansiedade e um aumento das queixas psicossomáticas e físicas (Burchell; Hartley et al.; Landsbergis; van Vuuren, cit. por De Witte, 2005).

Os estudos longitudinais efectuados verificaram que o efeito entre Insegurança Laboral, a saúde e o bem estar é maior do que quando se reverte o efeito entre saúde e bem estar e Insegurança Laboral. Chega-se assim à conclusão de que a Insegurança Laboral causa a redução do bem-estar (De Witte, 2005). Outro importante resultado é a de que a Insegurança Laboral é mais problemática para o bem estar dos colaboradores do que a certeza de que irão ser dispensados (Dekker & Schaufeli, cit. por De Witte, 2005). Por fim, outra conclusão destes estudos longitudinais, é a de que a Insegurança Laboral é um stressor crónico, sendo prejudicial para o bem estar, tanto a curto como a longo prazo.

Existem diversas teorias que tentam explicar as consequências negativas que a Insegurança Laboral tem. O modelo de provação latente de Jahoda (cit. por De Witte, 2005) defende que a Insegurança Laboral é vivida de um modo negativo, visto que colocam em risco a capacidade de ganhar um salário, a capacidade de desenvolvimento pessoal e profissional e a capacidade de desenvolver contactos fora da família. O risco de perda de emprego, leva à frustração destas necessidades e por consequente a piores perspectivas de futuro. Existem outros factores que explicam estas consequências negativas. Furda & Meijman (cit. por De Witte 2005) sugerem dois factores que consideram preponderantes: previsibilidade e controlo, visto que a Insegurança Laboral, implica imprevisibilidade, pois quem é afectado por esta, não sabe o que pode acontecer no futuro, o que torna difícil tomar as medidas adequadas para prevenir a perda do emprego. A incapacidade de controlar a Insegurança Laboral, tem um papel no bem estar ainda maior. Vários autores consideram que o cerne da Insegurança Laboral está precisamente na falta de controlo (Dekker & Schaufeli; Greenhalgh & Rosenblatt; cit. por De Witte 2005). Segundo De Witte (2005) os stressores que causam falta de controlo são mais problemáticos para o bem estar que os stressores imprevisíveis, isto porque o empregado não pode fazer nada para reduzir a falta de controlo, sendo talvez por isso que os indivíduos que apresentavam baixos scores de bem estar

melhoravam, quando tinham a certeza que iriam ser dispensados; para estes indivíduos o futuro torna-se controlável novamente. O contrato psicológico também é relevante, no contexto da Insegurança Laboral. Este pode ser definido como a percepção das obrigações mútuas entre empregado e empregador, na maior parte das sociedades: o empregado oferece lealdade, enquanto que o empregador oferece segurança. Por isso os empregados, hoje em dia percebem uma violação do tradicional contrato psicológico entre empregado e empregador (Sverke et al., 2004). Esta violação do contrato laboral tem consequências negativas para o bem-estar dos colaboradores, e também para a lealdade para com os empregadores (Wanous, Poland, Premack & Davis, cit. por De Witte 2005).

A Insegurança Laboral por sua vez tem influência nas organizações, uma vez que influencia várias atitudes e comportamentos organizacionais. A percepção da Insegurança Laboral tem influência ao nível do compromisso organizacional (Sverke et al., 2004), desconfiança em relação à gestão da empresa (Ashford et al., cit por De Witte, 2005), diminuição da performance (De Witte, 2000), resistência face à mudança organizacional (Greenhalgh & Rosenblatt, cit por De Witte, 2005) e aumento das Intenções de Saída da empresa (Davy et al., 1997).

Estas consequências da Insegurança Laboral tendem a ameaçar a existência das organizações. Em diversos estudos verificou-se que os colaboradores mais qualificados são os primeiros a deixarem a organização, pois têm mais hipóteses de arranjar outro emprego; por seu turno, os empregados que estão mais descontentes e menos comprometidos tendem a ser menos dedicados à empresa e prejudicam a atmosfera social (Greenhalgh & Rosenblatt, cit. por De Witte, 2005).

Tal como se pode verificar, a Insegurança Laboral tem diversas consequências negativas, tanto para as organizações, como para os colaboradores. No entanto, devido às mudanças económicas, existe uma tendência de aumento e não de diminuição da Insegurança Laboral. Desta forma, a preocupação das organizações não será a diminuição da Insegurança Laboral, mas sim procurar intervir para mitigar as suas consequências negativas.

Alguns estudos que foram efectuados tentaram dar resposta à melhor maneira de intervir nas consequências da insegurança do trabalho. Para De Witte (2005), existem três maneiras de mitigar essas consequências: mediante a comunicação aberta e explícita sobre

acontecimentos futuros, pela participação na tomada de decisão e pelo aumento da justiça organizacional. Segundo De Witte (2005) existem igualmente diversas variáveis moderadoras da Insegurança Laboral que tendem a mitigá-la: o apoio social da família e colegas, o desenvolvimento das capacidades dos colaboradores para lidar com mudanças organizacionais e a percepção de empregabilidade, enquanto desenvolvimento de competências profissionais e interpessoais.

Por fim, o modelo Esforço-Recompensa de Siegrist (cit. por De Witte 2005) defende que as consequências negativas do bem estar resultam de uma falta de balanço entre esforço e recompensa no contexto do trabalho. Esta falta de balanço entre esforço e recompensa pode ser resolvida de duas maneiras: pelo aumento da recompensa, por exemplo aumento de salário ou bônus ou pela diminuição do esforço, como por exemplo, pela diminuição da carga de trabalho.

Saída Voluntária da Organização (*turnover*)

As organizações investem grande parte dos seus recursos no treino e no desenvolvimento e retenção dos seus empregados, por isso é do seu total interesse a minimização das Intenções de Saída dos seus empregados. Contudo, não existe uma teoria totalmente aceite que explique o processo de Saída Voluntária da Organização (*turnover*) como um todo. No entanto segundo Kevin et al. (2004), existem diversos factores que podem ser úteis na interpretação das Intenções de Saída dos empregados. Existe por isso a necessidade de compreender melhor o *turnover*, especificamente quais são as razões e as suas consequências, e o que podem as organizações fazer, de forma a diminuir o *turnover*.

Na tabela 2 é possível verificarem se alguns exemplos de definições de *turnover*:

Tabela 2 - Exemplos de definições de Saída Voluntária da Organização

Autores	Definição
Mobley (1977)	“Suspensão da condição de membro de uma organização por parte do indivíduo que recebia compensação monetária”
Tett e Meyer (1993)	“Vontade consciente e deliberada de deixar a organização.”
Abbasi e Hollman (2000)	“Rotação de colaboradores pelo mercado de trabalho; entre diferentes empresas, empregos e ocupações; e entre a condição de emprego e desemprego”
Price (cit. por Ongori, 2007)	“Proporção entre o número de colaboradores de uma organização que saíram durante um dado período de tempo, e a média do número de colaboradores pertencentes à organização no mesmo período.”

O *turnover* pode ser dividido em três características fundamentais: voluntariedade, evitamento e funcionalidade (Ongori, 2007). Segundo Morrell et al. (2004), a saída voluntária é a “cessação voluntária da filiação a uma organização por um dos seus colaboradores, enquanto que a saída involuntária pode ser considerada como um “movimento de passagem individual para o outro lado da fronteira relativamente à pertença a uma organização e que não é iniciado pelo funcionário da organização. Enquanto que o evitamento da saída voluntária de colaboradores é definido como a análise por parte das empresas de medidas preventivas em relação às saídas dos colaboradores, visto que por vezes a saída de um colaborador não tem apenas um impacto negativo na eficácia da organização, pode igualmente servir para substituir colaboradores menos produtivos por outros com maiores níveis de produtividade, sendo por isso um processo funcional. Assim torna-se importante para as organizações saberem se a saída de um funcionário é uma disrupção na produtividade e obriga a uma reorganização do ambiente de trabalho, ou se é uma oportunidade de substituir um colaborador com menos produtividade por outro, com mais.

Existem diversos modelos que tentam explicar o *turnover* voluntário; a maior parte destes tem sido inspirada no modelo desenvolvido por March e Simon (cit. por Perez, 2011).

O modelo desenvolvido por March e Simon (1958), tem as suas raízes no modelo do “equilíbrio organizacional” desenvolvido por Barnard-Simon’s. Este modelo defende que a decisão do colaborador de sair da organização é influenciada por dois factores: a sua “percepção de facilidade de movimentos” que se refere a facilidade com que poderão arranjar alternativas e pela “percepção do desejo de movimento” que é influenciado por exemplo pela satisfação no trabalho (Morrell et al., 2001). Este modelo descreve, de que forma é possível atingir o equilíbrio entre a organização e os seus colaboradores, em termos relativamente a incentivos (pagamentos e contribuições), e trabalho, de forma a garantir uma continuidade na eficiência organizacional. Quando estes incentivos são aumentados pela organização, existirá uma diminuição da tendência dos colaboradores deixarem a organização (Morrell et al., 2004). No entanto, existem diversas limitações neste modelo. Este modelo apresenta uma visão estatística do *turnover* ao invés de uma visão processual. Existem também várias omissões referentes a outras variáveis que tem influência no processo do *turnover*, como por exemplo o compromisso organizacional e o stress.

Um outro modelo que tem influenciado os estudos sobre o *turnover* na última década é o modelo de Mobley (1977), modelo este que foi pioneiro na explicação extensiva do processo de *turnover*. Este modelo é baseado em vários outros modelos anteriores, tal como o de March e Simon (1958), no entanto este modelo é mais heurístico do que descritivo.

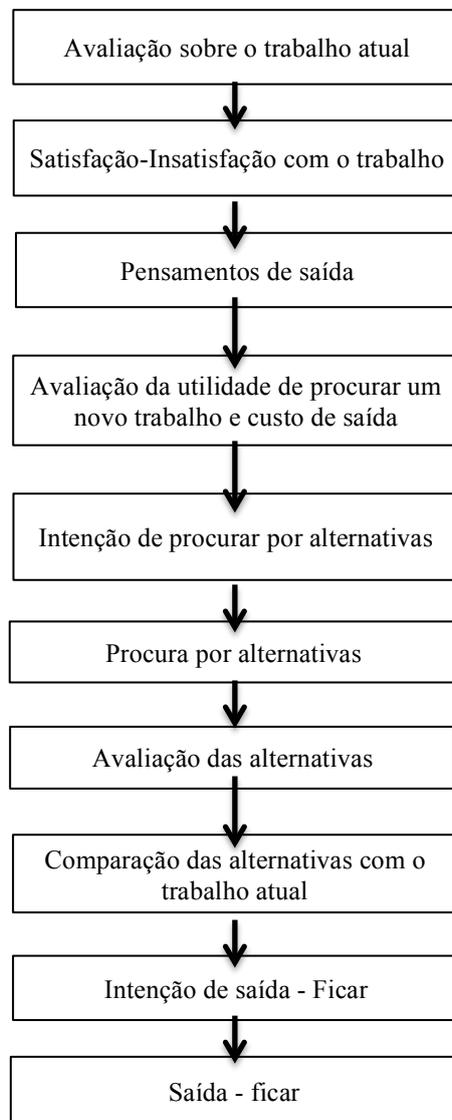


Figura 1 - Modelo de Mobley (1977)

Na figura 1 podemos verificar os diversos blocos que compõem o processo de decisão do *turnover*. O Bloco 1 representa o processo de avaliação do seu trabalho atual, enquanto que o Bloco 2 representa o estado emocional resultante do grau de satisfação ou insatisfação. O Bloco 3 representa a consequência da insatisfação no trabalho como a altura em que o colaborador começa a pensar sair da empresa. O Bloco 4 refere que o próximo passo é a avaliação que o sujeito faz sobre se valerá a pena procurar um trabalho diferente e os custos de saída. Esta avaliação efetuada pelo colaborador, inclui uma estimativa das hipóteses de encontrar um trabalho semelhante ao atual, e o custo de saída (e.g: custos de viagem, tempo perdido de trabalho). O Bloco 5 seria a intenção de começar a procurar por alternativas. No entanto, neste bloco existem factores que podem influenciar a procura que não têm a ver diretamente com o trabalho (e.g o cônjuge foi transferido para outra área, problemas de

saúde, etc.). A intenção de começar é seguida pela pesquisa ativa de alternativas (Bloco 6). Contudo, se o colaborador não encontrar alternativas, poderá continuar a procura, reavaliar a utilidade da procura, reavaliar o trabalho atual, ou simplesmente aceitar a sua atual situação, diminuir os pensamentos de saída, ou poderá começar a apresentar outras formas de comportamentos de afastamento (E.g: Absentismo, comportamento passivo) (Mobley, 1977) Caso existam alternativas ao trabalho atual o colaborador inicia uma avaliação de cada uma dessas alternativas (Bloco 7). De seguida, no Bloco 8 o sujeito irá comparar as alternativas ao trabalho atual e verificar se existe benefício na saída do emprego atual ou se existem mais desvantagens que benefícios. Caso esta comparação seja mais benéfica para as alternativas ao emprego atual então isso servirá de estímulo para o *turnover*(Bloco 9). Por fim, o Bloco 10 representa a saída do colaborador.

Intenção de Saída da organização (*turnover intentions*)

Neste estudo, vamos avaliar as Intenções de Saída dos colaboradores, Intenções de Saída, que se define segundo Sousa-Poza & Henneberger (2002) como o reflexo da probabilidade (subjativa) de mudança individual de trabalho dentro de um determinado período de tempo. Pode-se por isso considerar como o antecedente imediato mais importante aquando da decisão de saída de uma organização.

Existem diversos estudos que relacionam a Intenção de Saída como o preditor mais forte do *turnover* (Hendrix, Robbins, & Summers; Lee & Liu, cit. por Lasun & Nwosu, 2011). Mais especificamente o estudo efetuado por Lamber (cit. por Lasun & Nwosu, 2011) que estudou a relação entre as Intenções de Saída e a saída efetiva da organização, evidenciando assim, a existência de uma relação significativa entre o *turnover* e as Intenções de Saída.

Segundo Perez (2011) existem diversas determinantes das Intenções de Saída. Esses determinantes podem ser agrupados em três categorias distintas: variáveis psicológicas, económicas e demográficas. A categoria das variáveis psicológicas relaciona-se aos processos mentais e ao comportamento do colaborador, que envolvem as suas expectativas, orientação, satisfação no trabalho, compromisso organizacional, envolvimento e afetividade; esta categoria lida com os factores que são influenciados pelas emoções dos trabalhadores, atitudes e percepções (Mueller & Price, 1990). As variáveis económicas podem ser definidas

como o resultado de uma avaliação custo-benefício (Mueller & Price, 1990). Esta variável engloba os seguintes determinantes, salário, oportunidade externa, formação e tamanho da organização. Já nas variáveis demográficas, que são determinantes diretas, consideram-se a idade e a antiguidade na organização, colaboradores de uma idade mais jovem têm mais probabilidades de apresentarem níveis mais altos de Intenções de Saída (Henneberger & Souza-Poza, 2007). No que diz respeito à antiguidade na organização existem diversos estudos que demonstraram que é uma determinante na causa das Intenções de Saída (Cotton and Tuttle, 1986; Price, 1977; Hom & Griffeth, 1991). Uma das explicações encontradas para tal, é que caso um colaborador com alguma senioridade, deixe a sua empresa atual, é bem possível que passe a trabalhar na nova empresa com outros colaboradores que entraram à pouco tempo na empresa, criando assim uma desproporção.

Práticas de gestão recursos humanos (PGRH)

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos, têm sido um dos temas mais abordados na literatura de gestão, visto que grande parte dos resultados organizacionais dependem da existência de recursos adequados, competentes e motivados. As práticas de gestão de recursos humanos, são um conjunto de práticas que têm como objectivo desenvolver pessoalmente e organizacionalmente os colaboradores de forma que estes alcancem um nível mais elevado de desempenho. Estas práticas de recursos humanos, são variadas; no entanto as mais comuns são a formação, a avaliação de desempenho, remuneração e benefícios, integração e acolhimento, gestão e desenvolvimento de carreira, recrutamento e seleção, reconhecimento e o coaching.

Na tabela 3 podemos verificar as definições de alguns autores sobre as PGRH:

Tabela 3 - Exemplos de definições de Práticas de Gestão de Recursos Humanos

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

As PGRH têm sido mais estudadas na Europa e nos USA, no entanto verifica-se hoje em dia que existe cada vez mais a necessidade de se estudarem as PGRH em países em desenvolvimento.

Segundo Cappelli & Neumark (1999) existem três gerações de estudos sobre o tema das PGRH. Os primeiros estudos começaram nos anos 20 do século XX, com os trabalhos efetuados por Mayo (1945) na Western Electric, que demonstraram que o desempenho individual e dos grupos poderia ser aumentado através de sistemas de gestão. A segunda

geração analisou essencialmente o nível de análise individual, dando ênfase aos estudos das atitudes dos colaboradores, mais especificamente à variável satisfação no trabalho. Por fim, a terceira geração começou nos anos 1980, e caracterizou-se pelo estudo entre as PGRH e os resultados organizacionais.

Nos últimos anos tem-se verificado uma oscilação entre o nível micro (individual) e mais recentemente ao nível macro (análise organizacional) (Ostroff e Bowen, 2000), existindo também estudos multinível, isto é, examinam a ligação das atitudes e comportamentos com as medidas de eficácia das empresas (Schneider e Bowen; Ostroff, cit. por Esteves, 2008).

As PGRH podem ajudar as organizações a melhorar a maneira como atraem e mantêm os colaboradores que têm as competências mais adequadas aos objetivos da organização. Estas organizações podem assim desenvolver os comportamentos dos colaboradores de forma a que estes se alinhem conforme os objetivos da organização podendo, ainda, adotar sistemas remunerativos com o objetivo de desenvolver competências individuais, ou conforme o desempenho da equipa, ou da organização (Sousa, Duarte, Sanches e Gomes, 2006).

As PGRH também devem ser analisadas conforme o grau de ajustamento entre a estratégia organizacional e as várias PGRH que a empresa pratica. Nos estudos desenvolvidos por Chadwick e Cappelli (cit. por Ferris et al., 1999) os autores introduzem dois conceitos: o ajustamento externo (i.e., ajustamento em relação à estratégia) e o ajustamento interno (i.e., consistências e sinergias entre as práticas). Ambos os conceitos são assumidos como tendo um impacto nos resultados organizacionais, verificando-se assim a necessidade de se analisar até que ponto as PGRH das organizações são congruentes com a sua estratégia.

Existem três perspectivas em relação à maneira como as PGRH são ajustadas em relação à estratégia da empresa. A primeira perspectiva é conhecida como universalista, ou seja, segundo Huselid (cit. Ferris et al., 1999) existem certas PGRH que são eficazes na organização, independentemente da sua estratégia. Outros investigadores defendem uma perspectiva contingencial, ou seja as PGRH devem estar em sintonia com a estratégia específica da organização; caso não haja esta sintonia, a organização arisca-se a criar ambiguidade entre a sua estratégia e as PGRH o que poderá inibir tanto a performance individual quanto a performance organizacional (Ferris et al., 1999). Por fim, a perspectiva

configuracional defende que as PGRH têm que estar alinhadas com a estratégia organizacional, e que tal é um factor vital na performance da organização. No entanto reconhece a existência de práticas de PGRH que são ideais, visto apresentarem elevada consistência interna e complementaridade (adaptação horizontal) e ao mesmo tempo apresentam congruência com os objectivos organizacionais (adaptação vertical) (Ferris et al., 1999).

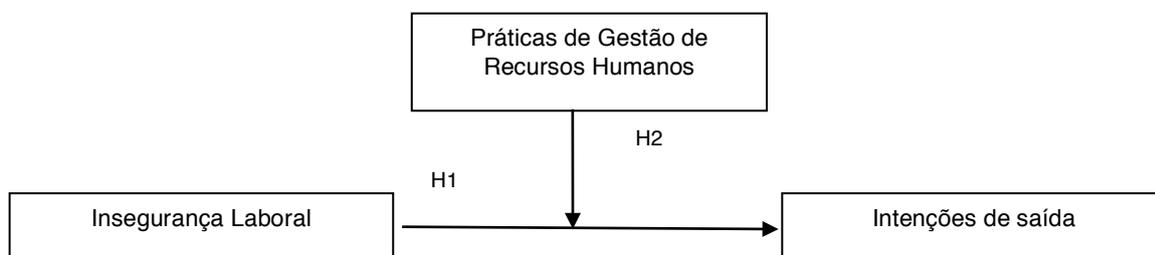
Nos estudos efetuados existe, muitas vezes, um reconhecimento de que apenas as medidas financeiras são o melhor indicador do sucesso e sustentabilidade de uma organização, e conseqüentemente da eficácia das suas PGRH. Contudo, segundo Guest (cit. por Boselie, Dietz & Boon, 2005) as PGRH não podem ser avaliadas pelos *outcomes* financeiros da empresa, visto existirem diversas variáveis e eventos, tanto internos como externos à organização que têm efeito no *outcome* financeiro das empresas. Por isso, de forma a avaliar a eficácia das PGRH dever-se-á utilizar *outcomes* mais “próximos”, mais especificamente aqueles que beneficiam mais diretamente os colaboradores, sendo por isso mais plausível teoricamente (visto as PGRH visarem a melhoria da contribuição dos colaboradores na performance) e também metodologicamente mais fácil de conectar às PGRH. Verifica-se assim que destes *outcomes* relacionados com PGRH, a Formação é a mais popular (Chang & Chen; Huselid; Ichniowski & Shaw; Kato & Morishima, cit. por Boselie, Dietz & Boon, 2005), enquanto que os outros *outcomes* mais comuns são a qualidade do produto ou a qualidade de serviço (MacDuffie, 1995; Jayaram et al., 1999., cit. por Boselie, Dietz & Boon, 2005).

Nos estudos recentes que foram efetuados em relação às PGRH e resultados organizacionais, verificou se que há uma relação entre as PGRH e produtividade (Cappelli e Neumark, cit. por Esteves, 2010). Tsui e cols. (cit. por Esteve., 2008) examinaram a relação entre PGRH, agrupamentos de funções e atitudes e comportamentos individuais de trabalho e verificaram que os colaboradores demonstraram um desempenho superior, mais comportamentos de cidadania e níveis mais elevados de implicação organizacional, quando trabalhavam em contexto de uma relação de investimento mútuo. Whitner (cit. por Esteves, 2008) verificou que a confiança na gestão e o compromisso organizacional estavam relacionadas de forma positiva e significativa com as PGRH.

HIPÓTESES E MODELO DE INVESTIGAÇÃO

Tabela 4 - Hipóteses de Investigação

H1	A Insegurança Laboral tem um efeito positivo nas Intenções de Saída do colaborador.
H2	As práticas de RH têm um efeito moderador na relação entre a Insegurança Laboral e Intenções de Saída



MÉTODO

Participantes

A amostra é constituída por 525 participantes, e foi recolhida durante o mês de Dezembro de 2012 e de Janeiro de 2013 sendo estes participantes colaboradores em diversas organizações. Temos, por isso, uma amostra que abrange funções muito diversificadas.

O processo de recolha da amostra escolhido foi o não probabilístico de conveniência e *snowball* porque nos permitiu obter uma amostra mais diversificada, de uma forma mais simples e custo-eficiente.

Os participantes deste estudo têm a idade compreendida entre 19 e 63 anos, dos quais 16.2% têm idade igual ou inferior a 29 anos, 38.1% têm de 30 a 39 anos, 25.7% têm de 40 a 49 anos e 20.0% têm mais de 50 anos. Em relação ao género 34.3% dos participantes pertencem ao género masculino e 65.7% ao género feminino. Quanto às suas habilitações literárias, 28.6% têm um nível de escolaridades igual ou inferior ao 12º ano, 15.8% frequentaram o ensino superior e 55.6% possuem o grau de licenciatura ou superior. No que respeita à antiguidade na organização, 5.9% têm menos de um ano de permanência na organização, 47.4% de 1 a 10 anos, 26.3% de 11 a 20 anos, 14.7% de 21 a 30 anos e 5.7% mais de 30 anos. Relativamente ao tipo de contrato de trabalho, 75.4% possuem um contrato de trabalho sem termo (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 - Caracterização da amostra

		Frequência	Porcentagem
Gênero	Feminino	345	65,7%
	Masculino	180	34,3%
Idade	Até 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%
Habilitações Literárias	Inferior ou igual ao 12º ano	180	28,6%
	Frequência do ensino superior	83	15,8%
	Igual ou superior a licenciatura	292	55,6%
Contrato de trabalho	A termo	129	24,6%
	Sem termo	396	75,4%

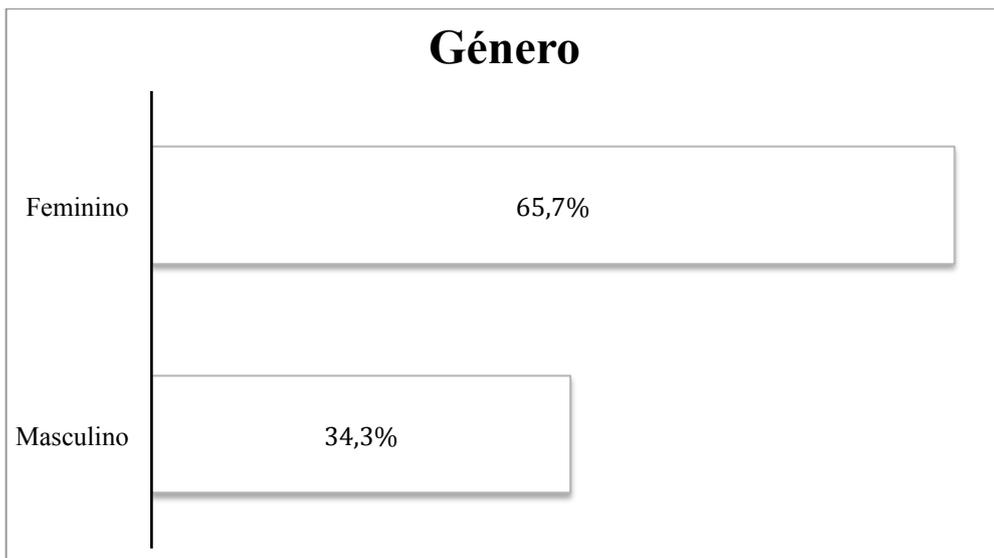


Figura 2 - Distribuição da amostra por género

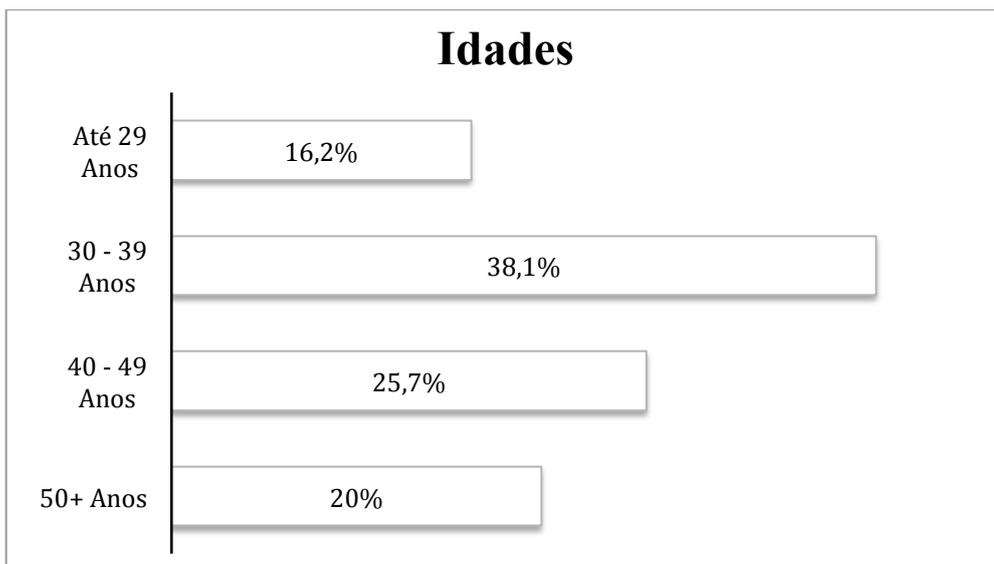


Figura 3 - Distribuição da amostra por idades

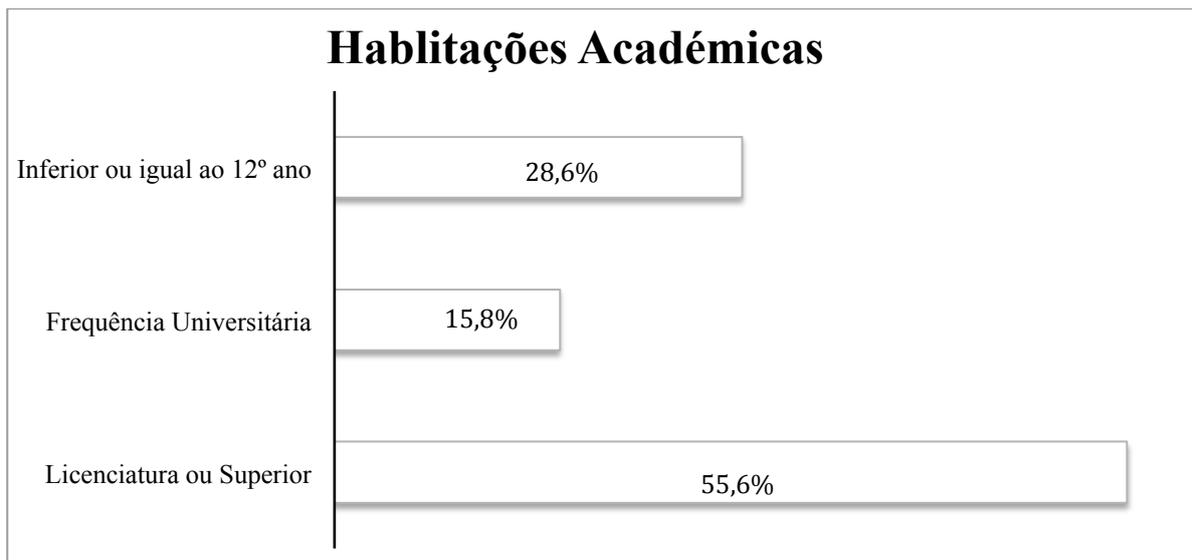


Figura 4 - Distribuição por Habilitações Acadêmicas

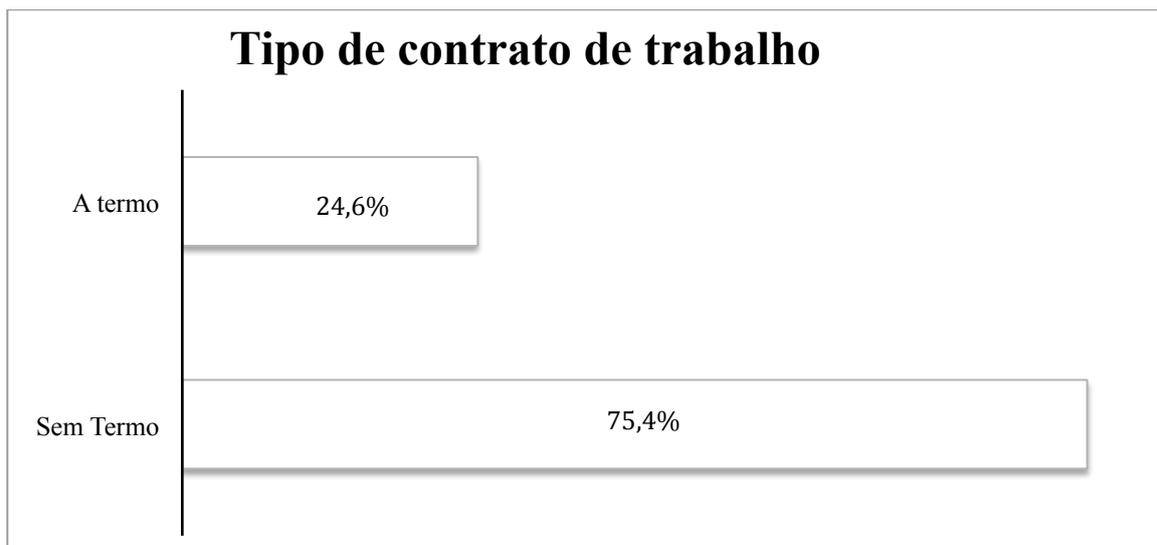


Figura 5 - Distribuição por tipo de contrato de trabalho

Procedimento

O instrumento utilizado foi um questionário desenvolvido pelo ISPA – Instituto Universitário e tem como objetivo saber a opinião dos participantes acerca das práticas de gestão de recursos humanos implementadas na organização a que pertencem; por outro lado este questionário tenta perceber as percepções dos participantes acerca do atual contexto laboral.

Este questionário é constituído por questões demográficas, e por três escalas: a de PGRH, constituída por 21 itens; a de Insegurança Laboral, constituída por 8 itens; a de Intenções de Saída, constituída por 3 itens. Todas as escala são de tipo *Likert*, com 5 pontos, em que o 1 corresponde ao discordo totalmente e o 5 ao concordo totalmente.

Os questionários foram enviados por e-mail e todos foram preenchidos por via electrónica, utilizando a ferramenta Google Docs. No corpo do email foi explicado o objectivo do estudo e o seu destino final; no link do Google Docs, antes de ser preenchido o questionário foi fornecida a informação de que não existem respostas certas ou erradas e foi garantida a confidencialidade aos participantes.

A idade foi codificada em quatro escalões, “Até 29 anos” (1), “De 30 a 39 anos” (2), “De 40 a 40 a 49 anos” (3) e por fim “50 anos ou mais” (4). O género foi codificado da seguinte maneira: se o participante fosse do sexo masculino seria “0” e do sexo feminino seria “1”. No que diz respeito às habilitações literárias, a codificação foi feita da seguinte forma: “Inferior ou igual ao 12º ano” (1), “Frequência Universitária” (2), “Licenciatura ou superior” (3). A variável Tempo na Organização foi operacionalizada da seguinte maneira: “Até 1 ano” (1), “De 1 a 10 anos” (2), “De 11 a 20 anos” (3), “De 21 a 30 anos” (4), “Mais de 30 anos” (5). Quanto à variável Tipo de contrato a operacionalização ocorreu do seguinte modo: “Contrato sem termo (efetivo)” (1), “Contrato a termo certo” (2), “Contrato a termo certo por empresa de trabalho temporário” (3), “Outro” (4).

Utilizou-se o programa SPSS *Statistics 20 for Windows* com vista à realização da Análise Fatorial Exploratória do instrumento de PGRH, uma vez que é uma escala nova, e

para a escala de Intenções de Saída uma vez que apesar de já ser uma escala amplamente testada é constituída apenas por 3 itens.

Utilizou-se o programa AMOS *for Windows* para a escala de Insegurança Laboral a fim de se efetuar a Análise Fatorial Confirmatória. Para esta escala foi realizada uma estimativa do tipo de máxima verosimilhança robusta para um modelo a dois e a quatro fatores. O desenho das variáveis no diagrama de caminhos a ser reconhecido pelo Amos é o seguinte: as elipses representam as variáveis latentes ou os erros; os retângulos representam as variáveis observáveis; a seta com uma única ponta representa o caminho, ou a relação de causa entre duas variáveis; a seta curva com duas pontas entre duas variáveis representa uma covariância (Arblucke, 1982). Foi utilizado o método de programação com interface gráfico (AMOS *Grafics*).

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*.

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

No estudo da sensibilidade procedeu-se ao cálculo das diferentes medidas de tendência central, de dispersão e de distribuição para os diferentes itens dos instrumentos utilizados (PGRH e Empregabilidade). Foi efetuado o estudo da normalidade para todos os itens e para as 3 escalas.

Efetuaram-se comparações entre as médias dos grupos que constituem as variáveis demográficas em relação à sua perceção das boas PGRH, de Insegurança Laboral e às suas Intenções de Saída. Os testes utilizados foram o teste T-*Student* para as variáveis demográficas dicotómicas; a ANOVA *One Way* para as variáveis demográficas constituídas por três grupos ou mais.

Como ultimo passo testou-se o efeito de moderação com o modelo de regressão linear, com a finalidade de explorar eventuais associações entre as variáveis em estudo (PGRH, Insegurança Laboral e Intenções de Saída).

Medidas

Práticas de gestão de recursos humanos

A percepção que os colaboradores têm sobre as práticas de recursos humanos foi mensurada com base na escala de PGRH de Cesário, F(2013, em desenvolvimento), escala esta que mede a integração e acolhimento, formação, avaliação de desempenho, desenvolvimento da carreira, recompensas, comunicação e celebração e reconhecimento com um total de 21 itens. Os itens foram classificados numa *rating scale* de tipo *Likert* de cinco pontos que varia entre “discordo totalmente” (1) e “concordo totalmente” (5).

Tabela 6 - Escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos (Cesário, F. (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. A organização apoia-me adequadamente no desenvolvimento da minha carreira.
9. As oportunidades de progressão na carreira dependem do meu desempenho e das minhas competências.
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.

Escala da Insegurança Laboral

A escala usada para medir a percepções de Insegurança Laboral usada foi a desenvolvida por De Witte, H. (2000). A escala é constituída por apenas 8 itens. Os itens foram classificados numa *rating scale* de tipo *Likert* de cinco pontos que varia entre “discordo totalmente” (1) e “concordo totalmente” (5).

Tabela 7 - Escala da Insegurança Laboral (De Witte, 2000)

1. Sinto-me inseguro acerca do meu futuro neste emprego.
2. É provável que o meu trabalho mude de forma negativa.
3. Sinto-me inseguro acerca das características e condições do meu trabalho no futuro.
4. Provavelmente, em breve, perderei este emprego.
5. Tenho a certeza que perderei este emprego.
6. Penso que o meu trabalho irá mudar para pior.
7. Eu sinto que posso perder este emprego num futuro próximo.
8. Estou preocupado com as características do meu trabalho no futuro.

Escala das Intenções de Saída

A escala usada para mensurar as Intenções de Saída da organização foi a escala desenvolvida por Bozeman, D. P, & Perrewé, P. L. (2001). Esta escala é constituída por 3 itens e os itens foram classificados numa *rating scale* de tipo *Likert* de cinco pontos que varia entre “discordo totalmente” (1) e “concordo totalmente” (5).

Tabela 8 - Escala das Intenções de Saída (Bozeman, D. P, & Perrewé, P. L, 2001)

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

RESULTADOS

Insegurança Laboral

Validade

Análise Factorial Confirmatória

Foi realizada a Análise Factorial Confirmatória da Escala da Insegurança Laboral. Inicialmente foi efetuada uma análise factorial confirmatória com dois fatores, Insegurança Laboral Quantitativa e Qualitativa (Modelo 1), e posteriormente, uma outra análise factorial confirmatória com apenas um factor (Modelo 2).

Do modelo a dois factores fazem parte os factores: Insegurança Laboral Quantitativa (que é composto pelos itens: IQUANT_1, IQUANT_4, IQUANT_5, IQUANT_7) e a Insegurança Laboral Qualitativa (constituída pelos seguintes itens: IQUAL_2, IQUAL_3, IQUAL_6, IQUAL_8).

O modelo de um fator é composto pelo fator Insegurança Laboral sendo composto pelo itens: (IQUANT_1, IQUAL_2, IQUAL_3, IQUANT_4, IQUANT_5, IQUAL_6, IQUANT_7, IQUAL_8).

Após a análise factorial confirmatória ter sido aplicada a ambos os modelos verificou-se que os índices de ajustamento do modelo a um factor são melhores que os do modelo de dois factores (Tabela 9; Anexos 1.1.1.1.1 e 1.1.1.1.2)

Tabela 9 - Índices de Ajustamento do Modelo a Um Factores (M1) e a Dois Factores (M2)

Índices	Modelo 1 (2 Factores)	Modelo 2 (1 Factor)
χ^2/gf	6,720	2.292
GFI	.953	.990
NFI	.947	.990
CFI	.954	.994
RMSEA	.104	.050

Segundo Forster (2002) para a escala ter uma boa precisão necessita de estar dentro dos seguintes parâmetros: $\chi^2/df \leq 5.00$; NFI > .90; GFI > .90; CFI > .90; RMSEA < .08.

Podemos assim concluir que o modelo que melhor preenche os requisitos é o modelo 2, que utiliza apenas um factor.

Fiabilidade

Através da análise da Tabela 10 podemos verificar que o *Alpha de Cronbach* para a escala da Insegurança Laboral é de 0,875 sendo este valor superior em relação ao mínimo em estudos organizacionais (Bryman & Cramer, 2003). Verifica-se igualmente que o valor de *Alpha de Cronbach* não melhorava caso algum dos itens fosse eliminado.

Tabela 10 - Fiabilidade da Escala da Insegurança Laboral

Escalas	<i>Alpha de Cronbach</i> inicial	Itens da escala	<i>Alpha de Cronbach</i> se o item for eliminado
Insegurança Laboral	.875	CL_1	.857
		CL_4	.865
		CL_6	.857
		CL_8	.848
		CL_13	.863
		CL_19	.862
		CL_20	.851
		CL_24	.872

Sensibilidade

Os itens da escala da Insegurança Laboral cumprem todos os pressupostos (Anexo 1.1.3.1). Ao analisar-se o nível de significância da escala da Insegurança Laboral verificamos que ($p=.002$)(tabela 11) e por isso rejeita-se a hipótese da normalidade nesta escala, visto que a mesma não tem uma distribuição normal.

Quando observamos os parâmetros da normalidade (tabela 11), verifica-se igualmente, que a escala da Insegurança Laboral apresenta um enviesamento positivo, ou seja, assimétrico à direita. No que respeita ao coeficiente do achatamento, podemos verificar que é uma distribuição Leptocúrtica (>0). Como os valores absolutos de assimetria e

achatamento se encontrarem abaixo de 3 e 7 de respectivamente, é possível efetuar a análise de regressão de forma a testarmos as hipóteses (Kline, 1998).

Tabela 11 - Sensibilidade da escala da Insegurança Laboral

Escala	<i>Kolmogorov-Smirnov</i>			Assimetria	Erro Padrão Assimetria	Achatamento	Erro Padrão Achatamento
	Estatística	gl	sig				
Insegurança Laboral	.051	525	.002	.185	.107	.029	.213

Escala das Intenções de Saída

Validade

Análise Factorial Exploratória

Visto ser uma escala com apenas 3 itens decidi fazer-se uma análise factorial exploratória em vez de uma análise factorial confirmatória.

Os resultados da análise factorial exploratória indicam (tabela 12)(anexo 1.2.1.1) que o KMO apresenta um valor de .679 que se situa ligeiramente abaixo do valor adequado, ou seja .70.

Tabela 12 - Resultados da Análise Factorial Exploratória da Escala das Intenções de Saída
KMO e teste de Bartlett

Medida de Adequação da Amostra de Kaiser-Meyer-Olkin		.679
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aproximado	795,3835
	gl	3
	P_value	.000

De seguida efetuou-se a extração dos itens, tal como se pode verificar na tabela 13 (anexo 1.2.1.1), uma vez que os itens saturam todos num factor, com um peso fatorial entre .830 e .929, por isso muito superior ao mínimo aceitável de .50.

Tabela 13 - Matriz com Rotação de Factores

	Fator
	1
TI_5i	,886
TI_6i	,929
TI_7	,830

Método de extração: Componente principal de análise

Fiabilidade

Na tabela 14 (anexo 1.2.2) verifica-se que o *Alpha de Cronbach* da escala das Intenções de Saída, tem um valor de .858, sendo, portanto um bom valor. O item 7 caso fosse eliminado iria aumentar ligeiramente o *Alpha de Cronbach*. No entanto, visto que a escala é constituída por apenas 3 itens, e que o *Alpha de Cronbach* tem um valor bom, decidiu manter-se o item 7.

Tabela 14 - Fiabilidade da Escala das Intenções de Saída

Escalas	<i>Alpha de Cronbach</i> inicial	Itens da escala	<i>Alpha de Cronbach</i> se o item for eliminado
Intenções de Saída	.858	TI_5i	.797
		TI_6i	.712
		TL_7	.876

Sensibilidade

Os itens da escala das Intenções de Saída cumprem todos os pressupostos (Tabela 15)(anexo 1.2.2). Ao analisar-se a tabela 15 verifica-se que a escala das Intenções de Saída ($p=.000$) não segue distribuição normal (tabela 15 e anexo 1.2.2).

Ao observar-se os parâmetros da normalidade tabela 15 verifica-se que em relação ao coeficiente de assimetria a escala das Intenções de Saída apresenta um enviesamento negativo, ou seja, uma assimetria à direita e, no que diz respeito ao achatamento tem uma distribuição platicúrtica (<0). Como os valores absolutos de assimetria e achatamento se encontrarem abaixo de 3 e 7 de respetivamente, é possível efetuar a análise de regressão de forma a testarmos as hipóteses (Kline, 1998).

Tabela 15 - Sensibilidade da escala das Intenções de Saída

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

Escala das Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Validade

Análise Factorial Exploratória

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

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

Os resultados da análise fatorial exploratória (Tabela 16)(Anexo 1.3.2) indicam que o KMO apresenta um valor de .908, que pode ser considerado excelente.

Feita a extração forçada a sete fatores os resultados obtidos são os que constam da Tabela 18. A percentagem de variância explicada tem o valor de 83,462% (Tabela 17).

Tabela 16 - KMO e teste de Bartlett

Medida de Adequação da Amostra de Kaiser-Meyer-Olkin		.908
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aproximado	8988,290812
	gl	210
	P_value	.000

Tabela 17 - Variância Total Explicada

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

Método de Extração: Análise de Componentes Principais.

Depois de feita a extração a sete fatores verifica-se que cada item apenas satura em peso fatorial superior a .50 num dos fatores. Todos os pesos fatoriais são superiores a .60.

Tabela 18 - 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					
Comunicação	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 Interações.

Fiabilidade

Podemos verificar na tabela 19 que o *Alpha de Cronbach* da escala das Práticas de Gestão de Recursos Humanos (anexo 1.3.3) tem um valor de .937, sendo por isso um valor bastante bom, pois tem alguma margem em relação ao valor mínimo aceitável de .70.

Também se verifica que o *Alpha de Cronbach* não iria melhorar caso fosse retirado algum dos itens que compõem a escala(tabela 19)

Tabela 19 - 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

Seguidamente, analisou-se a fiabilidade de cada uma das sete dimensões que constituem a escala, sendo que o *Alpha de Cronbach* varia entre os .793 e .948 (anexos 1.3.3). Verifica-se igualmente que em todas as dimensões existe uma boa consistência interna e que a mesma não melhora caso lhe seja retirada algum dos itens.

Tabela 20 - Fiabilidade das dimensões da escala de PGRH

Dimensões da escala de PGRH	<i>Alpha</i> de Cronbach Inicial	Itens da Dimensão	<i>Alpha</i> 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 1.3.5). Conclui-se igualmente que a escala das Práticas de Gestão de Recursos Humanos tem um nível de significância de $p=.019$, o que leva à rejeição da hipótese da normalidade.

Ao verificarem-se os parâmetros da normalidade (tabela 21), conclui-se que no que diz respeito à assimetria a escala apresenta um enviesamento negativo, ou seja assimétrico à esquerda e, no que se refere ao coeficiente de achatamento tem uma distribuição platicúrtica.

Pode, ainda, registrar-se que o valor absoluto de assimetria e achatamento se encontra abaixo de 3 e 7, respetivamente, pelo que é possível proceder à análise de regressão (Kline, 1998).

Foram também testadas cada uma das práticas individuais em relação a sua sensibilidade e concluiu-se que todas elas apresentam uma distribuição normal (anexo 1.3.5)

Tabela 21 - Sensibilidade da escala das PGRH

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

Comparações entre Médias

De forma a efetuar-se a comparação de médias das variáveis em estudo com as variáveis demográficas, foram utilizados 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. Sempre que houve diferenças significativas entre os grupos no Teste de Análise de Variância, realizou-se o teste *post hoc* de *Tukey HSD* de forma a 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).

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

Tabela 22 - 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	<i>Sig</i>			Dif. Médias (A – B)	<i>Sig.</i>
PGRH	3.798*	.010	≤29 anos	De 30 a 39 anos	.2727*	.017
				De 40 a 49 anos	.2702*	.031
				≥ 50 anos	.3100*	.015

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

Analisando-se a tabela 22 verifica-se um efeito Principal da Variável Idade sobre a variabilidade das PGRH ($F(3, 521) = 3.798$; $p = .010 = \alpha = .01$). Verifica-se, ao analisar a tabela, que os participantes com idade igual ou inferior a 29 anos diferem significativamente de todos os outros grupos etários em relação a sua percepção das PGRH.

Tabela 23 - ANOVA One Way e Teste de Tukey HSD para a Variável Habilitações Literárias

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

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

Analisando a Tabela 23 verifica-se que existe um efeito Principal da variável Habilitações Literárias sobre a variabilidade das PGRH ($F(2, 522) = 3.243$; $p = .040 < \alpha = .05$). O efeito principal da variável Habilitações Literárias sobre as PGRH é significativo segundo os resultados da ANOVA *One Way*; no entanto, ao ser efetuado o teste *Post Hoc de Tukey HSD* verificou-se que não existem diferenças significativas entre os grupos constituintes da variável Habilitações Literárias. Visto ter sido obtido o valor $p = .040$, sendo este valor muito próximo do nível de significância (.05) é provável que tenha sido essa a razão de não haver diferenças significativas no teste *Post Hoc*.

Tabela 24 - 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 anos	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 24 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 estão há menos de um ano na organização apresentam valores significativamente mais elevados em relação à sua percepção das boas PGRH do que todos os outros grupos.

Tabela 25 - ANOVA One Way e Teste de Tukey HSD para a Variável Vínculo Laboral

Variável	ANOVA <i>One Way</i>		Vínculo A	Vínculo B	Tukey HSD	
	F	Sig			Dif. Médias (A – B)	Sig.
PGRH	3.820*	.010	Sem Termo	A Termo Certo por empresa de Trabalho temporário	-.4593*	.025
Insegurança Laboral	2,810*	.039	Sem Termo	Outro	-.2996*	.047

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

Analisando a tabela 25 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 da Insegurança Laboral ($F(3,521) = 2.819$; $p = .047 < \alpha = .05$). Os participantes com Contrato sem termo diferem significativamente dos participantes com Contrato a Termo Certo por Empresa de Trabalho Temporário no que concerne à sua percepção das boas PGRH. No que diz respeito ao efeito principal do vínculo laboral sobre a variabilidade da Insegurança

Laboral verifica-se que os participantes com contrato sem termo diferem significativamente dos participantes têm outro tipo de contrato.

Correlações

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

Na seguinte tabela podem-se observar 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 será a associação entre as variáveis. 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 $|r| \geq .75$ (Maroco, 2010).

Como podemos verificar na tabela 26 Insegurança Laboral apresenta uma correlação significativa, negativa e moderada com as Intenções de Saída ($r = -.330$; $gl = 525$; $p = .001 < \alpha = .01$) ou seja, quanto maior a Insegurança Laboral dos participantes menos Intenções de Saída manifestam.

Existe, igualmente, uma correlação significativa, negativa e fraca entre as PGRH e a Insegurança Laboral ($r = -.236$; $gl = 525$; $p = .001 < \alpha = .01$), o que indica que quanto melhor as PGRH são percebidas pelos participantes menos Insegurança Laboral manifestam. O mesmo acontece em relação às sete PGRH que têm uma correlação significativa e negativa com a Insegurança Laboral.

Foi também encontrada uma correlação significativa, moderada e positiva entre as PGRH e as Intenções de Saída ($r = .436$; $gl = 525$; $p = .001 < \alpha = .01$) o que indica que quanto melhor os participantes percebem as boas PGRH mais Intenções de Saída manifestam. Em relação às sete PGRH acontece o mesmo pois todas elas têm uma correlação significativa e positiva com as Intenções de Saída.

Tabela 26 - Matriz de Correlações de Pearson, Médias, Desvio Padrão e *Alpha de Cronbach*

	Média	Desvio Padrão	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	α
1. PGRH	3.0828	.71533	1										.937
2. PGRH_IA	3.8114	.79130	.600**	1									.793
3. PGRH_F	3.3968	1,01086	.693**	.409**	1								.948
4. PGRH_AD	3.0749	1,01781	.789**	.469**	.478**	1							.880
5. PGRH_C	2,5924	1,05960	.780**	.322**	.421**	.543**	1						.868
6. PGRH_R	2,5016	.99631	.719**	.302**	.330**	.461**	.611**	1					.930
7. PGRH_CO	3,2965	.91746	.714**	.368**	.434**	.505**	.428**	.375**	1				.869
8. PGRH_CE	2,9060	1.02867	.807**	.335**	.460**	.566**	.596**	.557**	.569**	1			.947
9. IL	2.7486	.71457	-,236**	-,103*	-,209**	-,142**	-,222**	-,106*	-,181**	-,231**	1		.784
10. IS	3.3803	1.01532	.436**	,215**	.343**	.331**	.359**	.232**	.363**	.374**	.330**	1	.858

** Correlação significativa a .01

* Correlação Significativa a .05

Legenda- 1 - PGRH; 2 – PGRH_IA; 3 – PGRH_F; 4 – PGRH_AD; 5– PGRH_C; 6 – PGRH_R; 7 – PGRH_CO; 8 – PGRH_CE; 9– Insegurança Laboral; 10 – Intenções de Saída

Testes de Hipóteses

Após verificadas as correlações das variáveis passamos agora a testar as nossas hipóteses.

As mesmas foram testadas através da análise de regressão que permite avaliar o efeito das variáveis preditoras nas variáveis de critério.

H1: *A Insegurança Laboral tem um efeito positivo nas Intenções de Saída do colaborador.*

De forma a testar esta hipótese foi realizado uma regressão linear simples entre as variáveis Insegurança Laboral e a variável Intenções de Saída. A regressão linear simples foi o instrumento mais adequado para testar a natureza das variáveis e para efetuar previsões sobre o valor provável da variável critério (Bryman & Cramer, 2003).

De forma a efetuar-se esta regressão linear simples, tem de se verificar a existência dos seguintes pressupostos:

1. 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).
2. 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 (Maroco, 2011).
3. 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 (Maroco, 2011).

De forma a verificarmos a Hipótese 1, fizemos uma correlação inicial entre a Insegurança Laboral e as Intenções de Saída. Verificou-se uma correlação significativa, positiva e moderada com ($r = -,330$; $gl = 525$; $p = .001 < \alpha = .01$).

Após a verificação de todos os pressupostos foi efetuado uma regressão linear simples (Tabela 27).

Tabela 27 - Resultado da Regressão Linear Simples

Preditor	Intenções de Saída		
	B	Overall F	R ² _a
Insegurança Laboral	-,330	525	.109

Após ter-se efetuado a regressão linear simples verifica-se que se obteve um R² de .109, o que significa que 10.9% da variabilidade total da variável dependente (Intenções de Saída) é explicada pelo modelo que tem como variável preditora a Insegurança Laboral.

Obteve-se um valor de F (1,523) = 64,115 com $p < .001$. Podemos assim afirmar que o modelo é significativo.

Constata-se portanto que se rejeita a Hipótese 1, uma vez que a Insegurança Laboral apresenta um efeito negativo nas Intenções de Saída dos colaboradores.

H2 - As práticas de GRH têm um efeito moderador na relação entre a Insegurança Laboral e Intenções de Saída.

Na hipótese anterior verificámos que existia uma relação positiva entre a Insegurança Laboral e as Intenções de Saída; na Hipótese 2 irá ser verificado se existe um efeito moderador das PGRH nesta relação positiva.

O teste da moderação da Insegurança Laboral na relação entre as PGRH e Intenções de Saída foi testado de acordo com as recomendações de Baron e Kenny (1986) e com as variáveis independentes centradas.

Tabela 28 - Resultado da Regressão linear Multipla

Intenções de Saída	Passo 1		Passo 2	
	β	Sig.	β	Sig.
Insegurança Laboral	-,342	.000	-,342	.000
Práticas de gestão de RH	-,538	.000	-,535	.000
IL x PGRH	-	-	-,033	.340

Na tabela 28 podemos verificar que a variável IL x PGRH não apresenta um efeito significativo sobre as Intenções de Saída ($\beta_{IL \times PGRH} = -.033$; $p > .05$). Efetuou-se adicionalmente o teste da moderação para cada uma das práticas e também, não foi encontrado efeito. Portanto podemos afirmar que não se confirma a hipótese 2.

Discussão

A presente investigação teve com objetivo avaliar o impacto que a Insegurança Laboral tem nas Intenções de Saída dos colaboradores, e se este efeito é moderado pelas Práticas de Gestão de Recursos Humanos.

Nas comparações de médias verificámos as diferenças das variáveis em estudo com as variáveis demográficas. Verificou-se a existência de diferenças nas percepções das PGRH dependendo da idade. Os colaboradores com uma idade igual ou inferior a 29 anos têm uma percepção diferente das PGRH em comparação com os restantes grupos etários, sendo que tal resultado corrobora os estudos efetuados sobre a Idade (Kirton & Greene 2000; Wagner 1984). Uma possível interpretação deste resultado é a de que os trabalhadores com mais idade recebem menos investimento na sua formação por parte das organizações visto que normalmente as empresas preferem investir na formação de trabalhadores mais novos (Kirton & Greene 2000).

A variável Antiguidade tem influência na percepção das PGRH, por parte dos colaboradores com menos de um ano na organização, o que seria de esperar visto que normalmente existe um maior investimento das PGRH nos colaboradores mais novos e por isso com menor nível de antiguidade na organização (Edgar, F. & Geare, A 2004). No que concerne à variável Vínculo Laboral, verificou-se que os colaboradores com contrato sem termo certo têm diferenças em relação aos trabalhadores que têm contrato a termo certo por empresa de trabalho temporário em relação à sua percepção das PGRH. A variável Vínculo Laboral afeta também a percepção da Insegurança Laboral; os indivíduos que têm um tipo de vínculo laboral sem termo, têm diferentes resultados na sua percepção das PGRH que os colaboradores com outro tipo de contrato. Os colaboradores que são contratados em função full-time ou permanente podem experienciar menos Insegurança Laboral, pois podem-se considerar como uma parte integrante da organização (Barling & Gallagher, 1996; Sverke et al., 2000)

Nas correlações verificou-se que todas as Práticas de Gestão de Recursos Humanos têm correlações significativas com a Insegurança Laboral e as Intenções de Saída. Em relação à Insegurança Laboral, todas as PGRH tiveram uma correlação negativa, ou seja os colaboradores sentem menos Insegurança Laboral quando têm boas PGRH nas organizações,

sendo que as práticas que mais influenciam a diminuição da Insegurança Laboral são: a Formação, a Comunicação e a Celebração. Estes resultados vão de encontro com os estudos efetuados anteriormente, De Witte (2005) afirmou que uma das maneiras de baixar a Insegurança Laboral seria através de uma comunicação aberta e honesta dentro da organização. No entanto, no que concerne à correlação das PGRH com as Intenções de Saída verificamos que existe uma correlação Positiva, ou seja, os colaboradores que mais percebem as PGRH são aqueles que apresentam maiores níveis de Intenções de Saída. Este resultado opõe-se quando se compara com os estudos efetuados anteriormente (Lazear 1986; Madrian, 1994; Gruber & Madrian, 1994), pode-se supor que os colaboradores que reconhecem as boas PGRH podem ao mesmo tempo reconhecer em si mesmo mais valor em termos de empregabilidade externa, e por isso terem mais Intenções de Saída.

Os resultados demonstraram que a primeira hipótese (H1) foi rejeitada, ou seja não se verificou que a Insegurança Laboral tem um efeito positivo nas Intenções de Saída dos colaboradores ($\beta_{\text{Insegurança Laboral}} = -.330$; $p < .001 < \alpha = .01$).

O mesmo se verificou com a segunda hipótese (H2), que foi igualmente rejeitada, não se verificando um efeito moderador das PGRH entre a Insegurança Laboral e as Intenções de Saída. ($\beta_{\text{IL} \times \text{PGRH}} = -.033$; $p = .340 > .05$).

Vários autores encontraram evidências que suportam a nossa primeira hipótese; em vários estudos verificou-se que quando a Insegurança Laboral é elevada os colaboradores tendem a ter níveis superiores de Intenções de Saída da empresa (Ameen et al., 1995; Ashford et al., 1989; Barling & Kelloway, 1996; Dekker & Schaufeli, 1995; Greenhalgh, 1982; O'Quin & Lo Tempio, 1998; Rosenblatt & Ruvio, 1996; Tivendell & Bourbonnais, 2000; cit. por Clark, 2005). No entanto, neste estudo, foi verificado precisamente o contrário: existem elevados níveis de Insegurança Laboral; quanto mais aumenta, menos os colaboradores têm Intenções de Saída da organização. Pode-se hipotetizar que esta relação se deve ao contexto de crise atual em que o país se encontra. É expectável, por isso, que numa situação de crise e de elevado desemprego existam menos Intenções de Saída, existe mais desemprego e, por consequentemente, menos opções de escolha no mercado de trabalho. Os participantes deste estudo percebem também uma elevada Insegurança Laboral que por um lado pode ser causada tanto pelo contexto, como também pelas constantes notícias dadas pelos média em relação aos crescentes despedimentos, sendo que tal pode levar a um aumento da percepção da Insegurança Laboral (Burchell, 2002).

Quanto à segunda hipótese (H2) seria igualmente expectável que houvesse uma moderação desta relação negativa entre a Insegurança Laboral e as Intenções de Saída, o que

não se verificou nesta amostra. As PGRH são ineficazes a moderar a relação positiva entre ambas as variáveis. Tal como hipotetizámos anteriormente, a relação positiva na primeira hipótese (H1) poderá ter sido uma consequência do contexto económico e social vivido em Portugal, logo a moderação que poderia ter sido expectável não se concretizou devido ao facto de as PGRH nada poderem fazer para aliviar o contexto de crise económica do país e, conseqüentemente, a Insegurança Laboral percebida pelos colaboradores.

Limitações

Devem-se referir algumas das limitações que este estudo teve. Em primeiro lugar, há que mencionar que a amostragem foi não probalística, mas antes uma amostragem de conveniência tendo sido aplicada num único momento e totalmente pela internet. Portanto, os resultados desta investigação não podem ser generalizados para a população.

Outra limitação que foi encontrada é que os questionários foram distribuídos por várias empresas, tanto do setor público como pelo privado; é possível que estes tenham sido reencaminhados por email pelos supervisores de alguns dos colaboradores, o que por sua vez pode influenciar as respostas.

No entanto, grande parte dos participantes do nosso estudo estavam empregados pertencendo ao setor privado. Esta variável só foi inserida no questionário *a posteriori* da sua distribuição, o que influenciou o número de participantes que responderam em que setor trabalhavam. Torna-se, assim, impossível ter uma noção exata de quantas pessoas realmente trabalhavam no setor privado ou público, o que seria essencial para podermos compreender melhor os resultados.

Seria, por isso, relevante replicar este estudo usando uma amostra mais generalizada da população, em que fossem, desde o início, coletados alguns dados tais como: a distinção entre setor público e privado, de forma a analisar se existem diferenças de Insegurança Laboral entre ambos os setores; e também ter itens que permitam a avaliação da percepção dos colaboradores em relação à situação de crise em Portugal. Seria igualmente interessante efetuar este estudo de uma forma transversal, ou seja em dois momentos distintos: durante o período de crise que estamos a atravessar e, por fim, durante um período de recuperação económica e com menos desemprego; e comparar em que medida os resultados são afetados pelo contexto social.

Implicações Práticas

A prevenção da Insegurança Laboral e das Intenções de Saída são uma das principais preocupações das empresas. É, por isso, normal que um dos objetivos da área de Gestão de Recursos Humanos seja a capacidade de prevenir as consequências da Insegurança Laboral, tentando ao mesmo tempo minimizar as suas consequências.

Tal como se verificou, as Práticas de Gestão de Recursos Humanos têm influência na Insegurança Laboral percebida pelos colaboradores. Torna-se por isso importante apostar nas práticas que mais têm influência, como por exemplo a Formação, a Comunicação e a Celebração.

No entanto, olhando para os resultados, poderíamos concluir que quanto maior a Insegurança Laboral, menor serão as Intenções de Saída, pelo menos durante o contexto atual, por isso é importante focar que são resultados que denotam a situação económica atual, o que torna ainda mais urgente o investimento nas PGRH, segundo Wayne et al. (1997). As PGRH servem como sinais aos trabalhadores de, até que ponto, a organização se preocupa e valoriza os seus colaboradores. O investimento das organizações irá possivelmente gerar resultados a longo prazo dando sinais positivos aos colaboradores de investimento e da sua importância para organização, reduzindo os valores elevados de Insegurança Laboral e, possivelmente, das futuras Intenções de Saída dos colaboradores assim que o mercado de trabalho seja mais favorável.

Conclusão

Este estudo demonstrou que a Insegurança Laboral tem uma relação positiva com as Intenções de Saída. Este resultado não pode ser analisado fora do contexto da crise financeira portuguesa que tem tido implicações sociais e económicas desde o seu início em 2010, sendo que os últimos dois anos foram marcados por fortes medidas de austeridade económica, que afetam todos os portugueses. Não existem estudos em que se possam corroborar estes resultados, visto que a maior parte dos estudos sobre Insegurança Laboral e Intenções de Saída em Portugal foram feitos antes das medidas de contenção económica, e da contração da economia. Torna-se por isso pertinente que se façam mais estudos que estudem a Insegurança Laboral e as Intenções de Saída durante esta conjuntura económica desfavorável, de forma a avaliar se os resultados obtidos no nosso estudo são corroborados pelos estudos subsequentes.

Encontraram-se também evidências de que as PGRH têm uma relação com a percepção que os colaboradores têm da Insegurança Laboral. Encontraram-se, igualmente, diferenças

entre as percepções das PGRH entre os colaboradores com menos de 29 anos, e também com antiguidade inferior a um ano. É importante salientar que as organizações devem ter como objetivo PGRH contínuas, e que invistam da mesma maneira nos colaboradores que tenham mais senioridade na empresa ou com uma idade mais elevada. Como se tem vindo a verificar, a Insegurança Laboral é uma tendência inevitável nos dias de hoje e, por isso, as organizações devem providenciar aos seus colaboradores a oportunidade de formações, gestão de carreira entre outras práticas que lhes possam acrescentar valor no mercado de trabalho. Por um lado, este investimento leva a que colaboradores tenham percepções mais baixas de Insegurança Laboral e que, assim, diminuam as consequências relativas a Insegurança Laboral. Segundo De Witte (2005), existem três maneiras de mitigar essas consequências: mediante a comunicação aberta e explícita sobre acontecimentos futuros, pela participação na tomada de decisão e pelo aumento da justiça organizacional.

A Insegurança Laboral é uma realidade que veio para ficar e não tem necessariamente, de ser encarada de forma negativa. No entanto, para que tal aconteça, tem de haver uma mudança de paradigma. Tal mudança acarreta não só a adaptação dos colaboradores a um novo mercado de trabalho flexível e sem garantias de segurança laboral, mas uma evolução das organizações para que as PGRH sejam adaptadas aos colaboradores e às necessidades específicas de cada um deles.

Referencias Bibliográficas

- Abbasi, S. M., & Hollman, K. W. (2000). Turnover: the real bottom line. *Public Personnel Management*, 2 (3), 333-342. *Applied Psychology*, 76, 350 – 366.
- Arbuckle, J. L. (1982). AMOS users' guide: version 3.6. Chicago, IL: SPSS, 1997. *Research*, 19, 491-504.
- Ashford, S. J., Lee, C., & Bobko, P. (1989). Content, causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 4, 803-829.
- Barling, J. & Gallagher, D.G. (1996). Part-time employment. In C.L. Cooper and I.T. Robertson (Eds.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 243-277) (Vol. II). London: Wiley and Sons.
- 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.
- Boselie, P., Dietz, G., Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance. *Human Resource Management Journal*, 15 (3), 67-94.
- Bozeman, D. P., & Perrewe, P. L. 2001. The effects of item content overlap on Organizational Commitment Questionnaire-turnover cognitions relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86: 161–173.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2003). *Análise de dados em ciências sociais. Introdução às técnicas utilizando o SPSS para windows* (3ª Ed.). Oeiras: Celta
- Budhwar, P. S., & Sparrow, P. R. (2002). Strategic HRM through the cultural looking glass: Mapping the contrition of British and Indian managers. *Organization Studies*, 23(4), 599-638. doi:10.1177/0170840602234005
- Burchell, B. J. (1994). The effects of labour market position, job insecurity, and unemployment on psychological health. In D. Gallie, C. March & C. Vogler (Eds.),

- Social Change and the Experience of Unemployment* (pp. 188-212). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Burchell, B. J. (2002). The prevalence and redistribution of job insecurity and work intensification. In B. J. Burchell, D. Ladipo & F. Wilkinson (Eds.), *Job Insecurity and Work Intensification* (pp. 61-76). London: Routledge.
- Burke, R. J., & Cooper, C. L. (Eds.). (2000). *The organization in crisis: Downsizing, restructuring, and privatization*. Willey-Blackwell.
- Burke, R.J., & Nelson, D. (1998). Mergers and acquisitions, downsizing, and privatization: A North American perspective. In M.K. Gowing, J.D. Kraft, & J.C. Quick (Eds.), *The new organizational reality: Downsizing, restructuring, and revitalization* (pp. 21-54). Washington, DC: American Psychological Association.
- Cappelli, P., & Neumark, D. (1999). *Do "High Performance" work practices improve establishment-level outcomes?*. Cambridge: National Bureau of Economic Research.
- Cascio, W. F. (1998). Learning from outcomes: Financial experiences of 311 firms that have downsized. In M. K. Gowing, J. D. Kraft, & J. C. Quick (Eds.), *The new organizational reality: Downsizing, restructuring, and revitalization* (pp. 21-54). Washington, DC: American Psychological Association.
- Cesário, F. (2013). *Adaptação da Escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos* [Texto Policopiado]. Lisboa, Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- Chambel, M.J. (Ed.) (2011). *Novos desafios para a gestão de recursos humanos: O caso dos trabalhadores temporários*. Lisboa: RH Editora.
- Clark, L. J. (2005). *Moderators of the effects of job insecurity: A comparison of temporary and permanent employees*. Doctoral thesis in Philosophy, Queensland University of Technology. Consultado a 28 de Outubro de 2012 através de http://eprints.qut.edu.au/16126/1/Lynette_Clark_Thesis.pdf
- Cotton, J and Tuttle, J (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implication for research. *Academy of Management Review*, 11 (1), 55-70.

- Davy, J. A., Kinicki, A. J., & Scheck, C. L. (1997). A test of job security's direct and mediated effects on withdrawal cognitions. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 323-349.
- De Witte, H. (1999). Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (2), 155-177.
- De Witte, H. (2000). Arbeidsethos en Jobonzekerheid: Meting en gevolgen voor welzijn, tevredenheid en inzet op het werk [Work ethic and job insecurity: Measurement and consequences for well-being, satisfaction and performance]. In R. Bouwen, K. De Witte, H. De Witte & T. Taillieu (Eds.), *Van groep naar gemeenschap*. Liber Amicorum Prof. Dr. Leo Lagrou (pp. 325–350). Leuven: Garant. “
- De Witte, H. (2005). Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences. *South African Journal of Industrial Psychology*, 31 (4), 1-6.
- Edgar, F. & Geare, A. (2004). Employee Demographics in Human Resource Management Research, *Research and Practice in Human Resource Management*, 12(1), 61-91.
- Esteves, M. (2008) *Práticas de gestão de recursos humanos e atitudes e comportamentos de trabalho: estudo de caso no sector bancário português* Lisboa, Portugal : ISCTE, 2008.
- Esteves, T. P & Caetano, A. (2010) Práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais: estudos, controvérsias teóricas e metodológicas. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*
- Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Buckley, M. R., Harrell-Cook, G. & Frink, D. D. (1999). Human Resources Management: Some New Directions. *Journal of Management*, Vol. 25, No 3, 385 – 415.
- Ferris, G.R., Hochwater, W.A., Buckley, M.R., Harrel-Cook, G. and Frink, D.D. (1999). ‘Human Resources Management: some new directions’. *Journal of Management*, 25: 3, 385-414.

- Forster, M. R. (2002). Predictive accuracy as an achievable goal of science. *Philosophy of Science*, 69, 124-134.
- Greenhalgh, L., and Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 3, 438-448.
- Gruber, J., and Madrian, B. C. (1994). Health insurance and job mobility: The effects of public policy on job-lock. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(1), 86–102.
- Hartley, J., Jacobson, D., Klandermans, B., & van Vuuren, T. (1991). *Job insecurity: Coping with jobs at risk*. London: Sage.
- Heaney, C., Israel, B. & House, J. (1994). Chronic job insecurity among automobile workers: Effects on job satisfaction and health. *Social Science and Medicine*, 38 (10), 1431-1437.
- Hom, P. W. & Griffeth, R. W. (1991). Structural equations modeling test of a turnover theory: Cross sectional and longitudinal analyses. *Journal of Applied Psychology*, 76, 350-366.
- Jahoda, M. (1982). *Employment and Unemployment: A Social-psychological Analysis*.
- Kevin MM, Joan LC, Adrian JW (2004). “Organizational change and employee turnover” *Personnel Rev.* 33 (2):161-166.
- Kirton, G., & Greene, A. (2000). *The dynamics of managing diversity: A critical approach*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- Lasun, G., & Nwosu, J. C. (2011). *Organizational politics, turnover intention, and organizational commitment as predictors of employees’ Efficiency and Effectiveness in Academia*. Paper presented at the Proceedings of Informing Science & IT Conference Education, Novi Sad, Serbia.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress appraisal and coping*. New York: Springer.
- Lazear, E. P. (1986). Retirement from the labor force. In Ashenfelter, O., and Layard, R. (Eds.). *Handbook of labor economics, volume 1*. Amsterdam: North-Holland.

- MacDuffie, J.P. (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: organisational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48: 197-221.
- Madrian, B. C. (1994). Employment-based health insurance and job mobility: Is there evidence of job-lock?. *Quarterly Journal of Economics*, 109, (February), 27–51.
- March J. G. & Simon H. A. (1958). *Organizations*. Wiley, New York.
- 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.
- Mayo, E. (1945). *The social problems of an industrial civilization*. Cambridge, MA: Harvard Business School.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate Linkages in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology* 62, 237-240.
- Morrell, K. M., Loan-Clarke, J., & Wilkinson, A. J. (2004). Organizational change and employee turnover. *Personnel Review*, 33 (2), 161-173.
- Mueller, C. W., & Price, J. L. (1990). Economic, psychological, and sociological determinants of voluntary turnover. *The Journal of Behavioral Economics*, 19, 321±335.
- Nasurdin, A. M., Hemdi, M. A., Guat, L. P. (2008). Does perceived organizational support mediate the relationship between human resource management practices an organizational commitment?. *Asian Academy of Management Journal*, 15–36.
- OECD. (1997). Is job insecurity on the increase in OECD countries?, *OECD Employment Outlook July* (pp. 129-153). Paris: Office for Economic Cooperation and Development.
- Ongori, H. (2007). A review of the literature on employee turnover. *African Journal of Business Management*, 1 (3), 49-54.

- Ostroff, C. e D. Bowen (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. K. Klein e S. Kozlowski (Eds), *Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass Inc, 211-266.
- Paauwe, J, Boselie, P. (2005).HRM and performance: what next?. *Human Resource Management Journal*, 68-83
- Perez, M. (2011). Turnover Intent. Doctoral Thesis in Human Resources Management, University of Zurich.
- Price, J.L (1977). *The study of turnover, 1st edition*. Iowa state university press, IA pp10-25.
- Rosenblatt, Z., & Ruvio, A. (1996). A test of a multidimensional model of job insecurity: The case of Israeli teachers. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 587-605.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.
- Sousa-Poza, A. & Henneberger, F. (2002). Analyzing Job Mobility with Job Turnover Intentions: An International Comparative Study. *Research Institute for Labour Economics and Labour Law*, 82, 1-28.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas*. Lisboa: Edições Lidel.
- Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2006). *Job insecurity—a literature review*. SALTSA Report. No.1:2006. Stockholm, Sweden: National Institute for Working Life.
- Sverke, M., Hellgren, J., & Naswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 242–264.
- Sverke, M., Hellgren, J., Näswall, K., Chirumbolo, A., De Witte, H. & Goslinga, S. (2004). *Job insecurity and union membership. European unions in the wake of flexible production*. Brussels: P.I.E.-Peter Lang.
- Tessema, M., & Soeters, J. L. (2006). Challenges and prospects of HRM in developing countries: testing the HRM–performance link in the Eritrean civil service.

International Journal Of Human Resource Management, 17(1), 86-105.
doi:10.1080/09585190500366532

- Tetrick, L. E., & Quick, J. C. (2003). *Prevention at work: Public health in occupational settings*. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 3-17). Washington, DC: American Psychological Association.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Wagner, W. G., Pfeffer, J., & O'Reilly, C. A. 111. (1984) Organisational demography and turnover in top-management groups. *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, pp. 74-92.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. 1997. Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40: 82-111.

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. Desempenho e Relações de Trabalho

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	Porcentagem	% Válida	% Cumulativa
Até 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	

Análise descritiva relativa à variável Género

Género

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

Análise descritiva relativa à variável Habilitações Literárias

Habilitações Literárias

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

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

Análise descritiva da variável Vínculo Laboral

Vínculo Laboral

	Frequência	Percentagem	% Válida	% Cumulativa
Contrato sem termo (efectivo)	396	75.4	75.4	75.4
Contrato a termo certo	67	12.8	12.8	88.2
Contrato a termo certo por empresa de trabalho temporário	20	3.8	3.8	92.0
Outro	42	8.0	8.0	100.0
Total	525	100.0	100.0	

ANEXO C – Análise de Outliers

Valores Extremos

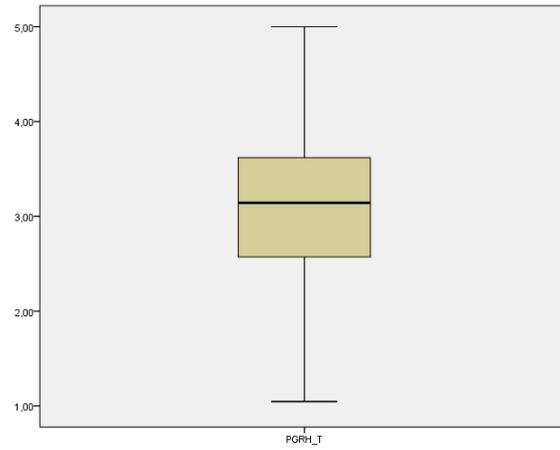
			Número de participantes	Valor
Insegurança Laboral	Elevados	1	63	5,00
		2	341	5,00
		3	99	4,75
		4	76	4,63
		5	385	4,63
	Baixos	1	418	1,00
		2	379	1,00
		3	212	1,00
		4	173	1,00
		5	369	1,13 ^a
PGRH	Elevados	1	11	5,00
		2	87	5,00
		3	379	5,00
		4	418	5,00
		5	377	4,76
	Baixos	1	166	1,05
		2	400	1,14
		3	423	1,33
		4	196	1,38
		5	420	1,48
Intencções de saída	Elevados	1	6	5,00
		2	8	5,00
		3	11	5,00
		4	23	5,00
		5	28	5,00 ^b
	Baixos	1	423	1,00
		2	420	1,00
		3	376	1,00
		4	375	1,00
		5	343	1,00 ^c

a. Only a partial list of cases with the value 1,13 are shown in the table of lower extremes.

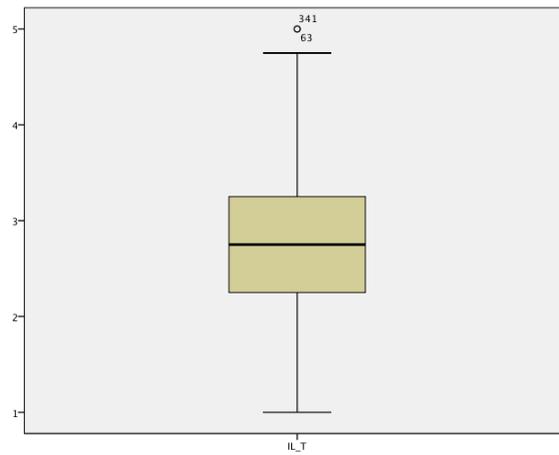
b. Only a partial list of cases with the value 5,00 are shown in the table of upper extremes.

c. Only a partial list of cases with the value 1,00 are shown in the table of lower extremes.

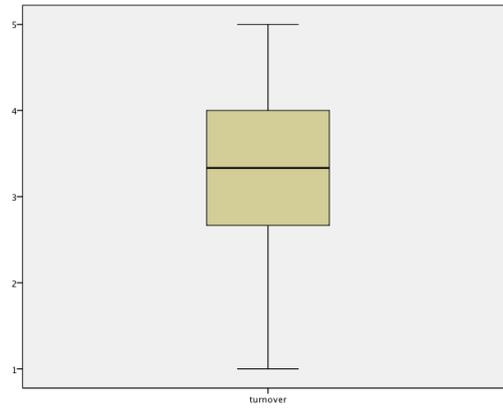
Valores Extremos e *Outliers* para a variável PGRH



Valores Extremos e *Outliers* para a Variável da Insegurança Laboral



Valores Extremos e *Outliers* para a Variável Intenções de saída



ANEXO D

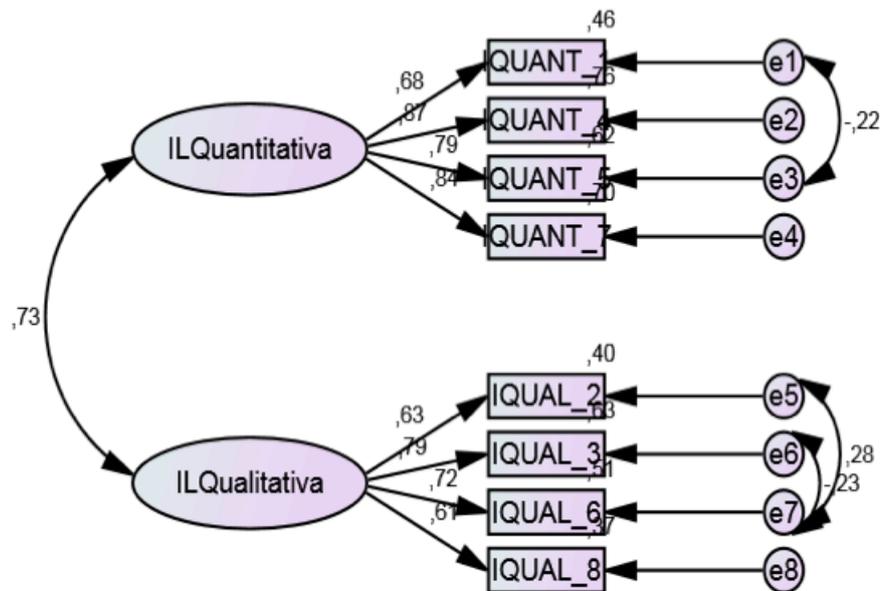
1. Análise das Qualidades Métricas

1.1. Escala da Insegurança Laboral

1.1.1 Análise da Validade

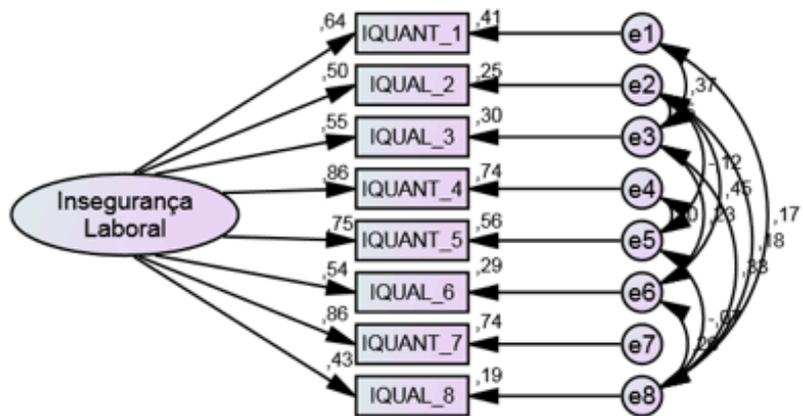
1.1.1.1 Análise Factorial Confirmatória

1.1.1.1.1 Modelo a dois factores (parâmetros estandardizados)



$X^2(16)=107,512$; $p=,000$; $X^2df=6,720$; $CFI=,954$;
 $GFI=,953$; $NFI=,947$; $PCFI=,545$; $PGFI=,424$; $RMSEA=,104$;
 $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,000$; $AIC=147,512$; $BCC=148,211$; $MECVI=,283$

1.1.1.1.2 Modelo a um factor



$\chi^2(16)=20,630$; $p=,014$; $\chi^2_{df}=2,292$; $CFI=,994$;
 $GFI=,990$; $NFI=,990$; $PCFI=,320$; $PGFI=,248$; $RMSEA=,050$;
 $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,463$; $AIC=74,630$; $BCC=75,574$; $MECVI=,144$

1.1.2 Análise da Fiabilidade

1.1.2.1 Análise da Fiabilidade da Insegurança Laboral

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
.875	16

Estatísticas Totais - Item

	Média da escala se o item for eliminado	Média da escala se o item for eliminado	Item Corrigido – Correlação Total	<i>Alpha de Cronbach</i> se o item for eliminado
IQUANT_1	18,90	24,940	,653	,857
IQUAL_2	19,15	25,939	,579	,865
IQUAL_3	18,88	24,900	,659	,857
IQUANT_4	19,63	24,524	,738	,848
IQUANT_5	19,86	26,025	,602	,863
IQUAL_6	19,29	26,109	,614	,862
IQUANT_7	19,50	24,949	,712	,851
IQUAL_8	18,72	26,355	,519	,872

1.1.3 Sensibilidade

1.1.3.1 Análise da Sensibilidade da Insegurança Laboral

Estatísticas Descritivas

	N		Mediana	Assimetria	Achatamento	Minimo	Maximo
	Validos	Missing					
IQUANT_1	525	0	3,00	-,056	-,739	1	5
IQUAL_2	525	0	3,00	,236	-,445	1	5
IQUAL_3	525	0	3,00	-,069	-,728	1	5
IQUANT_4	525	0	2,00	,467	-,076	1	5
IQUANT_5	525	0	2,00	,563	,025	1	5
IQUAL_6	525	0	3,00	,261	-,196	1	5
IQUANT_7	525	0	2,00	,361	-,094	1	5
IQUAL_8	525	0	3,00	-,397	-,411	1	5

1.1.3.2 Analise da Sensibilidade da escala

Testes de Normalidade						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
IL T	,051	525	,002	,993	525	,013

a. Lilliefors Significance Correction

Estatísticas Descritivas

	Estatística	Erro Padrão
--	-------------	-------------

Insegurança Laboral	Media		2,7486	,03119
	95% IC para a Média	Limite Inf.	2,6873	
		Limite Sup.	2,8098	
	5% Média Aparada		2,7423	
	Mediana		2,7500	
	Variância		,511	
	Desvio padrão		,71457	
	Mínimo		1,00	
	Máximo		5,00	
	Intervalo		4,00	
	Intervalo interquartil		1,00	
	Assimetria		,185	,107
	Achatamento		,029	,213

1.2 Escala das Intenções de Saída

1.2.1 Análise da Validade

1.2.1.1 Análise factorial exploratória da escala das Intenções de Saída

KMO and Bartlett's Test		
Medida de Adequação da Amostra de Kaiser-Meyer-Olkin		,679
Teste de esfericidade de Bartlett	Approx. Chi-Square	795,384
	df	3
	Sig.	,000

Matriz com rotação de fatores	
	Fator
	1
TI_5i	,886
TI_6i	,929
TI_7	,830

Método de extração: Componente principal de análise
a. 1 components extracted.

1.2.1.2 Análise da fiabilidade da escala das Intenções de Saída

Sumário de Processamento de Casos

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

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

Estatística de Fiabilidade

<i>Alpha de Cronbach</i>	N de itens
,858	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
TI_5i	6,70	4,339	,736	,797
TI_6i	6,91	3,960	,821	,712
TI_7	6,67	4,951	,647	,876

1.2.4 Análise da sensibilidade da Escala das Intenções de Saída

Testes de Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
Intenções de Saída	,097	525	,000	,961	525	,000

a. Correção de Lilliefors

Estatísticas Descritivas

		Estadística	Erro Padrão	
Intenções de Saída	Média	3,3803	,04431	
	95% IC para a Média	Limite Inf.	3,2933	
		Limite Sup.	3,4674	
	5% Média Aparada	3,4175		
	Mediana	3,3333		
	Variância	1,031		
	Desvio Padrão	1,01532		
	Mínimo	1,00		
	Máximo	5,00		
	Intervalo	4,00		
	Intervalo interquartil	1,33		
	Assimetria	-,410	,107	
	Achatamento	-,293	,213	

1.3 Escala das Práticas de Gestão de Recursos Humanos

1.3.1 Validade

1.3.1.1 Análise fatorial Exploratória

KMO and Bartlett's Test		
Medida de Adequação da Amostra de Kaiser-Meyer-Olkin		,908
Teste de esfericidade de Bartlett	Approx. Chi-Square	8988,290812
	df	210
	Sig.	,000

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.

Tabela 14 - Matriz com Rotação de Fatores

Práticas de GRH		Fator						
		1	2	3	4	5	6	7
Integração e Acolhimento	PGRH_1							.779
	PGRH_2							.828
	PGRH_3							.776
Formação	PGRH_4	.874						
	PGRH_5	.883						
	PGRH_6	.894						
Avaliação de Desempenho	PGRH_7					.823		
	PGRH_8					.797		
	PGRH_9					.721		
Carreira	PGRH_10						.829	
	PGRH_11						.664	
	PGRH_12						.809	
Recompensas	PGRH_13		.834					
	PGRH_14		.878					
	PGRH_15		.851					
Comunicação	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 Interações.

1.3.1.2 Análise da fiabilidade da escala das Práticas de Gestão de Recursos Humanos

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

1.3.1.3 Análise de Fiabilidade da dimensão de Acolhimento e Integração

Estatística de Fiabilidade

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

Estatísticas Totais - Item

	Média da Escala se o item for eliminado	Variância da escala se o item for eliminado	Item Corrigido – Correlação Total	<i>Alpha de Cronbach</i> 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

1.3.1.4 Análise de Fiabilidade da dimensão Formação

Estatística de Fiabilidade

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

Estatísticas totais - Item

	Média da escala se o item for eliminado	Variância da escala se o item for eliminado	Item Corrigido – Correlação Total	<i>Alpha de Cronbach</i> 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

1.3.1.5 Análise de Fiabilidade da Dimensão Avaliação de Desempenho

Estatística de Fiabilidade

<i>Alpha de Cronbach</i>	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 de Cronbach</i> 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

1.3.1.6 Análise de Fiabilidade da dimensão Carreira

Estatística de Fiabilidade

<i>Alpha de Cronbach</i>	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 de Cronbach</i> se o item for eliminado
PGRH_10	5.33	4.737	.787	.778
PGRH_11	5.07	5.241	.718	.842
PGRH_12	5.15	4.386	.748	.819

1.3.1.7 Análise de Fiabilidade da dimensão Recompensas

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

1.3.1.8 Análise de Fiabilidade da dimensão Comunicação

Estadística de Fiabilidade

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

Estadísticas Totais - Item

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

1.3.1.9 Análise da Fiabilidade da dimensão Celebração

Estadística de Fiabilidade

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

Estadísticas Totais - Item

	Média da escala se o item for eliminado	Variância da escala se o item for eliminado	Item Corrigido – Correlação Total	<i>Alpha de Cronbach</i> 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

1.3.2 Sensibilidade da escala de Praticas de Gestão de Recursos Humanos

Estatísticas

	N		Median	Skewness	Std. Error of Skewness	Kurtosis	Std. Error of Kurtosis	Minimum	Maximum
	Valid	Missing							
PGRH_1	525	0	4,00	-,923	,107	,372	,213	1	5
PGRH_2	525	0	4,00	-,953	,107	,674	,213	1	5
PGRH_3	525	0	4,00	-,957	,107	1,344	,213	1	5
PGRH_4	525	0	4,00	-,627	,107	-,304	,213	1	5
PGRH_5	525	0	4,00	-,408	,107	-,622	,213	1	5
PGRH_6	525	0	4,00	-,553	,107	-,420	,213	1	5
PGRH_7	525	0	3,00	-,231	,107	-,993	,213	1	5
PGRH_8	525	0	3,00	-,353	,107	-,814	,213	1	5
PGRH_9	525	0	3,00	-,333	,107	-,820	,213	1	5
PGRH_10	525	0	2,00	,401	,107	-,884	,213	1	5
PGRH_11	525	0	3,00	,099	,107	-,768	,213	1	5
PGRH_12	525	0	3,00	,189	,107	-1,196	,213	1	5
PGRH_13	525	0	2,00	,277	,107	-,821	,213	1	5
PGRH_14	525	0	2,00	,251	,107	-,780	,213	1	5
PGRH_15	525	0	2,00	,234	,107	-,744	,213	1	5
PGRH_16	525	0	4,00	-,394	,107	-,782	,213	1	5
PGRH_17	525	0	4,00	-,701	,107	-,043	,213	1	5
PGRH_18	525	0	3,00	-,390	,107	-,363	,213	1	5
PGRH_19	525	0	3,00	-,200	,107	-,809	,213	1	5
PGRH_20	525	0	3,00	-,165	,107	-,722	,213	1	5
PGRH_21	525	0	3,00	-,111	,107	-,759	,213	1	5

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

Case Processing Summary

	Casos					
	Validos		Em Falta		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
PGRH_T	525	100,0%	0	0,0%	525	100,0%
PGRH_IA_T	525	100,0%	0	0,0%	525	100,0%
PGRH_F_T	525	100,0%	0	0,0%	525	100,0%
PGRH_AD_T	525	100,0%	0	0,0%	525	100,0%
PGRH_C_T	525	100,0%	0	0,0%	525	100,0%
PGRH_R_T	525	100,0%	0	0,0%	525	100,0%
PGRH_CO_T	525	100,0%	0	0,0%	525	100,0%
PGRH_CE T	525	100,0%	0	0,0%	525	100,0%

2. Análise Estatística Descritiva das variáveis

Estatística Descritiva

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Assimetria		Achatamento	
	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Erro Padrão	Estatística	Erro padrão
PGRH	525	1,05	5,00	3,0828	,71533	-,121	,107	-,318	,213
PGRH_IA_T	525	1,00	5,00	3,8114	,79130	-,863	,107	,786	,213
PGRH_F_T	525	1,00	5,00	3,3968	1,01086	-,557	,107	-,370	,213
PGRH_AD_T	525	1,00	5,00	3,0749	1,01781	-,317	,107	-,752	,213
PGRH_C_T	525	1,00	5,00	2,5924	1,05960	,217	,107	-,782	,213
PGRH_R_T	525	1,00	5,00	2,5016	,99631	,230	,107	-,658	,213
PGRH_CO_T	525	1,00	5,00	3,2965	,91746	-,543	,107	-,051	,213
PGRH_CE_T	525	1,00	5,00	2,9060	1,02867	-,170	,107	-,761	,213
IL	525	1,00	5,00	2,7486	,71457	,185	,107	,029	,213
IS	525	1,00	5,00	3,3803	1,01532	-,410	,107	-,293	,213
N validos (listwise)	525								

3. Comparação das Médias

3.1. Variável Idade

Idade e PGRH

ANOVA One Way – Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Fonte de variação	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Idade	5,738	3	1,913	3,798	,010
Erro	262,392	521	,504		
Total	268,130	524			

Comparações múltiplas - Práticas de Gestão de Recursos Humanos – Teste de *Turkey* 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	,27273*	,09189	,017	,0359	,5096
	De 40 a 49 anos	,27024*	,09826	,031	,0170	,5235
	Igual ou superior a 50 anos	,31004*	,10355	,015	,0432	,5769
De 30 a 39 anos	Igual ou inferior a 29 anos	-,27273*	,09189	,017	-,5096	-,0359
	De 40 a 49 anos	-,00250	,07905	1,000	-,2062	,2012
	Igual ou superior a 50 anos	,03731	,08553	,972	-,1831	,2577
De 40 a 49 anos	Igual ou inferior a 29 anos	-,27024*	,09826	,031	-,5235	-,0170
	De 30 a 39 anos	,00250	,07905	1,000	-,2012	,2062
	Igual ou superior a 50 anos	,03981	,09234	,973	-,1982	,2778
50 anos ou mais	Igual ou inferior a 29 anos	-,31004*	,10355	,015	-,5769	-,0432
	De 30 a 39 anos	-,03731	,08553	,972	-,2577	,1831
	De 40 a 49 anos	-,03981	,09234	,973	-,2778	,1982

Idade e Insegurança Laboral

ANOVA *One Way* – Insegurança Laboral

Fonte de variação	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Idade	1,037	3	,346	,675	,567
Erro	266,525	521	,512		
Total	267,561	524			

Idade e Intenções de Saída

ANOVA *One Way* – Intenções de Saída

Fonte de variação	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Idade	5,737	3	1,912	1,864	,135
Erros	534,438	521	1,026		
Total	540,174	524			

3.2. Variável Antiguidade

Antiguidade e PGRH

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

Fonte de variação	Soma dos quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Antiguidade	8,337	4	2,084	4,172	,002
Erro	259,793	520	,500		
Total	268,130	524			

Comparações múltiplas - Práticas de Gestão de Recursos Humanos – Teste de *Turkey* HSD

(I) Antiguidade	(J) Antiguidade	Diferença das Médias (I-J)	Erro Padrão	Sig.	95% IC	
					Lim. Inf.	Lim. Sup.
Até 1 anos	De 1 ano a 10 anos	,45139*	,13462	,008	,0829	,8199
	De 11 a 20 anos	,48707*	,14049	,005	,1025	,8716
	De 21 a 30 anos	,51443*	,15035	,006	,1029	,9260
	Mais do que 30 anos	,67885*	,18102	,002	,1833	1,1744
De 1 ano a 10 anos	Até 1 anos	-,45139*	,13462	,008	-,8199	-,0829
	De 11 a 20 anos	,03567	,07501	,990	-,1697	,2410
	De 21 a 30 anos	,06304	,09217	,960	-,1893	,3153
	Mais do que 30 anos	,22746	,13660	,457	-,1465	,6014
De 11 a 20 anos	Até 1 anos	-,48707*	,14049	,005	-,8716	-,1025
	De 1 ano a 10 anos	-,03567	,07501	,990	-,2410	,1697
	De 21 a 30 anos	,02737	,10054	,999	-,2479	,3026
	Mais do que 30 anos	,19179	,14239	,662	-,1980	,5816
De 21 a 30 anos	Até 1 anos	-,51443*	,15035	,006	-,9260	-,1029
	De 1 ano a 10 anos	-,06304	,09217	,960	-,3153	,1893
	De 11 a 20 anos	-,02737	,10054	,999	-,3026	,2479
	Mais do que 30 anos	,16442	,15212	,816	-,2520	,5808
Mais do que 30 anos	Até 1 anos	-,67885*	,18102	,002	-1,1744	-,1833
	De 1 ano a 10 anos	-,22746	,13660	,457	-,6014	,1465
	De 11 a 20 anos	-,19179	,14239	,662	-,5816	,1980
	De 21 a 30 anos	-,16442	,15212	,816	-,5808	,2520

ANOVA *One Way* – Insegurança Laboral

Fonte de variação	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Antiguidade	2,343	4	,586	1,148	,333
Erros	265,218	520	,510		
Total	267,561	524			

3.3. Variável Género

Género e PGRH

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	,480	,489	,232	523	,816	,01529	,06583	,11404	,14461
			,230	355,202	,818	,01529	,06635	,11521	,14578

Género e Insegurança Laboral

Teste de Amostras Independentes

	Teste de <i>Levene</i>		Teste T para a Igualdade de Médias						
	F	Sig.	t	df	Sig.	Diferença das Médias	Erro Padrão	95% IC	
								Inf	Sup
Igualdade de variâncias assumida	,094	,759	1,012	523	,312	-,06652	,06570	,19559	,06255
IL Igualdade de variâncias não assumida			1,008	358,257	,314	-,06652	,06602	,19635	,06332

Género e Intenções de Saída

Independent Samples Test

	Teste de Levene		Teste T para a Igualdade de Médias						
	F	Sig.	t	df	Sig.)+	Diferença das Médias	Erro Padrão	95% IC	
								Inf.	Sup.
Intenções de Saída	,259	,611	,290	523	,772	,02713	,09344	,15642	,21069
			,294	374,332	,769	,02713	,09242	,15459	,20885

3.4. Variável Habilitações Literárias

Habilitações Literárias e PGRH

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

Fonte de variação	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Habilitações Literárias	3,291	2	1,645	3,243	,040
Erro	264,839	522	,507		
Total	268,130	524			

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

(I)	(J)	Diferença das Médias (I-J)	Erro Padrão	Sig.	95% IC	
					Lim. Inf.	Lim. Sup.
Habilitações_Literárias	Habilitações_Literárias					
Inferior ou igual ao 12º ano	Frequência Universitária	,22084	,09744	,062	-,0082	,4499
	Licenciatura ou Superior	,15135	,07155	,088	-,0168	,3195
Frequência Universitária	Inferior ou igual ao 12º ano	-,22084	,09744	,062	-,4499	,0082
	Licenciatura ou Superior	-,06949	,08860	,713	-,2777	,1388
Licenciatura ou Superior	Inferior ou igual ao 12º ano	-,15135	,07155	,088	-,3195	,0168
	Frequência Universitária	,06949	,08860	,713	-,1388	,2777

Habilitações Literárias e Insegurança Laboral

ANOVA *One Way* – Insegurança Laboral

Fonte de variação	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Habilitações Literárias	,541	2	,270	,528	,590
Erro	267,021	522	,512		
Total	267,561	524			

Habilitações Literárias e Intenções de Saída

ANOVA *One Way* – Intenções de Saída

Fonte de variação	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Habilitações Literárias	3,970	2	1,985	1,932	,146
Erro	536,205	522	1,027		
Total	540,174	524			

3.5. Variável Vínculo Laboral

Vínculo Laboral e PGRH

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

Fonte de variação	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Vínculo Laboral	5,770	3	1,923	3,820	,010
Erros	262,359	521	,504		
Total	268,130	524			

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

(I) Vínculo	(J) Vínculo	Diferença das Médias (I-J)	Erro Padrão	Sig.	95% IC	
					Lim. Inf.	Lim. Sup.
Contrato sem termo (efectivo)	Contrato a termo certo	-,16431	,09374	,298	-,4059	,0773
	Contrato a termo certo por empresa de trabalho temporário	-,45933*	,16263	,025	-,8785	-,0402
	Outro	-,16500	,11516	,479	-,4618	,1318
Contrato a termo certo	Contrato sem termo (efectivo)	,16431	,09374	,298	-,0773	,4059
	Contrato a termo certo por empresa de trabalho temporário	-,29502	,18082	,362	-,7610	,1710
	Outro	-,00069	,13966	1,000	-,3607	,3593
Contrato a termo certo por empresa de trabalho temporário	Contrato sem termo (efectivo)	,45933*	,16263	,025	,0402	,8785
	Contrato a termo certo	,29502	,18082	,362	-,1710	,7610
	Outro	,29433	,19279	,422	-,2026	,7912
Outro	Contrato sem termo (efectivo)	,16500	,11516	,479	-,1318	,4618
	Contrato a termo certo	,00069	,13966	1,000	-,3593	,3607
	Contrato a termo certo por empresa de trabalho temporário	-,29433	,19279	,422	-,7912	,2026

Vínculo Laboral e Insegurança Laboral

ANOVA *One Way* – Insegurança Laboral

Fonte de variação	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Vínculo Laboral	4,260	3	1,420	2,810	,039
Erros	263,302	521	,505		
Total	267,561	524			

Vínculo Laboral e Intenções de Saída

ANOVA *One Way* – Intenções de Saída

Fonte de variação	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Vínculo Laboral	,358	3	,119	,115	,951
Erros	539,817	521	1,036		
Total	540,174	524			

4. Correlações

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
PGRH	1									
PGRH_IA	,600**	1								
PGRH_F	,693**	,409**	1							
PGRH_AD	,789**	,469**	,478**	1						
PGRH_C	,780**	,322**	,421**	,543**	1					
PGRH_R	,719**	,302**	,330**	,461**	,611**	1				
PGRH_CO	,714**	,368**	,434**	,505**	,428**	,375**	1			
PGRH_CE	,807**	,335**	,460**	,566**	,596**	,557**	,569**	1		
Insegurança Laboral	-,236**	-,103*	-,209**	-,142**	-,222**	-,106*	-,181**	-,231**	1	
Intenções de Saída	,436**	,215**	,343**	,331**	,359**	,232**	,363**	,374**	-3,30	1

** Correlação significativa para $p < .01$

*Correlação significativa para $p < .05$

Legenda- 1 - PGRH; 2 – PGRH_IA; 3 – PGRH_F; 4 – PGRH_AD; 5– PGRH_C; 6 – PGRH_R; 7 – PGRH_CO; 8 – PGRH_CE; 9– Insegurança Laboral; 10 – Intenções de Saída

5. Teste de Hipóteses

5.1. Hipótese 1

A Insegurança Laboral tem um efeito positivo nas Intenções de Saída do colaborador.

Sumário do Modelo^b

Modelo	R	R ²	R ² a	Erro Padrão Estimado	Durbin-Watson
1	,330 ^a	,109	,108	,95919	1,958

a. Preditores: (Constante), Insegurança Laboral

b. Variável Dependente: Intenções de Saída

ANOVA^a

Modelo	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1					
Regressão	58,989	1	58,989	64,115	,000 ^b
Resíduos	481,185	523	,920		
Total	540,174	524			

a. Variável Dependente: Intenções de Saída

b. Preditores: (Constante), Insegurança Laboral

Coefficientes^a

Modelo	Coefficients Não estandardizados		Coefficients Estandarizados	t	Sig.
	B	Erro padrão	Beta		
1					
(Constante)	4,671	,167		28,049	,000
Insegurança Laboral	-,470	,059	-,330	-8,007	,000

a. Variável Dependente: Intenções de Saída

5.2. Hipótese 2

As PGRH têm um efeito moderador na relação entre a Insegurança Laboral e Intenções de Saída

Sumário do Modelo

Modelo	R	R ² _a	Adjusted R Square	Erro Padrão Estimado	Change Statistics					Durbin-Watson
					R ² Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,495 ^a	,245	,242	,88408	,245	84,562	2	522	,000	
2	,496 ^b	,246	,242	,88415	,001	,910	1	521	,340	1,856

a. Preditores: (Constante), PGRH, IL_T

b. Preditores: (Constante), PGRH, IL_T, ILxPGRH

c. Variável Dependente: Intenções de Saída

ANOVA^a

Modelo		Soma de Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	132,185	2	66,093	84,562	,000 ^b
	Resíduos	407,989	522	,782		
	Total	540,174	524			
2	Regressão	132,897	3	44,299	56,668	,000 ^c
	Resíduos	407,278	521	,782		
	Total	540,174	524			

a. Variável Dependente: Intenções de Saída

b. Preditores: (Constante), PGRH, Insegurança Laboral

c. Preditores: (Constante), PGRH, Insegurança Laboral, ILxPGRH