



LSPA

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

O COMPROMISSO AFETIVO COMO MEDIADOR NA
RELAÇÃO ENTRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE
RECURSOS HUMANOS E OS COMPORTAMENTOS DE
CIDADANIA ORGANIZACIONAL.

CARLA MÓNICA PINTO DE ANDRADE

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

2013

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

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus, por iluminar o meu caminho e me dar forças para sempre seguir em frente. Dedico esta tese aos meus pais, e agradeço-os por me terem educado e colocado no mundo. Agradeço à minha mãe, pelo amor incondicional, pelo carinho, pela atenção, pela educação de base que me concedeu, pelos bons valores que me transmite e pelo apoio incondicional para a realização deste curso. Agradeço ao meu pai, que embora já tenha partido fisicamente há vários anos deste mundo, está sempre presente na minha memória e no meu coração. Dedico este trabalho aos meus pais, pelo que eles representam para mim e para os meus irmãos.

Aos meus irmãos, Lipe e Hedinho, o meu obrigado pelo vosso amor incondicional, carinho, amizade, apoio, compreensão, incentivo e por acreditarem no meu potencial. Obrigada por existirem na minha vida!

Ao meu namorado, Germano, o meu obrigado pela tua dedicação, paciência, amor, amizade, carinho, apoio, compreensão e incentivo para nunca desistir de um objetivo. Amo-te muito!

Ao meu Orientador, o Prof. Doutor Francisco Cesário, agradeço pelo apoio incondicional, solidariedade, partilha de conhecimentos, boa disposição transmitida nas aulas, forma elucidativa como transmite os seus conhecimentos, compreensão e dedicação durante a realização da investigação. Agradeço ainda toda a sua disponibilidade, ajuda e atenção que dedicou aos seus alunos ao longo deste ano letivo e anteriores. Foi um professor, sempre bem disposto e incentivou-nos sempre a seguirmos em frente quando algum de nós desmoralizava e pensava que não ia conseguir atingir a meta a que se tinha proposto. Sinto-me lisonjeada por ter sido sua aluna.

Ao meu padrinho, embora fiquemos muitos anos sem nos vermos, devido à distância geográfica e às contrariedades da vida, o meu obrigado pelo carinho, amizade, simpatia e apoio durante uma fase deste percurso académico.

À Ana Maria, agradeço a seu apoio, incentivo, boa educação, respeito, partilha de conhecimentos, altruísmo e cooperação durante este ano letivo ao longo da construção deste trabalho.

Ao Hélio, agradeço o apoio, altruísmo, simpatia, partilha de conhecimentos e incentivo neste último ano letivo.

Aos meus colegas, Agostinho, Pascoalina, Conceição, Teresa, Hugo e Monika, agradeço o facto de vos ter conhecido durante estes anos de curso e de termos partilhado

horas de estudo, conhecimentos e momentos ímpares, que ficarão para sempre gravados na minha memória.

Agradeço a todos os meus familiares, amigos, colegas, conhecidos, bem como os colaboradores e sócios do ginásio que frequento que me ajudaram a divulgar o link do questionário de modo a conseguir a amostra para o projeto de investigação.

Agradeço a todos os professores, colegas e funcionários do ISPA que me acompanharam ao longo destes anos de formação.

Por fim, agradeço encarecidamente aos 525 participantes que colaboraram neste estudo, pela sua disponibilidade e dedicação, pois sem eles teria sido impossível concretizar este trabalho.

A todos, muito obrigada!

RESUMO

O objetivo deste estudo é fornecer evidências empíricas adicionais sobre o impacto das Práticas de Gestão de Recursos Humanos nos Comportamentos de Cidadania Organizacional mediado pelo Compromisso Afetivo. Para esse fim estabeleceram-se as seguintes hipóteses: (1) um impacto positivo das Práticas de Gestão de Recursos Humanos nos Comportamentos de Cidadania Organizacional; (2) um impacto positivo das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no Compromisso Afetivo; (3) um impacto positivo do Compromisso Afetivo nos Comportamentos de Cidadania Organizacional. Seguidamente testou-se se o Compromisso Afetivo exerce um efeito mediador entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e os Comportamentos de Cidadania Organizacional.

Participaram neste estudo 525 participantes, colaboradores em diferentes organizações de todo o território português. Os resultados revelaram um impacto significativo e positivo das Práticas de Gestão de Recursos Humanos nos Comportamentos de Cidadania Organizacional e ainda destas no Compromisso Afetivo. Comprovou-se também a existência de um impacto significativo do Compromisso Afetivo nos Comportamentos de Cidadania Organizacional. Comprovou-se ainda o efeito mediador do Compromisso Afetivo na relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e os Comportamentos de Cidadania Organizacional.

Palavras-Chave: Práticas de Gestão de Recursos Humanos, Comportamentos de Cidadania Organizacional, Compromisso Afetivo.

ABSTRACT

This study's objective is to supply empirical evidence on the impact of Human Resources Management Practices on the Organizational Citizenship Behaviour (OCB) mediated by the Affective Commitment. For that purpose, were established the following hypotheses: (1) a positive impact of Human Resources Management Practices on the Organizational Citizenship Behaviour; (2) a positive impact of Human Resources Management Practices on the Affective Commitment; (3) a positive impact of the Affective Commitment on the Organizational Citizenship Behaviour. Following, it was tested if the Affective Commitment had a mediating effect between the Human Resources Management Practices and the OCB.

The study included 525 participants, collaborators in different organizations across the entire Portuguese territory. The results revealed a positive and significant impact of the Human Resources Management Practices on the Organizational Citizenship Behaviour and of these on the Affective Commitment. Also it proved the existence of a significant impact of Affective Commitment on the Organizational Citizenship Behaviors. The mediating effect of the Affective Commitment, in the relationship between the Human Resources Management Practices and the Organizational Citizenship Behaviour was proven.

Keywords: Human Resources Management Practices, Organizational Citizenship Behaviour, Affective Commitment.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
REVISÃO DE LITERATURA	3
Práticas de Gestão de Recursos Humanos	3
Comportamentos de Cidadania Organizacional.....	5
Compromisso Organizacional Afetivo	7
MODELO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO.....	10
MÉTODO	11
Delineamento	11
Participantes	11
Procedimento	12
Instrumentos.....	17
<i>Práticas de Gestão de Recursos Humanos</i>	17
<i>Compromisso Organizacional Afetivo</i>	19
<i>Comportamentos de Cidadania Organizacional</i>	20
RESULTADOS.....	22
Escala Praticas GRH	22
Escala de Compromisso Afetivo	28
Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional.....	31
Comparações entre Médias	34
Correlações entre variáveis	37
Testes de Hipóteses	39
Hipótese 1	39
Hipótese 2	41
Hipótese 3	42
Hipótese 4	43

DISCUSSÃO	46
Introdução	46
Efeito de mediação do Compromisso Afetivo na relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e os Comportamentos de Cidadania organizacional	48
Limitações	48
Implicações Práticas	49
REFERÊNCIAS	51
ANEXOS	56
ANEXO A – Questionário	57
ANEXO B – Estatística descritiva das variáveis demográficas	63
ANEXO C – Outliers	65
ANEXO D.....	67
1. Análise das Qualidades Métricas das Escalas	67
2 - Análise Estatística Descritiva das diferentes variáveis	78
3. Comparações das Médias	79
4. Correlações.....	85
5. Testes de Hipóteses	86

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Síntese das Hipóteses de Investigação.....	10
Tabela 2 – Caraterização da amostra.....	12
Tabela 3 – Índices de KMO para a Análise Fatorial Exploratória.....	15
Tabela 4 – Índices de Ajustamento para Modelos Fatoriais.....	16
Tabela 5 – Escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos.....	19
Tabela 6 – Escala de Compromisso Afetivo	20
Tabela 7 – Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional.....	21
Tabela 8 – Resultados da Análise Fatorial Exploratória.....	22
Tabela 9 – Variância Total Explicada.....	23
Tabela 10 – Matriz com Rotação de Fatores.....	24
Tabela 11– Fiabilidade da escala de PGRH.....	26
Tabela 12 – Fiabilidade das dimensões da escala de PGRH.....	27
Tabela 13 – Parâmetros de Normalidade para a escala de PGRH e suas dimensões.....	28
Tabela 14 – Resultados da Análise Fatorial Confirmatória da escala de Compromisso Afetivo.....	29
Tabela 15 – Fiabilidade da escala de Compromisso Afetivo.....	30
Tabela 16 – Parâmetros de Normalidade para a escala de Compromisso Afetivo.....	31
Tabela 17 – Resultados da Análise Fatorial Confirmatória da escala de CCO.....	32
Tabela 18 – Fiabilidade da escala de CCO.....	32
Tabela 19 – Fiabilidade das dimensões da escala de CCO.....	33
Tabela 20 – Parâmetros de Normalidade para a escala de CCO e suas dimensões.....	34
Tabela 21 – Teste T para a Variável Género.....	35
Tabela 22 – ANOVA <i>One Way</i> e Teste de <i>Tukey HSD</i> para a Variável Idade.....	35
Tabela 23 - ANOVA <i>One Way</i> e Teste de <i>Tukey HSD</i> para a Variável Antiguidade.....	36
Tabela 24 - ANOVA <i>One Way</i> e Teste de <i>Tukey HSD</i> para a Variável tipo de Contrato de Trabalho.....	36
Tabela 25 – Matriz de Correlações de <i>Pearson</i> , Médias, Desvio Padrão e <i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i>	38
Tabela 26 – Resultados da Regressão Linear Simples (H1).....	39
Tabela 27 – Resultados da Regressão Linear Múltipla.....	39
Tabela 28 – Resultados das Regressões Lineares Simples.....	40
Tabela 29 – Resultados das Regressões Lineares Simples (H2).....	41

Tabela 30 – Resultados das Regressões Lineares Múltipla.....	41
Tabela 31 – Resultados das Regressões Lineares Simples (H3).....	42
Tabela 32 – Resultados das Regressões Lineares Simples.....	43
Tabela 33 – Descrição do Teste de Mediação.....	44
Tabela 34 – Resultados das Regressões Lineares Múltipla.....	45

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Paauwe e Richardson.....	7
Figura 2 – Modelo de Investigação.....	10
Figura 3 – Modelo a um Fator da escala de Compromisso Afetivo.....	29
Figura 4 – Modelo a Três Fatores para a escala de CCO	31

INTRODUÇÃO

A crise financeira vivida atualmente em Portugal e noutros países europeus e do resto do mundo, fez com que algumas organizações recuassem no que diz respeito aos processos de gestão, deixando de estar focadas no bem-estar e na satisfação dos seus colaboradores, passando a estar mais concentradas nos *outputs* ou resultados organizacionais.

Tendo em conta o *status quo*, surgem na mente dos colaboradores dúvidas ligadas aos seus sentimentos face à organização onde prestam serviço, mais concretamente, ligadas às Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PRGH).

A Comunicação Social, diariamente divulga a insolvência e despedimentos em organizações, que acabam por sacrificar os trabalhadores que nelas permanecem. Face a este cenário, as organizações revelam-se preocupadas em reverter a contração económica, aplicando estratégias e programas de diminuição radical de custos.

Atualmente, em Portugal, não só diminuem o número de postos de trabalho, tanto no sector privado como no público, como diminui também o salário dos colaboradores. Inclusivamente certas empresas, tiveram que suspender os prémios de produtividade e outros incentivos financeiros que motivam os colaboradores. Perante a desagradável conjuntura económica, as PGRH deverão ser analisadas e readaptadas de modo a contribuir para o melhoramento do desempenho ou performance organizacional. Temos conhecimento que as PGRH têm um forte impacto nas atitudes dos colaboradores, nomeadamente nos seus Comportamentos de Cidadania Organizacional(CCO), isto é, comportamentos individuais extra-papel executados pelos colaboradores, que se caracterizam por serem voluntários, positivos e desinteressados. Recentemente os CCO estão a tornar-se cada vez mais importantes nas empresas devido à redução de pessoal por causa da recessão económica. Investigações realizadas na área de Recursos Humanos revelam importância da relação que o colaborador estabelece com o trabalho e com a organização (Meyer & Allen, 1997). Nesta relação entre o colaborador e a organização surge um estado psicológico que caracteriza a ligação destes face à organização: o Compromisso Organizacional. Este conceito é multidimensional tripartido, apresenta três dimensões que são: a afetiva, a normativa e a calculativa. A dimensão afetiva do compromisso diz respeito a maneira como o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido com a organização;. A dimensão normativa refere-se ao grau em que o colaborador possui um sentido de obrigação de permanecer na organização e a dimensão calculativa refere-se à necessidade que o

colaborador tem de permanecer na organização devido aos custos associados a sua saída. Face ao cenário de crise vivido atualmente, o modelo apresentado neste trabalho terá apenas em linha de conta a dimensão afetiva do compromisso organizacional, ou seja, o Compromisso (CA).

Em Outubro de 2013, a taxa de desemprego em Portugal situou-se nos 15,7% segundo dados revelados pelo Eurostat (2013). Esta taxa de desemprego, embora apresente um recuo face ao mês anterior, mantém Portugal como o quinto país da União Europeia com o desemprego mais elevado, tendo sido apenas ultrapassado pela Grécia, Espanha, Croácia e Chipre.

Na presente investigação, pretende-se demonstrar que se os trabalhadores percecionarem a importância das PRGH irão desenvolver uma relação afetiva com a organização, ou seja, quanto mais emocionalmente estiverem ligados a ela, vão transmiti-la através do aumento dos seus CCO. Este estudo pretende fornecer evidências empíricas adicionais acerca da relação entre as PGRH e os CCO e estudar o efeito mediador do CA.

REVISÃO DE LITERATURA

Práticas de Gestão de Recursos Humanos

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) sofreu uma enorme evolução no Século XX no que concerne à contextualização da importância das pessoas nas organizações. As pessoas deixaram de ser vistas como simples recursos, com determinadas competências para executar certas tarefas e passaram a ser vistas como um todo, ou seja, com valores, crenças, atitudes, aspirações e objetivos individuais (Sousa, Duarte, Sanches, Gomes, 2006). A par disso, a GRH transformou-se num dos temas mais documentados na literatura sobre gestão durante mais de vinte anos (Boxall, 1995; Legge, 1995; Schuler & Jackson, cit. por Budhwar & Sparrow, 2002). Com o aumento do nível de globalização e de internacionalização tornou-se imprescindível obter informação sobre políticas e PRGH nos diversos países, uma vez que, estas são influenciadas por variáveis ligadas à cultura, tanto nacional como organizacional. Até 1970, a visão da Gestão de Recursos Humanos era encarada como um custo, segundo Sparrow e Hiltrop (1994), era tida como uma perspectiva mais operacional, ou seja, procurava apenas recrutar pessoas que estivessem mais adequadas às exigências do trabalho. Nesse período, a organização e a gestão destas pessoas eram feitas no sentido de tirar o melhor proveito do seu trabalho. A partir de toda a década de 70 e sobretudo na década de 80, deixou-se de utilizar o termo Gestão de Pessoal e passou-se a utilizar a designação Gestão de Recursos Humanos (Sousa et al. 2006), e nessa altura a visão dos Recursos Humanos passou a ser vista como um investimento e encarada como um fator estratégico, tendo em vista o aumento da competitividade nos negócios.

Budhwar & Sparrow (2002) revelam que durante a fase inicial da literatura GRH, uma abordagem etnocêntrica era compreensível e inevitável. No entanto, com o crescimento do negócio empresarial na "Aldeia Global", operando em diferentes países é necessário informação e orientação adequadas para desenvolver suas políticas e PGRH.

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

As PGRH podem ajudar as organizações a melhorarem a sua capacidade para atraírem e manterem as pessoas com as competências que mais se adequam aos seus objetivos, assim

como estimular comportamentos ordenados com os objetivos estratégicos a longo prazo da organização e ainda adotar sistemas de remuneração associados ao desenvolvimento de competências individuais, ao desempenho das equipas e da organização como um todo (Sousa et al. 2006).

Atualmente, ainda não existe consenso na literatura sobre GRH acerca de quais as PGRH mais apropriadas. No entanto, sabe-se que o impacto destas sobre as atitudes e comportamentos dos colaboradores é significativa com base na premissa de trocas sociais (Blau, cit por Nasurdin *et al.*,2008) e a norma da reciprocidade (Gouldner, cit. por Nasurdin *et al.*, 2008). A distinção entre a melhor prática e o melhor ajuste é uma das discussões importantes dentro da GRH. Existem autores como Pfeffer, que defendem que há melhores práticas universais em GRH (cit. por Paauwe & Boselie, 2005), por outro lado, outros afirmam que existe apenas o melhor ajuste de práticas (Wood; Paauwe & Boselie, cit. por Paauwe & Boselie, 2005).

Autores como Boselie, Dietz e Boon (2005) apresentam uma enorme variedade de PGRH. Compuseram uma lista de 26 práticas distintas. Destas, as 4 primeiras são: Treinamento e Desenvolvimento, Esquemas Contingentes de Remuneração e Recompensa, Gestão de Desempenho (onde inclui a Avaliação) e Recrutamento e Seleção Cuidadosa. Estas quatro práticas refletem os principais objetivos dos programas estratégicos de GRH para identificarem e recrutarem colaboradores fortes, fornecer-lhes capacidades e confiança para trabalharem de forma eficaz, monitorizar o seu progresso para atingirem os objetivos relacionados com o desempenho e as recompensas pessoais (Batt; Paauwe & Boselie, cit. por Paauwe & Boselie, 2005). Paauwe & Boselie, 2005 defendem que as organizações estão inseridas num amplo contexto e que este desempenha um papel importante na formação das PGRH e políticas.

As PRGH podem dar origem a conflitos entre o aumento de produtividade, o que é apreciado pelos gestores, e de stress, que os colaboradores não gostam (Paauwe & Boselie, 2005). O estudo de Cho & Poster(2012) revela que a perceção que os trabalhadores têm das PRGH estão ligadas a bons níveis confiança nos trabalhadores do setor publico.

Whitener (2001,) defendeu a importância da perceção dos colaboradores em relação às PGRH, visto que eles nem sempre se apercebem da existência objetiva das mesmas como a organização deseja. Do mesmo modo, a maior parte das organizações acredita que os seus sistemas de recompensa são relativamente justos, o que nem sempre é encarado da mesma forma por parte dos funcionários. A perceção que os colaboradores têm sobre as PRGH de apoio oferecidas pela organização pode influenciar as suas atitudes e comportamentos.

Os gestores devem ser claros e consistentes quando aplicam as PGRH. Os colaboradores não se devem aperceber de falta de clareza, de consistência e de consenso (Bowen & Ostroff, 2004). Os resultados obtidos nos estudos que analisam a relação entre as PGRH e os resultados organizacionais (e.g. Becker & Huselid, 1998), que tem suscitado interesse nas comunidades académica e empresarial ao longo de várias décadas demonstraram que o sucesso empresarial está relacionado com a forma como as empresas gerem as pessoas que nelas trabalham (Esteves & Caetano, 2010).

Comportamentos de Cidadania Organizacional

O conceito de conceito de Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO) foi reconhecido inicialmente por Katz em 1964 (cit. por Coyle-Shapiro, Kessler & Purcell, 2004) e Katz & Kahn (cit. por Coyle-Shapiro *et al.*,2004). O interesse inicial pelos CCO surgiu do argumento apresentado pela Escola de Relações Humanas que "um trabalhador feliz é um trabalhador produtivo" (Coyle-Shapiro *et al.*,2004). Entretanto, rapidamente surgiram vários estudos sobre o que se tornou conhecido como o "síndrome do bom soldado" (Organ, cit por Pedro, 2012). Os trabalhos de Banard são vistos como a referência no ponto de partida no processo de conceptualização dos CCO, nomeadamente quando se referem à vontade de cooperar e à vontade que os colaboradores têm de ir mais além do que lhes é formalmente pedido com requisitos indispensáveis ao funcionamento da organização. (cit. por Henriques, 2003).

Atualmente, os CCO estão a tornar-se cada vez mais importantes nas empresas, tendo em vista a redução de pessoal devido à recessão económica e destinam-se a ajudar pessoas e as organizações. Uma vez que que não correspondem necessariamente às exigências do trabalho e podem não estar sujeitos a recompensas e punições são considerados actos pró-sociais (McNeely & Meglino, cit. por Spector & Fox, 2002). O nome de CCO foi introduzido por Organ em 1988 (Spector & Fox, 2002). Entretanto, Borman e Motowidli (cit. por Spector & Fox, 2002) utilizaram o termo "performance contextual" para denominarem estes comportamentos.

A literatura agrega várias definições de CCO que são: Segundo Organ, trata-se de comportamentos discricionários que contribuem para a manutenção e valorização do contexto social e psicológico que suporta a execução de tarefas (cit. por Sun, Aryee & Law, 2007); Para Borman & Motowidlo; Witman, Van Rooy & Viswesvaran são comportamentos que se

destinam a criarem um ambiente organizacional de apoio social e psicológico no qual o núcleo técnico deve funcionar (cit. por Díaz-Vilela, Diaz-Cabrera, Isla-Diaz, Hernandez-Fernaud & Rosales-Fernandez, 2012) e por sua vez, Bateman & Organ afirmam que são comportamentos que lubrificam a “maquinaria” social da organização mas que não se incluem diretamente na noção de desempenho da tarefa (cit. por Pedro, 2012).

Todas as definições de CCO referem-se a comportamentos voluntários, espontâneos e que se estendem para além dos deveres dos colaboradores nas suas tarefas quotidianas, isto é, descrevem ações que os trabalhadores estão dispostos a realizar para além das exigências das suas funções.

Uma grande parte dos estudos sobre os CCO tem incidido sobre os seus efeitos em comportamentos baseados em sistemas de controlo onde diversos comportamentos são avaliados e recompensados (Bergeron, Shipp, Rosen, & Furst, 2011). Por esse razão os CCO tendem a exibir relações positivas com os resultados individuais (Podsakoff, Blume, Whiting & Podsakoff, 2009).

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

Os diversos investigadores criaram diferentes subcategorias de CCO. Diferentes pesquisas têm sugerido que existem cinco dimensões: virtude cívica, conscientização, altruísmo, cortesia, desportivismo.

A investigação de Lai, Lam & Lam(2013) revela que embora a maioria dos investigadores frequentemente encontre relações positivas entre os CCO e o Desempenho ou a Performance Organizacional, muito poucos estudos sido realizados com equipas de trabalho. Os resultados do estudo destes autores indicam que os CCO produziram melhorias significativas em equipas altamente individualistas.

Recentemente têm surgido estudos que indicam que as PGRH ligam-se aos comportamentos dos colaboradores, segundo Paauwe e Richardson, elas têm um efeito direto nas atitudes e comportamentos dos colaboradores (cit por Paauwe & Boselie, 2005) como podemos ver na figura 1 que representa destes autores.

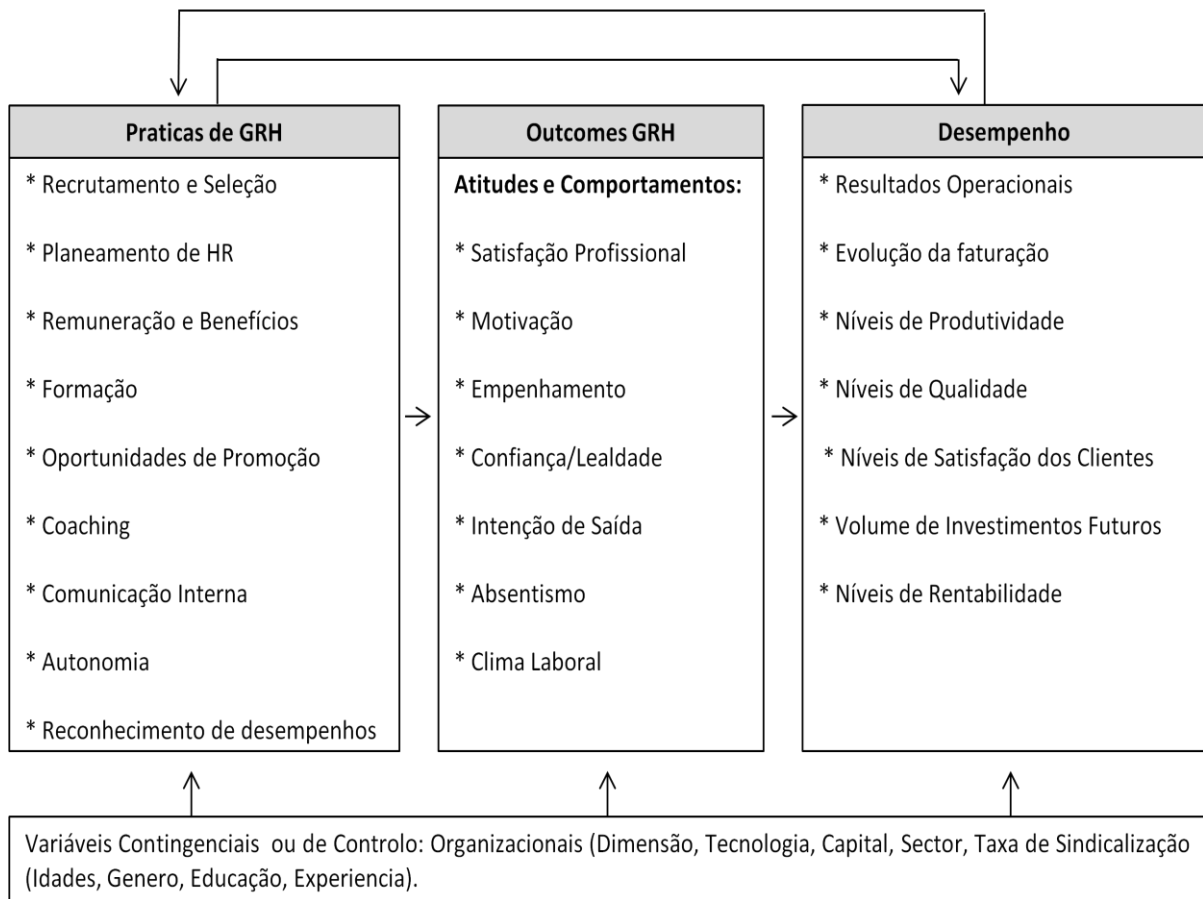


Figura 1 – Modelo de Paauwe e Richardson

Analisando este modelo, podemos depreender que as boas PGRH incentivam a existência de CCO.

O modelo apresentado por Morrison em 1996, também é de especial importância, porque a autora além de explicitar práticas específicas de GRH, sugere que elas induzem os CCO se justificarem a emergência das relações de troca social, a identificação das pessoas com a organização e o *empowerment* dos colaboradores. O modelo de Morrison tem a vantagem de sugerir que os CCO podem exercer um efeito positivo sobre a qualidade do serviço prestado pelas organizações, o que constitui um elemento adicional na compreensão de tais comportamentos sobre a eficácia organizacional (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2006).

Compromisso Organizacional Afetivo

Atualmente, na era da globalização, os decisores políticos e os cientistas manifestam um grande interesse no Compromisso Organizacional Afetivo (CA). Este pode ser entendido como: um vínculo psicológico existente entre a pessoa e a organização que reflete o grau em

que este internaliza ou adota as perspetivas de uma determinada organização (O'Reilly & Chatman, 1986, cit. por Meyer & Herscovitch, 2001) ou como um estado psicológico que liga o indivíduo à organização (Meyer & Allen, 1991).

As diferentes definições de CA culminam num ponto de acordo assente no facto de este ser uma ligação psicológica estabelecida entre o indivíduo e a organização; uma força estabilizadora ou impositora que direciona comportamento (Meyer & Herscovitch, 2001). Apesar de inicialmente ter sido abordado numa perspetiva unidimensional é hoje amplamente aceite que o Compromisso Organizacional é um constructo multidimensional (Meyer & Allen, 1997).

As duas principais abordagens de investigação do Compromisso Organizacional são a *atitudinal*, que enfatiza a natureza do processo de identificação do indivíduo com objetivos e valores da organização e focaliza possíveis atitudes que predisõem futuros comportamentos de Compromisso; e a *comportamental* segundo a qual o Compromisso se expressa fundamentalmente em comportamentos ou atos, sendo as atitudes fruto de comportamentos (Mowday, Porter & Steers, 1982; cit. por Meyer & Allen, 1991).

O Modelo tridimensional de Meyer & Allen (1997) apresenta um carácter conciliador relativamente às conceptualizações prévias efetuadas na literatura. De acordo com este modelo, o Compromisso dos colaboradores com a organização reflete-se através de três estados psicológicos diferentes; os colaboradores de uma organização estão comprometidos através de relações de carácter emocional (Compromisso Afetivo), de relações transacionais baseadas num investimento pessoal com vista a um determinado retorno (Compromisso Calculativo) e de sentimentos de obrigação e de dever moral para com a organização (Compromisso Normativo). Allen & Meyer (1991) alertam para a importância de reconhecer que o indivíduo pode experienciar simultaneamente estes três estados psicológicos a diferentes níveis. Isto é, um colaborador pode sentir um forte desejo e necessidade de permanecer na organização e pouca obrigação de o fazer. Outro colaborador pode sentir pouco desejo, moderada necessidade e uma forte obrigação em permanecer na organização. Embora existam autores (e.g. Meyer & Allen, 1991; Somers, 1995; cit. por Meyer & Parfyonova, 2010) a argumentarem que os colaboradores podem experienciar vários níveis das três componentes do Compromisso e que estas se combinam para influenciar o comportamento organizacional, os estudos que analisam os efeitos de interação entre as três componentes são relativamente raros (Meyer & Parfyonova, 2010). Neste estudo, será utilizada apenas a escala da dimensão afetiva do Compromisso Organizacional.

O Compromisso Afetivo desenvolve-se através de experiências de trabalho passadas que satisfazem sobretudo necessidades psicológicas do colaborador (e.g. igualdade na distribuição de remunerações, boas relações interpessoais, clareza de papel) levando-o a sentir-se confortável dentro da organização e competente no desempenho da sua função (*feedback*, desafio, autonomia, perceção de justiça na distribuição de recompensas e participação no processo de tomada de decisão (Allen & Meyer, 1991; Meyer, Allen & Topolnytsky, 1998).

O suporte organizacional foi apontado na meta-análise realizada por Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky (2002) como estando fortemente relacionado com o desenvolvimento do CA. O suporte organizacional contribui para o desenvolvimento do CA ao satisfazer necessidades sócio emocionais do colaborador (Meyer & Parfyonova, 2010). As organizações podem promover este ambiente de suporte tratando os colaboradores de forma justa e proporcionando uma liderança forte (Meyer *et al.*, 2002).

A investigação Chughtai (2013) revela que o CA que os trabalhadores estabelecem com o superior hierárquico, no caso desta investigação, o supervisor, é suscetível de reforçar o envolvimento dos funcionários de trabalho, a capacidade de inovação e aprendizagem. Os resultados revelam que pode tratar-se de uma estratégia potente para aumentar a eficácia individual e organizacional

Chambel (2012) no estudo que realizou com trabalhadores terceirizados revelou uma relação positiva entre as PRGH e o CA dos trabalhadores face à empresa cliente e igualmente com a agência que os contratava .

O CA está associado a menores níveis de stresse (Meyer *et al.*, 2002) e ao bem-estar psicológico (Siu, 2002; cit. por Grdinocac & Yancey, 2010).

Na presente investigação, pretende-se averiguar se os colaboradores percecionarem a importância das PGRH, vão estar ligados afetivamente à organização, e isso vai traduzir-se num aumento dos seus CCO.

MODELO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

O enquadramento anteriormente descrito suporta a pertinência de se promover o estudo da relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e os Comportamentos de Cidadania Organizacional e averiguar se o Compromisso Organizacional Afetivo, pode exercer um efeito mediador.

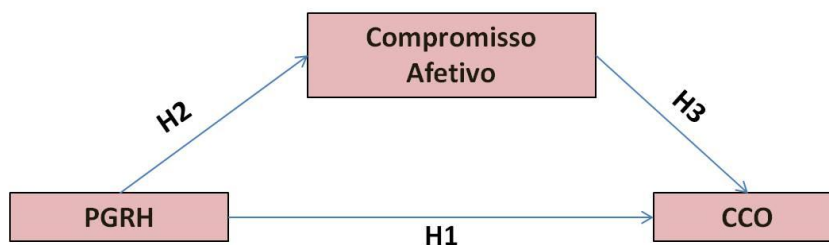


Figura 2 – Modelo de Investigação.

Tabela 1– Síntese das Hipóteses de Investigação

H1	Espera-se um impacto positivo das Práticas de Gestão de Recursos Humanos nos Comportamentos de Cidadania Organizacional
H2	Espera-se um impacto positivo das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no Compromisso Organizacional Afetivo.
H3	A percepção do Compromisso Organizacional Afetivo tem um impacto positivo nos Comportamentos de Cidadania Organizacional.
H4	O Compromisso Organizacional Afetivo apresenta um efeito mediador na relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e os Comportamentos de Cidadania Organizacional.

MÉTODO

A fim de analisar o modelo de investigação anteriormente proposto foi conduzido um estudo empírico, do qual se descrevem seguidamente as condições.

Delineamento

Este trabalho é um estudo empírico, correlacional, de carácter explanatório entre variáveis (D' Oliveira, 2007), onde se pretende explorar o impacto das Práticas de Gestão de Recursos Humanos nos Comportamentos de Cidadania Organizacional assim como o efeito mediador do Compromisso Afetivo nesta relação.

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

Participantes

Os participantes deste estudo foram selecionados entre toda a população portuguesa. A recolha de dados ocorreu durante o mês de Dezembro de 2012 e parte do mês de Janeiro de 2013.

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

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

Os participantes que colaboraram voluntariamente neste 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. No que respeita ao género, 34.3% dos participantes pertencem ao género masculino e 65.7% ao género feminino. Destes 28.6% têm um nível de escolaridades igual ou inferior ao 12º ano, 15.8% frequentaram o ensino superior e 55.6% possuem o grau de licenciatura ou superior. Quanto à antiguidade 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 2 e Anexo B).

Tabela 2 - Caracterização da amostra

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

Procedimento

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

A variável Gênero foi transformada em variável *dummy* e por esse motivo operacionalizada através da notação “0” para o participante do gênero masculino e “1” para o participante do gênero feminino. A codificação da variável idade foi a seguinte: “1” para os

participantes que têm idade igual ou inferior a 29 anos; “2” para os que têm de 30 a 39 anos; “3” para os que têm de 40 a 49 anos; “4” para os que têm mais do que 50 anos. A codificação da variável Habilitações Literárias foi a seguinte: “1” para o escalão “Igual ou inferior ao 12º ano”; “2” para o escalão “Frequência do Ensino Superior; “3” para o escalão “Licenciatura ou Superior”. A codificação da variável Antiguidade foi a seguinte: “1” para os que têm menos do que um ano de permanência na organização; “2” para os que têm de 1 a 10 anos; “3” para os que têm de 11 a 20 anos; “4” para os que têm de 21 a 30 anos; “5” para os que têm mais do que 30 anos. A codificação da variável Tipo de contrato de trabalho foi a seguinte: “1” para o contrato “Sem termo”; “2” para o contrato “A termo certo”; “3” para o contrato “A termo certo através de Empresa de Trabalho Temporário”; “4” para “Outro” tipo de contrato (entre os quais predomina o “contrato a termo incerto”).

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

Utilizou-se o programa SPSS *Statistics 20 for Windows* para o estudo da Análise Fatorial Exploratória (AFE) do instrumento de PGRH, uma vez que é uma escala nova. Seguidamente foi efetuada a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) para os outros instrumentos utilizados neste estudo, tendo para esse efeito sido utilizado o programa AMOS *for Windows*. Para o instrumento de Compromisso Afetivo foi realizada uma estimativa do tipo de máxima verosimilhança robusta para um modelo a um fator e para o instrumento de CCO para um modelo a um fator e para um modelo a três fatores. O desenho das variáveis no diagrama de caminhos a ser reconhecido pelo Amos é o seguinte: as elipses representam as variáveis latentes ou os erros; os retângulos representam as variáveis observáveis; a seta com uma única ponta representa o caminho, ou a relação de causa entre duas variáveis; a seta curva com duas pontas entre duas variáveis representa uma covariância (Arblucke, 1982). Foi utilizado o método de programação com interface gráfico (AMOS *Graphics*).

O procedimento foi de acordo com uma lógica de “geração de modelos” (Jöreskog & Sörbom, 1993), considerando na análise do seu ajustamento, interactivamente os resultados obtidos: para o qui-quadrado (χ^2); para o *normed fit index* (NFI); para o *goodness-of-fit index*

(GFI); para o *comparative fit index* (CFI); para o *root mean square error o approximation* (RMSEA); e para o *expected cross-validation index* (ECVI).

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

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

Para o 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, CA e CCO). Foi efetuado o estudo da normalidade para os diversos instrumentos.

O passo seguinte foi efetuar as comparações entre as médias dos grupos que constituem as variáveis demográficas em relação à sua perceção das boas PGRH, ao seu Compromisso Afetivo para com a organização e à sua prática de CCO. Recorreu-se ao teste T – *Student* para as variáveis demográficas dicotómicas e à ANOVA *One Way* para as variáveis demográficas constituídas por três grupos ou mais.

O último passo foi testar o efeito de mediação com o modelo de regressão linear, com a finalidade de explorar eventuais associações entre as variáveis em estudo (PGRH, CA e CCO).

Análise Fatorial Exploratória

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

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

Tabela 3 – Índices de KMO para a Análise Fatorial Exploratória

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

Análise Fatorial Confirmatória

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

De modo a serem contornadas as limitações do teste do χ^2 foram desenvolvidos índices de ajustamento (*goodness-of-fit*) pelos investigadores para se avaliar o modelo. Os mais utilizados são os que se encontram na tabela abaixo (Tabela 4).

Tabela 4 – Índices de Ajustamento para Modelos Fatoriais (Valores de Referência)

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

Fiabilidade

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

A análise da fiabilidade de uma escala e respetivas dimensões realiza-se calculando o coeficiente *Alpha* de *Cronbach* que representa a consistência interna da escala e avalia a razão

entre a variância de cada item com a totalidade da escala. Os seus valores variam entre 0 e 1, não assumindo valores negativos (Hill & Hill, 2002). A aceitabilidade de um Alpha de Cronbach fixa-se num valor igual ou superior a .70.

Sensibilidade

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

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

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

Instrumentos

Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Foi utilizada uma escala renovada da autoria de Cesário (2013), que se encontra presentemente em fase de teste, para medir as Práticas de Gestão de Recursos Humanos. A escala é composta por 21 itens (Tabela 5), distribuídos por 7 Práticas de Gestão de Recursos Humanos (Integração e Acolhimento, Formação, Avaliação de Desempenho, Carreira, Reconhecimento, Comunicação e Celebração) e classificados numa *rating scale* de tipo *Likert* de cinco pontos que varia entre “discordo totalmente” (1) e “concordo totalmente” (5).

Aos itens 1, 2 e 3 correspondem a prática de Integração e Acolhimento que tem por finalidade saber qual o tipo de informação que o novo colaborador recebe por parte da organização, assim como o apoio que esta lhe presta nos primeiros dias.

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

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

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

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

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

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

Tabela 5 – Escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos (Cesário, 2013)

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

Compromisso Organizacional Afetivo

O Compromisso Organizacional Afetivo foi avaliado através da dimensão de Compromisso Afetivo da escala desenvolvida por Meyer & Allen (1997). A escala é composta por 19 itens (Tabela 6), classificados numa *rating scale* de tipo *Likert* de cinco pontos que varia entre “discordo totalmente” (1) e “concordo totalmente” (5). A escala está dividida em três dimensões, Compromisso Afetivo (do item 1 ao item 6), Compromisso

Calculativo (do item 7 ao item 13) e Compromisso Normativo (do item 14 ao item 19). Utilizámos neste estudo apenas a dimensão de Compromisso Afetivo.

Tabela 6 – Escala de Compromisso Afetivo (Meyer & Allen,1997)

1. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.
2. Sinto realmente os problemas desta organização como se fossem meus.
3. Não me sinto como “fazendo parte da família” na minha organização.
4. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização.
5. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.
6. Não sinto um forte sentido de pertença à minha organização.

Comportamentos de Cidadania Organizacional

Os CCO foram medidos por um instrumento baseado na escala de Morrison (1994), com 9 itens (Tabela 7), que foram classificados numa *rating scale* de tipo *Likert* de cinco pontos que varia entre “discordo totalmente” (1) e “concordo totalmente” (5).

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

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

Tabela 7 – Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional (Morrison, 1994)

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

RESULTADOS

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

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

Escala Praticas GRH

Validade

Análise fatorial Exploratória

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

Ao observar-se a Tabela 8 verifica-se que o KMO apresenta um valor de .908, que pode ser considerado excelente.

Tabela 8 - Resultados da Análise Fatorial Exploratória

KMO e Teste de Bartlett		
Medida de Adequação da Amostra de Kaiser-Meyer-Olkin		,908
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aproximado	8988,291
	Gl	210
	P Value	,000

A extração de fatores foi realizada com rotação *varimax* de modo a adquirir uma estrutura fatorial na qual uma e apenas uma das variáveis originais esteja fortemente associada com um único fator e pouco associada com os outros fatores. Feita a extração, forçada a 7 fatores (Tabela 10 e Anexo 1.1.1), obtendo-se uma percentagem de variância explicada de 83.462% (Tabela 9).

Tabela 9 - Variância Total Explicada

Fator	<i>Eigenvalues</i> Iniciais			Soma de Extração de Pesos			Soma de Rotação de Pesos		
				Fatoriais ao quadrado			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.

Extraídos os sete fatores verifica-se que cada item só satura em peso fatorial superior a .40 num dos fatores. Aliás, todos os pesos fatoriais são superiores a .60 não sendo portanto necessário retirar qualquer item.

Tabela 10 - Matriz com Rotação de Fatores

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

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

A cada fator corresponde a uma dimensão pelo que a escala tem sete dimensões: a dimensão “Integração e Acolhimento” é constituída pelos itens PGRH_1, PGRH_2 e PGRH_3; a dimensão “Formação” é constituída pelos itens PGRH_4, PGRH_5 e PGRH_6; a dimensão “Avaliação de Desempenho” é constituída pelos itens PGRH_7, PGRH_8 e PGRH_9; a dimensão “Carreira” é constituída pelos itens PGRH_10, PGRH_11 e PGRH_12; a dimensão Recompensas é constituída pelos itens PGRH_13, PGRH_14 e PGRH_15; a

dimensão “Comunicação” é constituída pelos itens PGRH_16, PGRH_17 e PGRH_18; a dimensão “Celebração” é constituída pelos itens PGRH_19, PGRH_20 e PGRH_21.

Fiabilidade

Analisando a Tabela 11 verificou-se que o *Alpha* de *Cronbach* da escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos (Anexo 1.1.2) apresenta um valor de .937 que é muito superior a .70, considerado o mínimo aceitável em estudos organizacionais (Bryman & Cramer, 2003). Pode-se concluir que esta escala tem uma boa consistência interna e que o seu *Alpha* de *Cronbach* não melhoraria se retirássemos qualquer item (os valores do *Alpha* de *Cronbach* se o item fosse eliminado são iguais ou inferiores ao *Alpha* de *Cronbach* inicial) (Tabela 11).

Tabela 11- 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 calculou-se a fiabilidade de cada uma das sete dimensões da escala de PGRH, variando o *Alpha de Cronbach* das mesmas entre .793 e .948 como se pode verificar na Tabela 12. Mais uma vez se pode concluir que as dimensões, Integração e Acolhimento, Formação, Avaliação de Desempenho, Carreira, Recompensas, Comemoração e Celebração (Anexo 1.1.2), apresentam todas elas uma boa consistência interna e que a mesma não melhoraria se retirássemos qualquer item, pois os valores do *Alpha de Cronbach* se o item fosse eliminado são iguais ou inferiores ao valor do *Alpha de Cronbach* inicial para cada dimensão em análise.

Tabela 12 - 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
Comunicação	.869	PGRH_16	.843
		PGRH_17	.772
		PGRH_18	.834
Celebração	.947	PGRH_19	.927
		PGRH_20	.922
		PGRH_21	.919

Sensibilidade

Os itens da escala de PGRH cumprem todos os pressupostos (Anexo 1.1.3).

Ao analisar-se o nível de significância da escala de PGRH ($p=.019$) (Tabela 20 e Anexo 1.1.3), verifica-se que o mesmo leva à rejeição da hipótese da normalidade, ou seja, que a escala em estudo não apresenta distribuição normal para o nível de significância .05.

Também as sete dimensões desta escala têm um nível de significância inferior a .05 que leva à rejeição da hipótese da normalidade (Tabela 13 Anexo 1.1.3).

No entanto ao observar-se os parâmetros da normalidade (Tabela 13) verifica-se que em relação ao coeficiente de assimetria a escala apresenta uma assimetria negativa, ou seja um enviesamento à direita. Acontece o mesmo com todas as suas dimensões com exceção das dimensões de Carreira e Reconhecimento que têm uma assimetria positiva, isto é, um enviesamento à esquerda. Quanto ao coeficiente de achatamento tem uma distribuição platocúrtica (<0) (Marôco, 2011), assim como todas as suas dimensões, com exceção da dimensão Integração e Acolhimento que tem uma distribuição Leptocúrtica (>0) (Marôco, 2011). Segundo Marôco (2011) é possível afirmar que esta escala e as suas dimensões apresentam um valor de assimetria e achatamento abaixo de 1, o que indica uma normalidade satisfatória. Pode-se ainda verificar que o valor absoluto de assimetria e achatamento se encontram abaixo de 3 e 7, respetivamente, pelo que é possível proceder à análise de regressão (Kline, 1998).

Tabela 13 – Parâmetros de Normalidade para a escala de PGRH e suas dimensões

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

Escala de Compromisso Afetivo

Validade

Análise fatorial Confirmatória

Foi realizada a Análise Fatorial Confirmatória da Escala de Compromisso Afetivo. Desenvolveu-se um modelo teórico (M1) e estabeleceu-se o respetivo diagrama de caminho.

Do Modelo a Um Fator (M1) fazem parte os seguintes itens: CA_1, CA_2, CA_3, CA_4, CA_5 e CA_6).

Realizada a análise fatorial confirmatória verificou-se que nem todos os índices de ajustamento são adequados ($\chi^2/gf \leq 5.00$; GFI > .90; CFI > .90; RMSEA < .08) (Tabela 14).

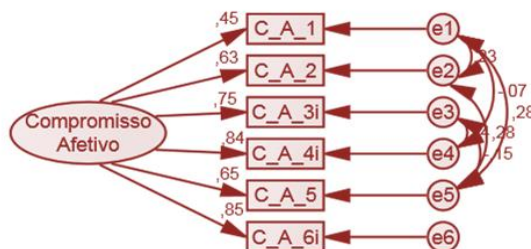


Figura 3 – Modelo a Um Fator da escala de Compromisso Afetivo

Tabela 14 – Resultados da Análise Fatorial Confirmatória da escala de Compromisso Afetivo

X^2/gf	NFI	CFI	GFI	RMSEA
1.386	.997	.999	.997	.027

Fiabilidade

Analisada a fiabilidade da escala de Compromisso Afetivo (Tabela 15 e Anexo 1.2.1) verifica-se que o *Alpha* de *Cronbach* tem um valor de .862, revelando uma boa consistência interna, e que esta não melhoraria significativamente se fosse retirado qualquer item pois o valor do *Alpha* de *Cronbach* inicial só subiria ligeiramente se fossem eliminados os itens C_A_1.

Tabela 15- Fiabilidade da escala de Compromisso Afetivo

Dimensões da Escala do Compromisso	Alpha de Cronbach da Dimensão	Itens da Dimensão	Alpha de Cronbach se o Item for eliminado
Compromisso Afetivo	.862	C_A_1	.868
		C_A_2	.838
		C_A_3i	.839
		C_A_4i	.822
		C_A_5	.838
		C_A_6i	.822

Sensibilidade

Os itens da escala de Compromisso Afetivo cumprem todos os pressupostos (Anexo 1.2.2.)

Ao analisar-se o nível de significância da escala de Compromisso Afetivo ($p < .001$) (Tabela 16 e Anexo 1.2.2.) verifica-se que este conduz à rejeição da hipótese da normalidade, ou seja, que a escala em estudo não apresenta distribuição normal para o nível de significância .05.

No entanto ao observar-se os parâmetros da normalidade (Tabela 23) verifica-se que em relação ao coeficiente de assimetria a escala apresenta um enviesamento negativo, ou seja, assimétrico à direita. Quanto ao coeficiente de achatamento tem uma distribuição Leptocúrtica (>0) (Marôco, 2011). Segundo Marôco (2011) é possível afirmar que esta escala apresenta valores de assimetria e achatamento abaixo de 1, o que indica uma normalidade satisfatória. Pode ainda verificar-se que os valores absolutos de assimetria e achatamento se encontram abaixo de 3 e 7, respetivamente, pelo que é possível proceder à análise de regressão (Kline, 1998).

Tabela 16 – Parâmetros de Normalidade da Escala de Compromisso Afetivo

Escala	Kolmogorov-Smirnov			Assimetria	Achatamento
	Estatística	gl	Sig.		
C_A	.089	525	.000	-.607	.022

Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional

Análise Fatorial Confirmatória

Por último realizou-se a Análise Fatorial Confirmatória da escala de CCO. Foi desenvolvido um modelo teórico (M2) estabelecendo-se os respectivos diagramas de caminho.

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

Realizada a análise fatorial confirmatória verificou-se que todos os índices de ajustamento são adequados ($\chi^2/ gl \leq 5.00$; GFI > .90; CFI > .90; RMSEA < .08) (Tabela 17).

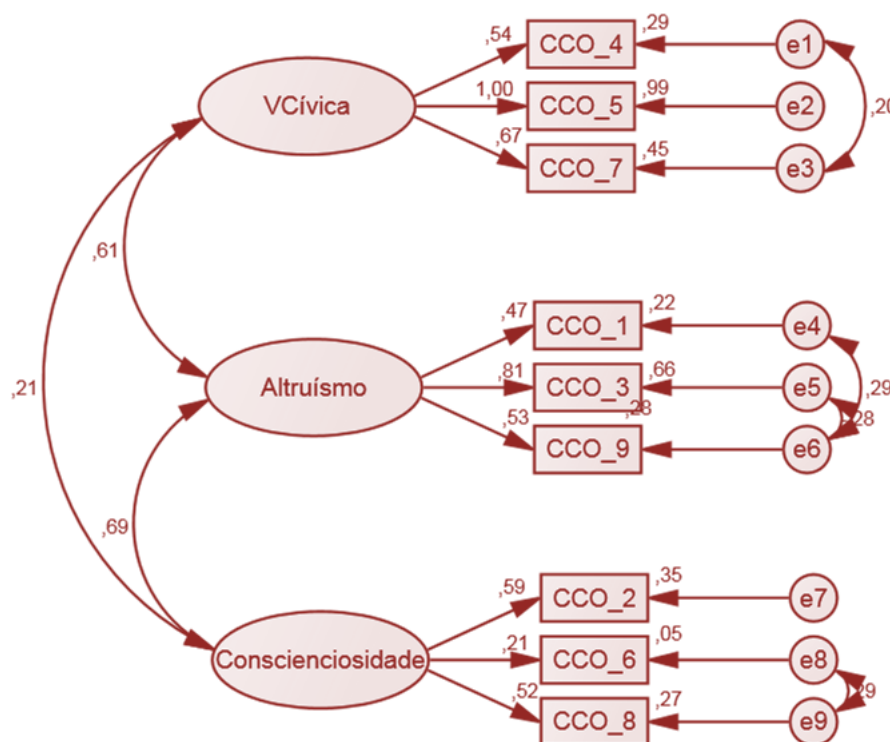


Figura 4 – Modelo a Três Fatores da escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional

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

	χ^2/gl	GFI	NFI	CFI	RMSEA
Modelo 6	3.660	.970	.939	.954	.071

Fiabilidade

Analisada a fiabilidade da escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional (Anexo 1.3.1) e como se pode verificar na Tabela 18, a mesma apresenta um *Alpha* de *Cronbach* no valor de .739 que se pode considerar aceitável. Também se pode verificar que a consistência interna da escala não se alteraria significativamente se retirássemos qualquer item pois o valor do *Alpha* de *Cronbach* inicial só se alteraria ligeiramente se retirássemos o item CCO_6. Como a diferença é muito pequena optou-se por se manter o referido item.

Tabela 18 – Fiabilidade da escala de CCO

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

Seguidamente analisou-se a fiabilidade das três dimensões, Altruísmo, Conscienciosidade e Virtude Cívica (Anexo 1.3.1), da escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional. As dimensões de Altruísmo e Conscienciosidade apresentam valores de *Alpha* de *Cronbach* muito baixos (de .622 e .501 respetivamente) e por esse motivo pode-se afirmar que a consistência interna destas duas dimensões é muito baixa (Tabela 19) .

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

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

Tabela 19 – Fiabilidade das dimensões da escala de CCO

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

Sensibilidade

Em relação à escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional os itens CCO_1 e CCO_9 não têm respostas em todos os pontos, no entanto cumprem todos os outros pressupostos (Anexo 1.3.2) e por esse motivo optou-se por não os eliminar.

Ao analisar-se o nível de significância da escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional ($p=.000$) verifica-se que o mesmo nos leva à rejeição da hipótese da normalidade (Tabela 20 e Anexo 1.3.2), ou seja, que a escala em estudo não apresenta distribuição normal para o nível de significância .05. Quanto às dimensões desta escala constata-se também que as mesmas não seguem distribuição normal pois apresentam níveis de significância inferiores a .05, o que levam à rejeição da hipótese da normalidade (Tabela 20 e Anexo 1.3.2).

No entanto ao observar-se os parâmetros da normalidade (Tabela 20) verifica-se que em relação ao coeficiente de assimetria a escala apresentam um enviesamento positivo, ou seja assimétrico à esquerda, assim como todas as dimensões da escala. Quanto ao coeficiente de achatamento tem uma distribuição Leptocúrtica (>0) (Marôco, 2011), assim como a dimensão de Altruísmo. Já as dimensões de Conscenciosidade e Virtude Cívica apresentam uma distribuição Platicúrtica (<0) (Marôco, 2010). Segundo Marôco (2011) é possível afirmar que esta escala, assim como as suas dimensões apresentam um valor de assimetria e achatamento abaixo de 1, o que indica uma normalidade satisfatória. Pode-se ainda verificar que os valores absolutos de assimetria e achatamento se encontram abaixo de 3 e 7, respetivamente, pelo que é possível proceder à análise de regressão (Kline, 1998).

Tabela 20 – Parâmetros de Normalidade para a escala de CCO e suas dimensões

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

Comparações entre Médias

A fim de se fazer a comparação das médias entre as variáveis em estudo, em função das variáveis demográficas utilizou-se o Teste T para as variáveis nominais compostas por dois grupos (Género), a Análise de Variância, ANOVA *One Way* para as variáveis ordinais e nominais constituídas por mais do que dois grupos (Idade, Habilitações Literárias, Antiguidade e Tipo de Contrato de Trabalho). Quando se verificou haver diferenças significativas entre os grupos no Teste de Análise de Variância, realizou-se seguidamente o teste *post hoc* de *Tukey HSD* para analisar quais os grupos que diferem entre si. Escolheu-se este teste pois é o mais robusto à violação dos pressupostos da Normalidade e da Homogeneidade de Variâncias e o mais adequado para amostras de grande dimensão (Marôco, 2011).

Averiguou-se existirem de diferenças significativas entre os participantes do género masculino e participantes do género feminino em relação à variável CCO (Anexo 3); a existência de diferenças significativas entre os diferentes grupos que constituem a variável

Idade (≤ 29 anos, 30 a 39 anos, 40 a 49 anos e ≥ 50 anos) relativamente à variável PGRH e Compromisso Afetivo (Anexo 3); a existência de diferenças entre os grupos que constituem a variável Antiguidade (<1 ano, entre 1 ano e 10 anos, entre 11 anos e 20 anos, entre 21 anos e 30 anos e >30 anos) em relação às variáveis PGRH, Compromisso Afetivo (Anexo 3); a existência de diferenças significativas entre os grupos que constituem a variável Tipo de Contrato (sem termo, com termo, com termo por organização de trabalho temporário e outro) em relação às variáveis PGRH, Compromisso Afetivo (Anexo 3).

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

Tabela 21 – Teste T para a Variável Género

Variável	Teste T			Diferença da Média
	T	gl	Sig	
CCO	-3.417**	523	.001	-.15942

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

Observando a Tabela 21 verifica-se que existe um efeito Principal da variável Género sobre a variabilidade dos CCO ($T(523) = -.3417$; $p = .001 < \alpha = .01$) (Anexo 3). Os participantes do género masculino diferem significativamente dos participantes do género feminino em relação à sua prática de CCO, revelando praticar menos CCO do que os participantes do género feminino.

Tabela 22 – ANOVA *One Way* e Teste de *Tukey HSD* para a Variável Idade

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

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

Ao analisar-se a Tabela 22 verifica-se que existe um efeito Principal da variável Idade sobre a variabilidade das PGRH ($F(3, 521) = 3.798$; $p = .010 = \alpha = .01$) e dos CCO ($F(3, 521) = 2.767$; $p = .041 < \alpha = .05$) (Anexo 3). Os participantes com idade igual ou inferior a 29

anos diferem significativamente de todos os outros grupos em relação à sua percepção das boas PGRH revelando valores mais elevados.

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

Variável	ANOVA		Antig.	Antig.	Tukey HSD	
	One Way				A	B
	F	Sig				Sig.
PGRH	4.172**	.002	<1 ano	De 1 a 10 anos	.4514**	.008
				De 11 a 20 anos	.4871**	.005
				De 21 a 30 anos	.5144**	.006
				>30 anos	.6789**	.002
CA	3.343**	.010	<1 ano	De 11 a 20 anos	-.74743*	.026

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

Olhando para a Tabela 23 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) e sobre o Compromisso Afetivo ($F(4, 520) = 3.343$; $p = .010 = \alpha = .01$). Os participantes que se encontram há menos de um ano na organização diferem significativamente de todos os outros grupos em relação à sua percepção das boas PGRH, revelando valores mais elevados, assim como dos participantes que estão no grupo entre os 11 e os 20 anos em relação ao Compromisso Afetivo, revelando valores mais baixos.

Tabela 24 – ANOVA *One Way* e Teste de *Tukey HSD* para a Variável tipo de Contrato de Trabalho

Variável Independente	ANOVA		Vínculo	Vínculo	Tukey HSD	
	One Way				A	B
	F	Sig				Sig.
PGRH	3.820*	.010	Sem Termo	A Termo Certo por empresa de Trabalho temporário	-.4593*	.025
CA	2.983*	.031	Sem Termo	A Termo Certo	.44830*	.039

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

Analisando a Tabela 24 verifica-se que existe um efeito Principal da variável Tipo de Contrato de Trabalho sobre a variabilidade das PGRH ($F(3,521) = 3.820$; $p = .010 = \alpha = .01$) e de Compromisso Afetivo ($F(3,521) = 2.983$; $p = .031 < \alpha = .05$) (Anexo 3). Os participantes com Contrato Sem Termo diferem significativamente dos participantes com Contrato a Termo Certo por Empresa de Trabalho Temporário tanto em relação à sua percepção das boas PGRH, revelando valores mais baixos. Diferem também dos participantes com Contrato a Termo Certo revelando níveis de Compromisso Afetivo mais elevado.

Correlações entre variáveis

A fim de se estudar a direção e a intensidade das relações entre as variáveis (Bryman & Cramer, 2003), recorreu-se ao estudo das correlações de *Pearson* (Tabela 25 e Anexo 4).

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

Na Tabela 25 observam-se as médias, os desvios-padrão, os coeficientes de correlação de *Pearson* e os coeficientes de fiabilidade para todas as variáveis em estudo.

Entre as PGRH e o Compromisso Afetivo a correlação é positiva e moderada ($r = .499$; $gl = 525$; $p < .001 < \alpha = .01$), ou seja, quanto melhor são percebidas, por parte dos participantes, as boas PGRH mais elevada é o seu Compromisso Afetivo para com a Organização.

A correlação entre as PGRH e os CCO é positiva e fraca ($r = .146$; $gl = 525$; $p = .001 < \alpha = .01$), isto é, quanto melhor são percebidas, pelos participantes, as boas PGRH mais CCO praticam.

A correlação entre o Compromisso Afetivo e os CCO é positiva e moderada ($r = .329$; $gl = 525$; $p < .001 < \alpha = .01$), isto é, quanto maior o Compromisso Afetivo para com a organização mais CCO praticam.

Segundo a análise descritiva das variáveis em estudo, pode-se observar (Anexo 2) que na escala de PGRH ($n = 525$) em média ($\mu = 3.083$; $SD = .715$) os participantes responderam “Não Concordo, Nem Discordo” (a cotação da escala varia de 1 a 5). No que respeita à escala de Compromisso Afetivo ($n = 525$) os participantes em média ($\mu = 4.771$; $SD = 1.278$) responderam “Concordo um Pouco” (a cotação varia de 1 a 7). No entanto, na escala de CCO ($n = 525$) os participantes responderam em média ($\mu = 3.757$; $SD = .513$) “Não Concordo; Nem Discordo” (a cotação da escala varia de 1 a 5).

Tabela 25 - Matriz de Correlações de *Pearson*, Médias, Desvio Padrão e *Alpha* de *Cronbach*

	Média	Desvio Padrão	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	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. C_A	4,7771	1,27819	,499**	,275**	,421**	,382**	,374**	,232**	,417**	,442**	1					.862
10. CCO	3,7566	,51256	,146**	,104*	,125**	,131**	,119**	,044	,112*	,116**	,329**	1				.739
11. CCO_A	4,1295	,53636	,106*	,106*	,093*	,101*	,114**	,015	,066	,054	,248**	,755**	1			.622
12. CCO_C	3,8133	,65469	,008	,073	,038	,004	-,037	-,030	,025	-,011	,137**	,672**	,398**	1		.501
13. CCO_VC	3,3270	,87295	,186**	,063	,135**	,166**	,167**	,091*	,138**	,179**	,325**	,794**	,416**	,190**	1	.795

** Correlação significativa para $p < .01$

*Correlação significativa para $p < .05$

Legenda: 1 – Práticas de Gestão de Recursos Humanos; 2 – Integração e Acolhimento ; 3 – Formação; 4 – Avaliação de Desempenho; 5 – Carreira; 6 – Recompensas; 7 – Comunicação; 8 – Celebração; 9 – Compromisso Afetivo; 10 – Comportamentos de Cidadania Organizacional; 11 – Altruísmo; 12 – Consciosidade; 13 – Virtude Cívica.

Testes de Hipóteses

O passo seguinte foi testar-se as hipóteses formuladas.

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

Tabela 26 – Resultados das Regressões Lineares Simples

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

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

Efetuada a regressão linear simples e observando-se os resultados (Tabela 26 e Anexo 5), verifica-se que se obteve um $R^2_a = .020$, o que significa que 2% da variabilidade total da variável dependente (CCO) é explicada pelo Modelo que tem como variável preditora as PGRH.

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

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

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

Adicionalmente pretendeu-se perceber quais das práticas que exercem maior efeito preditor sobre os CCO, realizando uma regressão linear múltipla em que as variáveis predictoras foram inseridas pelo método *Stepwise* e da qual se apresentam apenas os resultados considerados estatisticamente significativos (Tabela 27).

Tabela 27 – Resultados da Regressão Linear Múltipla

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

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

Depois de efetuada a regressão linear simples e observando os resultados (Tabela 27 e Anexo 5), verifica-se que se obteve um $R^2_a = .015$, o que significa que 1,5% da variabilidade total da variável dependente (CCO) é explicada pelo Modelo que tem como variável preditora PGRH_Av. Desempenho (AD)

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

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

O passo seguinte foi verificar qual o impacto da variável PGRH em cada uma das dimensões da variável CCO (Altruísmo, Conscenciosidade e Virtude Cívica). Com essa finalidade realizaram-se três regressões lineares simples.

Tabela 28 – Resultados das Regressões Lineares Simples

Preditor	Altruísmo			Conscenciosidade			Virtude Cívica		
	β	Overall F	R^2_a	B	Overall F	R^2_a	β	Overall F	R^2_a
PGRH	.106*	5.949*	.009	.008**	.038	.001	.186**	18.845	.033

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

Depois de efetuados os testes de regressão linear simples e observando os resultados (Tabela 28 e Anexo 5), verifica-se o seguinte: que se obteve um $R^2_a = .009$, o que significa que 0.9% da variabilidade total da variável dependente (Altruísmo) é explicada pelo Modelo que tem como variável preditora as PGRH; que se obteve um $R^2_a = .033$, o que significa que 3.3% da variabilidade total da variável dependente (Virtude Cívica) é explicada pelo Modelo que tem como variável preditora as PGRH; que a variável preditora PGRH não tem um impacto significativo na variável de critério Conscenciosidade.

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

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

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

Hipótese 2 – *Existe um impacto positivo das Práticas de Gestão de Recursos Humanos na percepção do Compromisso Organizacional Afetivo.*

Tabela 29 – Resultados da Regressão Linear Simples

Preditores	Compromisso Afetivo		
	B	Overall F	R ² _a
PGRH	.499**	173.320**	.247

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

Efetuada o teste de regressão Linear Simples e observando-se os resultados (Tabela 29 e Anexo 5), verifica-se que se obteve um $R^2_a = .247$, o que significa que 24.7% da variabilidade total da variável dependente (CA) é explicada pelo Modelo que tem como variável preditora as PGRH.

Obteve-se o valor de $F(1,523) = 173.320$ com $p < .001$. Perante estes resultados podemos afirmar que o modelo é significativo.

Os resultados demonstram que as PGRH têm um impacto estatisticamente significativo sobre o CA ($\beta_{PGRH} = .499$; $p < .001 < \alpha = .01$).

Seguidamente pretendeu-se perceber quais das práticas que exercem maior efeito preditor sobre o Compromisso Afetivo, realizando uma regressão linear múltipla em que as variáveis predictoras foram inseridas pelo método *Stepwise* e da qual se apresentam apenas os resultados considerados estatisticamente significativos (Tabela 30).

Tabela 30 – Resultados da Regressão Linear Múltipla

Preditores	Comportamentos de Cidadania Organizacional		
	β	Overall F	R ² _a
PGRH_F	.131**	42.664**	.284
PGRH_C	.148**		
PGRH_R	.119*		
PGRH_CO	.179**		
PGRH_CE	.217**		

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

Legenda da tabela: PGRH_F – Formação; PGRH_C – Carreira; PGRH_R – Recompensas; PGRH_CO – Comunicação; PGRH_CE – Celebração.

Depois de efetuado o teste de regressão linear simples e observando os resultados (Tabela 30 e Anexo 5), verifica-se que se obteve um $R^2_a = .284$, o que significa que 28.4% da

variabilidade total da variável dependente (Compromisso Afetivo) é explicada pelo Modelo que tem como variáveis predictoras: PGRH_F, PGRH_C, PGRH_R, PGRH_CO e PGRH_CE.

Obteve-se o valor de $F(5,519) = 42.664$ com $p < .001$. Perante estes resultados podemos afirmar que o modelo é significativo.

Os resultados demonstram que as PGRH que têm um impacto estatisticamente significativo sobre o Compromisso Afetivo são: Formação ($\beta_{PGRH_F} = .221$; $p < .001 < \alpha = .01$); Carreira ($\beta_{PGRH_C} = .148$; $p = .004 < \alpha = .01$); Recompensas ($\beta_{PGRH_R} = .119$; $p = .016 < \alpha = .05$); Comunicação ($\beta_{PGRH_CO} = .179$; $p < .001 < \alpha = .01$); ($\beta_{PGRH_CE} = .217$; $p < .001 < \alpha = .01$).

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

Hipótese 3 – *A percepção do Compromisso Organizacional Afetivo tem um impacto positivo nos Comportamentos de Cidadania Organizacional.*

Tabela 31– Resultados da Regressão Linear Simples

Preditores	Comportamentos de Cidadania Organizacional		
	β	Overall F	R^2_a
CA	.329**	63.650**	.107

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

Efetuada o teste de regressão Linear Simples e observando-se os resultados (Tabela 31 e Anexo 5), verifica-se que se obteve um $R^2_a = .107$, o que significa que 10.7% da variabilidade total da variável dependente (CCO) é explicada pelo Modelo que tem como variável preditora o Compromisso Afetivo.

Obteve-se o valor de $F(1,523) = 63.650$ com $p < .001$. Perante estes resultados podemos afirmar que o modelo é significativo.

Os resultados demonstram que o Compromisso Afetivo têm um impacto estatisticamente significativo sobre os CCO ($\beta_{CA} = .329$; $p < .001 < \alpha = .01$).

Seguidamente foi-se verificar qual o impacto da variável Compromisso Afetivo em cada uma das dimensões da variável CCO (Altruísmo, Consciosidade e Virtude Cívica). Com essa finalidade realizaram-se três regressões lineares simples.

Tabela 32 – Resultados das Regressões Lineares Simples

Preditor	Altruísmo			Conscenciosidade			Virtude Cívica		
	β	Overall F	R^2_a	β	Overall F	R^2_a	β	Overall F	R^2_a
C A	.248*	34.235**	.060	.137**	4.220	.017	.325**	61.817	.104

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

Depois de efetuados os testes de Regressão Linear Simples e observando os resultados (Tabela 32 e Anexo 5), verifica-se o seguinte: que se obteve um $R^2_a = .060$, o que significa que 6% da variabilidade total da variável dependente (Altruísmo) é explicada pelo Modelo que tem como variável preditora o Compromisso Afetivo; que se obteve um $R^2_a = .017$, o que significa que 1.7% da variabilidade total da variável dependente (Conscenciosidade) é explicada pelo Modelo que tem como variável preditora o Compromisso Afetivo; que se obteve um $R^2_a = .104$, o que significa que 10.4% da variabilidade total da variável dependente (Virtude Cívica) é explicada pelo Modelo que tem como variável preditora o Compromisso Afetivo.

Obteve-se o valor de $F(1,523) = 34.235$ com $p < .001$ para o modelo que tem como variável de critério o Altruísmo. Perante estes resultados podemos afirmar que o modelo é significativo. Para a variável de critério Conscenciosidade obteve-se um valor de $F(1,523) = 4.220$ com $p < .001$, o que significa que este modelo também é significativo. Para a variável de critério Virtude Cívica obteve-se um valor de $F(1,523) = 61.817$ com $p < .001$, o que significa que este modelo é igualmente significativo.

Os resultados demonstram que a variável Compromisso Afetivo tem um impacto estatisticamente significativo sobre o Altruísmo ($\beta_{CA} = .247$; $p < .001 < \alpha = .01$), sobre a Conscenciosidade ($\beta_{CA} = .137$; $p < .001 < \alpha = .01$) e sobre a Virtude Cívica ($\beta_{CA} = .325$; $p < .001 < \alpha = .01$).

Pode-se então concluir que se confirma a Hipótese 3

Hipótese 4 – *A percepção do Compromisso Organizacional Afetivo apresenta um efeito mediador na relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e os Comportamentos de Cidadania Organizacional.*

Teste do Efeito Mediador

Existem três procedimentos diferentes para realizar uma análise estatística de mediação: através do cálculo das medidas causais (regressões), análise de diferença entre

coeficientes ou através da análise dos produtos dos coeficientes (Mackinnon, Fairchild & Fritz, 2007).

A fim de se testar a hipótese 4, que pressupõe um efeito mediador do Compromisso Afetivo entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e os Comportamentos de Cidadania Organizacional, utilizaram-se os procedimentos de Baron e Kenny (1986). Estes autores utilizam o método das medidas causais e sugerem quatro condições que se devem verificar na mediação:

1. A variável independente /preditora (Práticas de Gestão de Recursos Humanos) deve ter um impacto significativo na variável dependente /critério (Comportamentos de Cidadania Organizacional);
2. A variável independente /preditora (Práticas de Gestão de Recursos Humanos) deve ter um impacto significativo na variável mediadora (Compromisso Afetivo);
3. A variável mediadora (Compromisso Afetivo) deve ter um impacto significativo na variável dependente /critério (Comportamentos de Cidadania Organizacional);
4. Depois de confirmados os três pressupostos anteriores, a relação entre a variável independente /preditora (Práticas de Gestão de Recursos Humanos) e a variável dependente /critério (Comportamentos de Cidadania Organizacional) deve ser significativamente enfraquecida (mediação parcial) ou não significativa (mediação total) quando a variável mediadora (Compromisso Afetivo) é incluída na equação de regressão.

Tabela 33– Descrição do Teste de Mediação (Baron & Kenny, 1986)

	Teste de Regressão	Análise	Resultados (β)
Análise 1 (H1)	RLS	PGRH→	CCO .146**
Análise 2 (H2)	RLS	PGRH→	CA .499**
Análise 3 (H3)	RLS	CA→	CCO. .329**

Estes resultados indicam que se verificaram as condições necessárias à realização do teste do efeito de mediação entre as seguintes variáveis: PGRH e CCO, tendo como mediadora a variável Compromisso Afetivo.

Seguidamente realizou-se uma regressão múltipla, em que no primeiro passo foi introduzida como variável preditora as PGRH e no segundo passo a variável mediadora Compromisso Afetivo para se testar o efeito de mediação.

Tabela 34 – Resultados da Regressão Linear Múltipla (H4)

Preditores	Comportamentos de Cidadania Organizacional	
	β Step 1	β Step 2
PGRH	.146**	-.024
CA		.341**
Overall F	11.468**	31.904**
R²_a	.020	.106
R² Change	.021	..087

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

Depois de se realizar o teste de regressão Linear Múltipla e ao observar-se os resultados (Tabela 34 e Anexo 5), verifica-se que se obteve um $R^2_a = .020$, o que significa que 2% da variabilidade total da variável de critério (CCO) é explicada pelo Modelo 1, que engloba a variável preditora PGRH ($\beta = .146$; $p < .01$).

Em relação ao Modelo 2, obteve-se um $R^2_a = .106$, logo a variabilidade da variável de critério (CCO) é explicada em 10.6% por este modelo que engloba as variáveis predictoras PGRH e Compromisso Afetivo. Neste modelo tem um impacto estatisticamente significativo na variável de critério a variável Compromisso Afetivo ($\beta = .341$; $p < .01$).

No Modelo 1 obteve-se o valor de $F(1,523) = 11.468$ com $p < .001$ e no Modelo 2 um valor de $F(2,522) = 31.904$ com $p < .001$. Perante estes resultados podemos afirmar que os dois Modelos são significativos.

Os resultados demonstram que o impacto das PGRH nos CCO deixou de ser significativa quando foi introduzida no modelo a variável mediadora (Compromisso Afetivo), verificando-se assim o efeito de mediação.

Realizou-se seguidamente o teste de *Sobel* no qual se obteve um $Z = 3.963$, comprovando-se assim que não existe efeito de mediação do Compromisso Afetivo na relação entre as PGRH e os CCO.

Perante estes resultados pode-se concluir que se confirmou a hipótese 4, o que significa que se verificou o efeito de mediação.

DISCUSSÃO

Introdução

Anteriormente apresentam-se os resultados para cada uma das hipóteses em estudo assim como a comparação das médias entre os vários grupos que constituem as variáveis demográficas e as variáveis em estudo (Práticas de Gestão de Recursos Humanos, Comportamentos de Cidadania Organizacional e Compromisso Afetivo). Neste capítulo tentar-se-á resumir a relação entre os resultados obtidos e os objetivos inicialmente propostos para esta investigação.

O primeiro passo foi validar as qualidades métricas de todas as escalas utilizadas neste estudo (Práticas de Gestão de Recursos Humanos, Comportamentos de Cidadania Organizacional e Compromisso Afetivo).

Por fim achou-se ainda importante verificar quais são as Práticas de Gestão de Recursos Humanos que têm um efeito significativo nos Comportamentos de Cidadania Organizacional e no compromisso afetivo, assim como o efeito das PGRH e do Compromisso Afetivo em cada uma das dimensões da escala de CCO.

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

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

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

Como se pode verificar este estudo apenas comprovou a existência de um efeito estatisticamente significativo da Prática Avaliação de Desempenho nos CCO.

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

Este resultado confirma os estudos atrás referidos segundo os quais as PGRH têm um efeito estatisticamente significativo e positivo nas atitudes e comportamentos, isto é, nos CCO.

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

Também desta vez se confirma parcialmente o estudo de Podsakoff e colaboradores (2009), pois apenas a dimensão Avaliação de Desempenho tem um efeito estatisticamente significativo nos CCO.

Também se confirmou o que Ichniowski e colaboradores (cit. por Stravrou & Brewster, 2005) afirmam, de que quando as práticas são combinadas de diferentes formas o seu efeito é maior do que quando são exploradas isoladamente, pois verificou-se que o efeito das práticas no seu conjunto nos CCO é maior do que isoladamente. Está também de acordo com o que Marchington e Grugulis (cit. por Stravrou & Brewster, 2005) afirmam, de que não podem ser aplicadas isoladamente de um modo eficaz e o que as torna coerentes é a sua combinação.

Por fim verificou-se que as PGRH têm um impacto efeito estatisticamente significativo em duas das dimensões da escala de CCO utilizada neste estudo, o Altruísmo e a Virtude Cívica.

Em relação à Hipótese 2 (H2) verificou-se que a variável PGRH tem um efeito estatisticamente significativo sobre a variável Compromisso Afetivo ($\beta_{PGRH} = .499; p < .001 < .01$). Das sete dimensões da escala de PGRH as que revelaram um efeito estatisticamente significativo no Compromisso Afetivo são: Formação ($\beta_{PGRH} = .131; p < \alpha = .01$); Carreira ($\beta_{PGRH} = .148; p < \alpha = .01$); Recompensas ($\beta_{PGRH} = .119; p < \alpha = .05$); Comunicação ($\beta_{PGRH} = .179; p < \alpha = .01$); Celebração ($\beta_{PGRH} = .217; p < \alpha = .01$).

Este resultado confirma os estudos atrás referidos segundo os quais as PGRH têm um efeito estatisticamente significativo e positivo nas atitudes e comportamentos, isto é, no Compromisso Afetivo.

Relativamente à Hipótese 3 (H3) verificou-se que a variável Compromisso Afetivo tem um efeito estatisticamente significativo sobre a variável CCO ($\beta_{PGRH} < .329; p = .001 < .01$). Quanto ao efeito do Compromisso Afetivo em cada uma das dimensões dos CCO os resultados obtidos foram os seguintes: Altruísmo ($\beta_{PGRH} = .248; p < \alpha = .01$); Consciosidade ($\beta_{PGRH} = .137; p < \alpha = .01$); Virtude Cívica ($\beta_{PGRH} = .325; p < \alpha = .05$).

Este resultado confirma os estudos atrás referidos segundo os quais o Compromisso Afetivo tem um efeito estatisticamente significativo e positivo nos CCO.

Efeito de mediação do Compromisso Afetivo na relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e os Comportamentos de Cidadania organizacional

Verificou-se um efeito de mediação total do Compromisso Afetivo na relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e os Comportamentos de Cidadania Organizacional.

Como apesar de se ter efetuado uma vasta pesquisa bibliográfica com a finalidade de se encontrar estudos que visem esta relação, nada se conseguiu encontrar não dispõe de dados comparativos.

Limitações

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

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

Outra das limitações deste estudo diz respeito ao facto de que os resultados obtidos nos testes de identidade dos modelos só nos permitirem aferir se eles são plausíveis e parcimoniosos a fim de descreverem o domínio da questão (Browne e Cudeck, 1993), não dizendo que eles são verdadeiros ou que não existem outras alternativas de representação desses domínios. A confirmação de que o modelo a sete fatores para a escala de PGRH é bom, assim como modelo a três fatores para a escala de CCO e o modelo a um fator para a escala de Compromisso Afetivo só acontecerá quando este estudo for replicado com outra amostra cujas características sócio demográficas sejam semelhantes à amostra deste estudo. Se a invariância dos modelos for testada com sucesso, só será aceitável para as variáveis consideradas, ou seja, se estas forem operacionalizadas da mesma maneira, pois se se recorrer o outros itens ou outras escalas os resultados obtidos serão outros, mesmo que sejam semelhantes aos agora encontrados.

Esta investigação teve como principal objetivo a análise das hipóteses propostas no início do estudo e utilizou toda a informação relativa às variáveis sócio demográficas (idade, género, habilitações literárias, antiguidade, vínculo laboral) apenas para caracterizar a amostra. Sugere-se que em estudos futuros sejam analisadas mais profundamente as relações entre estas variáveis e as variáveis principais.

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

Implicações Práticas

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

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

Como se verificou em relação ao impacto das PGRH no Compromisso Afetivo, quanto melhores e melhor são percebidas as PGRH pelos colaboradores maior o seu Compromisso Afetivo para com a Organização assim como maior a sua prática de CCO, o que significa que quem lucra são os outros colaboradores e a própria organização. Pode-se concluir que a GRH se deve preocupar em implantar na sua organização as melhores práticas.

CONCLUSÕES

Este estudo permitiu confirmar que as boas PGRH têm um impacto significativo tanto nos CCO (Morrison, cit. por Cunha & Cabral-Cardoso, 2006) como no Compromisso Afetivo vindo assim justificar o investimento das organizações em PGRH que promovam uma boa Integração e Acolhimento, uma boa Formação, uma correta Avaliação de Desempenho, uma boa gestão de Carreira, um bom sistema de Recompensas, isto é, que os colaboradores sejam corretamente recompensados pelo seu desempenho, uma boa Comunicação interna e uma boa Celebração.

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

Também o Compromisso Afetivo é estatisticamente influenciado pelas Boas Práticas de Gestão de Recursos Humanos, o que também pode ajudar a organização pois quanto maior for o Compromisso Afetivo para com a mesma, da parte do colaborador mais este contribuirá para o seu sucesso.

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

Quanto à relação entre o Compromisso Afetivo e os CCO, encontrou-se um efeito estatisticamente significativo do Comportamento Organizacional nos mesmos, assim como em todas as dimensões desta escala, isto é, quanto maior o Compromisso Afetivo maior o número de comportamentos voluntários praticados pelos colaboradores.

Encontrou-se um efeito mediador do Compromisso Afetivo na relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e os Comportamentos de Cidadania Organizacional.

Em suma, confirmam-se todas as hipóteses do presente estudo assim como o efeito de mediação estudado, ou seja, se os trabalhadores perceberem a importância das PRGH irão desenvolver uma relação afetiva e quanto mais estiverem ligados emocionalmente à organização, isso vai se traduzir no aumento dos seus Comportamentos de Cidadania Organizacional.

REFERÊNCIAS

- Arbuckle, J. L. (1982). AMOS users' guide: version 3.6. Chicago, IL: SPSS, 1997. *Research*, 19, 491-504.
- 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.
- Becker, B., & Huselid, M. (1998). High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications. In G. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16, 53-101.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indices in structural models. *Psychological Bulletin*, 107 (2), 238-246.
- Bergeron, D., Shipp, A., Rosen, B. & Furst, S. (2011). Organizational Citizenship Behavior and Career Outcomes: The Cost of Being a Good Citizen. *Journal of Management* published online 23 May 2011
- The online version of this article can be found at:
- <http://jom.sagepub.com/content/early/2011/05/20/0149206311407508>
- <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:198489/FULLTEXT01>
- Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15, 67-94
- Bowen, D. & Ostroff, C. (2004) Understanding HRM–Firm Performance Linkages: The Role of the “Strength” of the HRM System. *Academy of Management Review*, 29, 203–221.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen, & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136-162). London: SAGE.
- Budhwar, P & Sparrow, P. (2002). An integrative framework for understanding cross-national human resource management practices. *Human Resource Management Review* 12, 377-403

- Bryman, A., & Cramer, D. (2003). *Análise de dados em ciências sociais. Introdução às técnicas utilizando o SPSS para windows (3ª Ed.)*. Oeiras: Celta
- Cho, Y. J., & Poister, T. H. (2012). Human Resource Management Practices and Trust in Public Organizations. *Public Management Review*, (ahead-of-print), 1-23.
- Chughtai, A. (2013). Linking Affective Commitment to Supervisor to Work Outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 28(6), 2-2.
- Coyle-Shapiro, J., Kessler, I. & Purcell, J. (2004) Exploring Organizationally Directed Citizenship Behaviour: Reciprocity or 'It's my Job'? *Journal of Management Studies* 41(1), 85-106.
- Chambel, M. J. (2012). Práticas de recursos humanos e duplo comprometimento afetivo por parte dos trabalhadores terceirizados. *Revista Psicologia*, 12(3), 267-282.
- Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual De Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH, Lda.
- Cesário, F. (2013). *Adaptação da Escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos* [Texto Policopiado]. Lisboa, Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- Díaz-Vilela, L., Díaz-Cabrera, D., Isla-Díaz, R., Hernández-Fernaud, E. & Rosales-Fernández, C. (2012). Adaptación al Español de la Escala de Desempeño Cívico de Coleman y Borman (2000) y Análisis de la Estructura Empírica del Constructo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* Vol. 28, n.º 3 - P. 135-149.
- D'Oliveira, T. (2007). *Teses e dissertações – recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos (2ª ed.)*. Lisboa: Editora RH.
- Esteves, T. P., & Caetano, A. (2010). Práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais: estudos, controvérsias teóricas e metodológicas. *Revista Psicologia*, 10(2), 159-176.
- Eurostat (2013). *As Estatísticas do Desemprego*. European Commission. Consultado a 26 de Novembro de 2013 através de http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php?title=File:Unemployment_rates_seasonally_adjusted_October_2013.png&filetimestamp=20131129085903

- Grdinovac, J., Yancey, G. (2012). How Organizational Adaptations to Recession Relate to Organizational Commitment. *The Psychologist-Manager Journal*, 15, 6–24.
- Henriques, A. (2003). *Comportamentos de Cidadania Organizacional: O Papel da Confiança na Chefia*. Dissertação final do curso de mestrado em comportamento organizacional do Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- Hill, M., & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 35-672.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). *LISREL8: Structural equation modelling with the SIMPLIS command language*. Chicago, IL: Scientific Software International.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- Lai, J. M., Lam, L. W., & Lam, S. K. (2013). Organizational citizenship behavior in work groups: A team cultural perspective. *Journal Of Organizational Behavior*, 34(7), 1039-1056.
- Marôco, J., Garcia-Marques, T. (2006) Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4 (1): 65-90
- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o PASW Statistics (ex-SPSS)*. Pêro Pinheiro: Report Number, Lda.
- Marôco, J. (2010). *Análise de Equações Estruturais. Fundamentos Teóricos, SoftWare e Aplicações*. Pero Pinheiro. ReportNumber,Lda.
- MacKinnon, D. P., Fairchild, A. J., & Fritz, M. S. (2007). Mediation analysis. *Annual Review of Psychology*, 58, 593-614.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.

- Meyer, JP, & Allen, NJ (1997). *Compromisso no local de trabalho: Teoria, pesquisa e aplicação*. Sage.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Topolnytsky, L. (1998). Commitment in a changing world of work. *Canadian Psychology*, 39, 83–93.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J.P., Parfyonova, N.M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, 20, 283–294.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52.
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employees' perspective. *Academy of Management Journal*, 37, 1543-1567.
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. D. F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento organizacional e gestão*, 14(1), 115-133.
- Nasurdin, A., Hemdi, M. & Guat, L. (2008). Does Perceived Organizational Support Mediate The Relationship Between Human Resource Management Practices And Organizational Commitment? *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 13, No. 1, 15–36.
- Paauwe, J. & Boselie, P. (2005). HRM and performance: what next? *Human Resource Management Journal*, Vol 15, no 4, p. 68-83.
- Pedro, L. (2012). *Cidadania Organizacional*. In: *Gestão de Recursos Humanos de A a Z*. Lisboa: Editora RH.
- Podsakoff, N. P., Blume, B. D., Whiting, S. W., & Podsakoff, P. M. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Smith, T. D., & McMillan, B. F. (2001). *A Primer of Model Fit Indices in Structural Equation Modeling*. Paper presented at the Annual Meeting of the Southwest Educational Research Association, New Orleans.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas*. Lisboa: Edições Lidel.
- Sparrow, P.R. & Hiltrop, J. (1994). *European human resource management in transition*. London, UK: Prentice-Hall.
- Spector, P. & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behaviour: some parallels between counterproductive work behaviour and organizational citizenship behaviour. *Human Resource Management Review*, p. 269-292.
- Stavrou, E. & Brewster, C. (2005) The Configurational Approach to Linking Strategic Human Resource Management Bundles with Business Performance: Myth or Reality? *management revue, vol 16, issue 2*.
- Sun, L., Aryee, S. & Law, K. (2007). High-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior And Organizational Performance: A Relational Perspective. *Academy of Management Journal Vol. 50, No. 3, 558–577*.
- Whitener, E. (2001) Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management* 27, 515-535.
- Yaghoubi, E., Mashinchi, S. & Hadi, A. (2011) An Analysis of Correlation between Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Emotional Intelligence (EI). *Modern Applied Science Vol. 5, No. 2*.

ANEXOS

ANEXO A – Questionário

Apresentação do Questionário

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



Questionário

Gestão de Recursos Humanos e Contexto Laboral

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

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

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

Dados sócio profissionais (apenas para controlo estatístico)

A. Dados Demográficos:

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

B. A Gestão de Recursos Humanos

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

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

1. Integração e Acolhimento

Quando comecei a trabalhar nesta Organização recebi:

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

2. Formação

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

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

3. Avaliação de Desempenho

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

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

4. Carreira

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

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

5. Recompensas

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

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

6. Comunicação

Quando penso na comunicação interna nesta organização, considero que:

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

7. Celebração

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

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

C. A Ligação à Empresa

Nesta secção, pedimos-lhe que indique com um X até que ponto concorda com cada afirmação acerca da sua ligação à empresa, utilizando a seguinte escala:

Discordo Totalmente	Discordo	Discordo um Pouco	Não Concordo Nem Discordo	Concordo um Pouco	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.	1	2	3	4	5	6	7
2. Sinto realmente os problemas desta organização como se fossem meus.	1	2	3	4	5	6	7
3. Não me sinto como “fazendo parte da família” na minha organização.	1	2	3	4	5	6	7
4. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização.	1	2	3	4	5	6	7
5. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5	6	7
6. Não sinto um forte sentido de pertença à minha organização.	1	2	3	4	5	6	7

D. Comportamentos de Cidadania Organizacional

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

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

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

ANEXO B – Estatística descritiva das variáveis demográficas

Idade

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid menor ou igual que 29 anos	85	16,2	16,2	16,2
De 30 a 39 anos	200	38,1	38,1	54,3
De 40 a 49 anos	135	25,7	25,7	80,0
50 anos ou mais	105	20,0	20,0	100,0
Total	525	100,0	100,0	

Gênero

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Masculin o	180	34,3	34,3	34,3
Feminino	345	65,7	65,7	100,0
Total	525	100,0	100,0	

Habilitações Literárias

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Inferior ou igual ao 12º ano	150	28,6	28,6	28,6
Frequência Universitária	83	15,8	15,8	44,4
Licenciatura Superior ou	292	55,6	55,6	100,0
Total	525	100,0	100,0	

Antiguidade

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
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
Valid 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	

Contrato_Trabalho

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Contrato sem termo (efectivo)	396	75,4	75,4	75,4
Contrato a termo certo	67	12,8	12,8	88,2
Valid 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 – Outliers

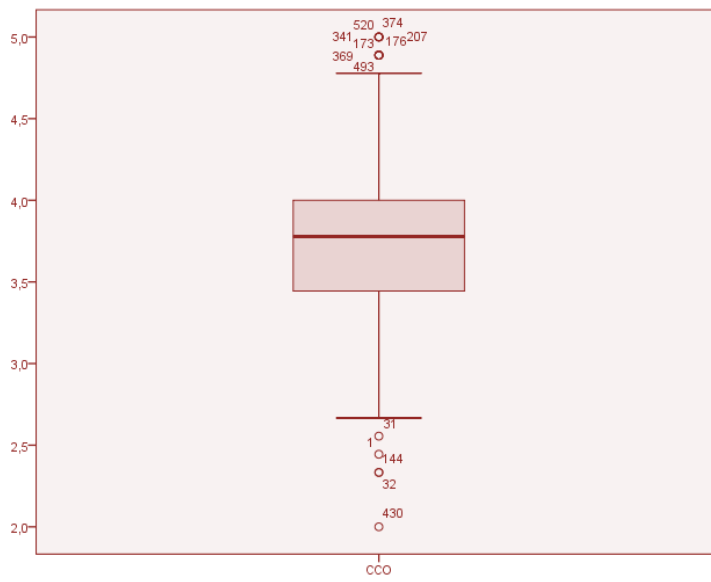
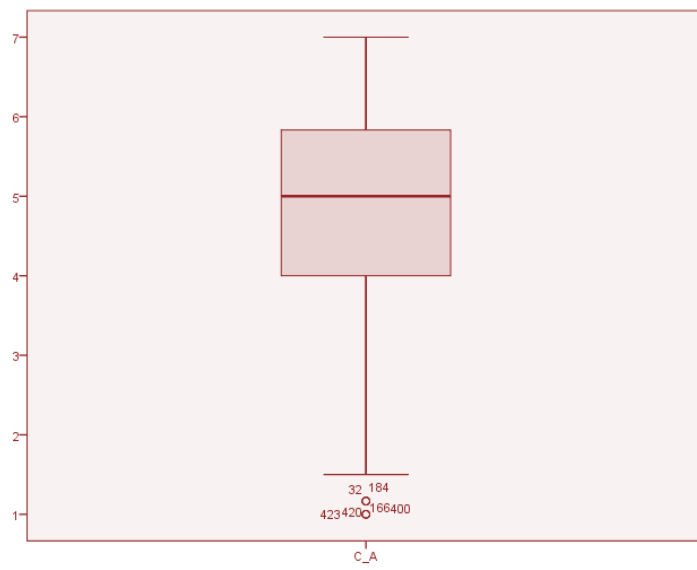
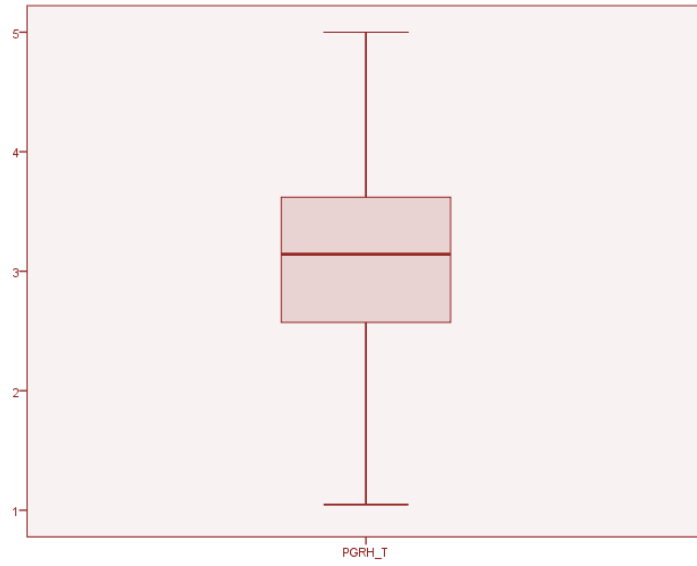
Extreme Values

		Case Number	Value
PGRH_ T		1	11
		2	87
	Highest	3	379
		4	418
		5	377
		1	166
		2	400
	Lowest	3	423
		4	196
		5	420
C_A		1	8
		2	11
	Highest	3	59
		4	137
		5	169
		1	423
		2	400
	Lowest	3	166
		4	420
		5	184
CCO		1	59
		2	87
	Highest	3	207
		4	341
		5	374
		1	430
		2	144
	Lowest	3	32
		4	1
		5	31

a. Only a partial list of cases with the value 7,00 are shown in the table of upper extremes.

b. Only a partial list of cases with the value 1,17 are shown in the table of lower extremes.

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



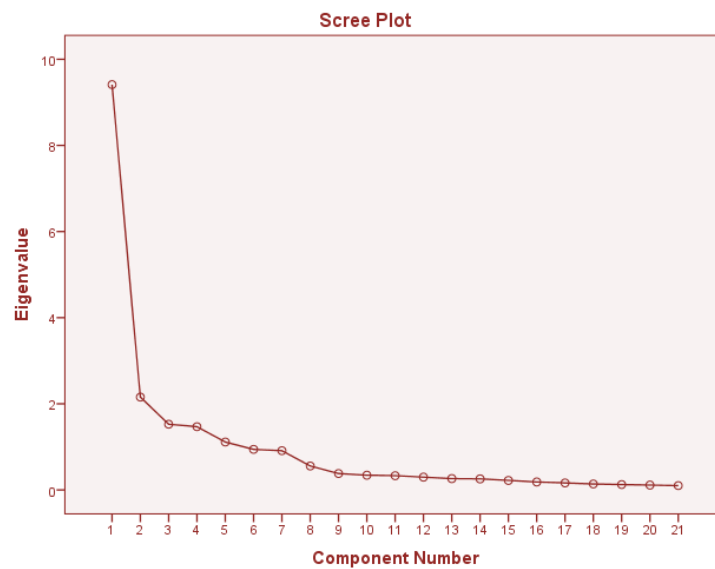
ANEXO D

1. Análise das Qualidades Métricas das Escalas

1.1 Escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos

1.1.1 Análise da Validade

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



1.1.2 Análise da Fiabilidade

Análise da Fiabilidade

Case Processing Summary

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

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,937	21

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PGRH_I_1	61,03	210,648	,485	,936
PGRH_I_2	60,95	211,368	,468	,937
PGRH_I_3	60,80	214,795	,413	,937
PGRH_F_4	61,27	206,277	,620	,934
PGRH_F_5	61,45	205,316	,611	,934
PGRH_F_6	61,31	205,654	,619	,934
PGRH_A_7	61,74	204,506	,615	,934
PGRH_A_8	61,64	201,997	,688	,933
PGRH_A_9	61,61	201,929	,701	,933
PGRH_C_10	62,29	203,379	,627	,934
PGRH_C_11	62,04	201,207	,740	,932
PGRH_C_12	62,11	202,133	,595	,935
PGRH_R_13	62,24	204,063	,662	,934
PGRH_R_14	62,23	205,223	,643	,934
PGRH_R_15	62,24	206,487	,592	,935
PGRH_CO_16	61,51	206,365	,574	,935
PGRH_CO_17	61,27	208,587	,564	,935
PGRH_CO_18	61,54	206,203	,641	,934
PGRH_CE_19	61,85	202,719	,722	,933
PGRH_CE_20	61,79	202,072	,731	,932
PGRH_CE_21	61,86	200,835	,754	,932

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,793	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PGRH_I_1	7,73	2,585	,642	,713
PGRH_I_2	7,65	2,472	,715	,627
PGRH_I_3	7,49	3,235	,562	,793

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,948	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PGRH_F_4	6,72	4,358	,880	,932
PGRH_F_5	6,90	4,096	,882	,931
PGRH_F_6	6,76	4,127	,912	,907

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,880	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PGRH_A_7	6,22	4,457	,751	,843
PGRH_A_8	6,13	4,218	,810	,791
PGRH_A_9	6,10	4,504	,741	,853

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,868	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PGRH_C_10	5,33	4,737	,787	,778
PGRH_C_11	5,07	5,241	,718	,842
PGRH_C_12	5,15	4,386	,748	,819

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,930	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PGRH_R_13	5,01	4,063	,851	,904
PGRH_R_14	5,00	4,019	,906	,860
PGRH_R_15	5,00	4,244	,816	,931

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,869	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PGRH_CO_16	6,66	3,422	,726	,843
PGRH_CO_17	6,42	3,599	,801	,772
PGRH_CO_18	6,69	3,740	,730	,834

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,947	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PGRH_CE_19	5,82	4,443	,884	,927
PGRH_CE_20	5,77	4,355	,890	,922
PGRH_CE_21	5,84	4,235	,895	,919

1.1.3 Análise da Sensibilidade

	N		Median	Skewness	Kurtosis	Minimum	Maximum
	Valid	Missing					
PGRH_I_1	525	0	4,00	-,923	,372	1	5
PGRH_I_2	525	0	4,00	-,953	,674	1	5
PGRH_I_3	525	0	4,00	-,957	1,344	1	5
PGRH_F_4	525	0	4,00	-,627	-,304	1	5
PGRH_F_5	525	0	4,00	-,408	-,622	1	5
PGRH_F_6	525	0	4,00	-,553	-,420	1	5
PGRH_A_7	525	0	3,00	-,231	-,993	1	5
PGRH_A_8	525	0	3,00	-,353	-,814	1	5
PGRH_A_9	525	0	3,00	-,333	-,820	1	5
PGRH_C_10	525	0	2,00	,401	-,884	1	5
PGRH_C_11	525	0	3,00	,099	-,768	1	5
PGRH_C_12	525	0	3,00	,189	-1,196	1	5
PGRH_R_13	525	0	2,00	,277	-,821	1	5
PGRH_R_14	525	0	2,00	,251	-,780	1	5
PGRH_R_15	525	0	2,00	,234	-,744	1	5
PGRH_CO_16	525	0	4,00	-,394	-,782	1	5
PGRH_CO_17	525	0	4,00	-,701	-,043	1	5
PGRH_CO_18	525	0	3,00	-,390	-,363	1	5
PGRH_CE_19	525	0	3,00	-,200	-,809	1	5
PGRH_CE_20	525	0	3,00	-,165	-,722	1	5
PGRH_CE_21	525	0	3,00	-,111	-,759	1	5

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
PGRH_T	,044	525	,019	,994	525	,050

a. Lilliefors Significance Correction

Descriptives

		Statistic	Std. Error
Mean		3,0828	,03122
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,0215	
	Upper Bound	3,1441	
5% Trimmed Mean		3,0884	
Median		3,1429	
Variance		,512	
PGRH_T Std. Deviation		,71533	
Minimum		1,05	
Maximum		5,00	
Range		3,95	
Interquartile Range		1,05	
Skewness		-,121	,107
Kurtosis		-,318	,213

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
PGRH_IA_T	,198	525	,000	,921	525	,000
PGRH_F_T	,195	525	,000	,926	525	,000
PGRH_AD_T	,129	525	,000	,952	525	,000
PGRH_C_T	,097	525	,000	,958	525	,000
PGRH_R_T	,144	525	,000	,947	525	,000
PGRH_CO_T	,144	525	,000	,949	525	,000
PGRH_CE_T	,133	525	,000	,951	525	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Statistics

	N		Skewness	Std. Error of Skewness	Kurtosis	Std. Error of Kurtosis
	Valid	Missing				
PGRH_IA_T	525	0	-,863	,107	,786	,213
PGRH_F_T	525	0	-,557	,107	-,370	,213
PGRH_AD_T	525	0	-,317	,107	-,752	,213
PGRH_C_T	525	0	,217	,107	-,782	,213
PGRH_R_T	525	0	,230	,107	-,658	,213
PGRH_CO_T	525	0	-,543	,107	-,051	,213
PGRH_CE_T	525	0	-,170	,107	-,761	,213

1.2 Escala do Compromisso Organizacional Afetivo

1.2.1 Análise da Fiabilidade

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,862	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C_A_1	24,26	43,951	,496	,868
C_A_2	23,82	42,651	,654	,838
C_A_3i	24,08	41,276	,649	,839
C_A_4i	23,58	40,327	,744	,822
C_A_5	23,70	43,093	,659	,838
C_A_6i	23,87	40,553	,741	,822

1.2.2 Análise da Sensibilidade

	N		Median	Skewness	Kurtosis	Minimum	Maximum
	Valid	Missing					
C_A_1	525	0	5,00	-,402	-,896	1	7
C_A_2	525	0	5,00	-,761	-,252	1	7
C_A_3i	525	0	5,00	-,377	-1,030	1	7
C_A_4i	525	0	6,00	-,886	-,212	1	7
C_A_5	525	0	5,00	-,783	-,040	1	7
C_A_6i	525	0	5,00	-,549	-,681	1	7

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
C_A	,089	525	,000	,967	525	,000

a. Lilliefors Significance Correction

1.3 Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional

1.3.1 Fiabilidade

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,739	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CCO_1	29,58	18,763	,390	,722
CCO_2	29,82	17,837	,309	,734
CCO_3	29,92	16,658	,547	,693
CCO_4	30,54	16,295	,447	,710
CCO_5	30,34	15,451	,591	,680
CCO_6	30,43	18,174	,248	,746
CCO_7	30,57	16,143	,503	,699
CCO_8	29,73	18,216	,355	,725
CCO_9	29,54	18,734	,415	,720

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,622	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CCO_1	8,16	1,423	,514	,427
CCO_3	8,50	1,121	,391	,637
CCO_9	8,12	1,560	,436	,530

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,501	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CCO_2	7,45	2,210	,251	,517
CCO_6	8,06	2,042	,286	,462
CCO_8	7,36	2,174	,442	,227

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,795	3

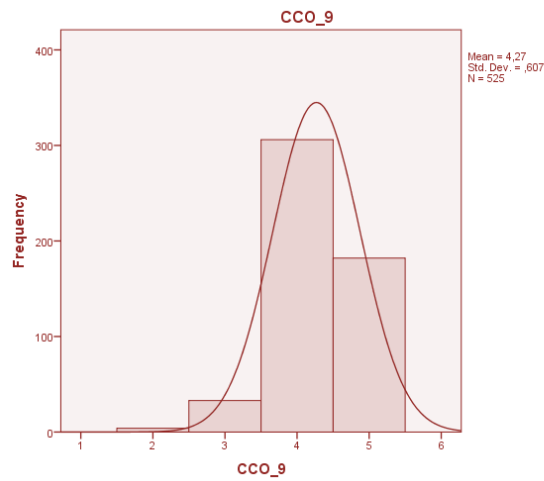
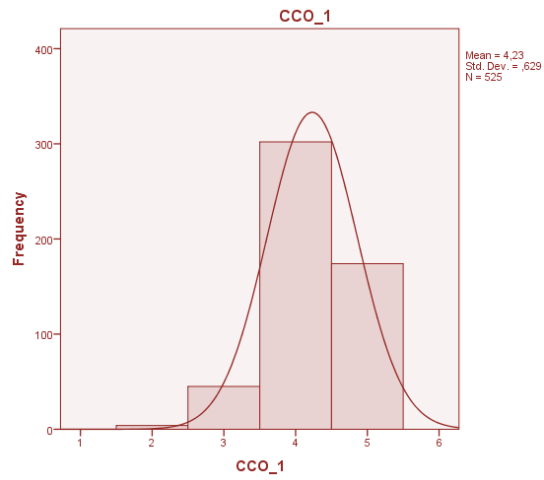
Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CCO_4	6,71	3,485	,562	,802
CCO_5	6,51	3,227	,698	,656
CCO_7	6,74	3,370	,659	,699

1.3.2 Sensibilidade

1.3.2.1 Análise de Sensibilidade dos Itens

	N		Median	Skewness	Kurtosis	Minimum	Maximum
	Valid	Missing					
CCO_1	525	0	4,00	-,406	,245	2	5
CCO_2	525	0	4,00	-,846	,169	1	5
CCO_3	525	0	4,00	-,756	,533	1	5
CCO_4	525	0	3,00	-,328	-,551	1	5
CCO_5	525	0	4,00	-,478	-,324	1	5
CCO_6	525	0	3,00	-,287	-,512	1	5
CCO_7	525	0	3,00	-,240	-,536	1	5
CCO_8	525	0	4,00	-,971	1,551	1	5
CCO_9	525	0	4,00	-,418	,465	2	5



1.3.2.2 Análise de Sensibilidade da Escala

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
CCO	,074	525	,000	,991	525	,003

a. Lilliefors Significance Correction

Descriptives

		Statistic	Std. Error
Mean		3,7566	,02237
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,7127	
	Upper Bound	3,8006	
5% Trimmed Mean		3,7557	
Median		3,7778	
Variance		,263	
CCO Std. Deviation		,51256	
Minimum		2,00	
Maximum		5,00	
Range		3,00	
Interquartile Range		,56	
Skewness		-,015	,107
Kurtosis		,072	,213

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
CCO_A	,195	525	,000	,933	525	,000
CCO_C	,128	525	,000	,965	525	,000
CCO_VC	,121	525	,000	,969	525	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Statistics

	N		Skewness	Std. Error of Skewness	Kurtosis	Std. Error of Kurtosis
	Valid	Missing				
CCO_A	525	0	-,190	,107	,112	,213
CCO_C	525	0	-,303	,107	-,154	,213
CCO_VC	525	0	-,355	,107	-,153	,213

2 - Análise Estatística Descritiva das diferentes variáveis

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
PGRH_T	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
C_A	525	1,00	7,00	4,7771	1,27819	-,607	,107	,022	,213
CCO	525	2,00	5,00	3,7566	,51256	-,015	,107	,072	,213
CCO_A	525	2,00	5,00	4,1295	,53636	-,190	,107	,112	,213
CCO_C	525	1,67	5,00	3,8133	,65469	-,303	,107	-,154	,213
CCO_VC	525	1,00	5,00	3,3270	,87295	-,355	,107	-,153	,213
Valid N (listwise)	525								

3. Comparações das Médias

Género

Group Statistics

	Género	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
CCO	Masculino	180	3,6519	,47612	,03549
	Feminino	345	3,8113	,52297	,02816

Independent Samples Test

	Levene's Test		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% IC	
								Lower	Upper
Equal variances assumed	2,404	,122	-3,417	523	,001	-,15942	,04666	-,25108	-,06777
CCO Equal variances not assumed			-3,519	394,031	,000	-,15942	,04530	-,24848	-,07036

Idade

ANOVA

PGRH_T

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5,738	3	1,913	3,798	,010
Within Groups	262,392	521	,504		
Total	268,130	524			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: PGRH_T

Tukey HSD

(I) Idade	(J) Idade	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
menor ou igual que 29 anos	De 30 a 39 anos	,27273*	,09189	,017	,0359	,5096
	De 40 a 49 anos	,27024*	,09826	,031	,0170	,5235
	50 anos ou mais	,31004*	,10355	,015	,0432	,5769
De 30 a 39 anos	menor ou igual que 29 anos	-,27273*	,09189	,017	-,5096	-,0359
	De 40 a 49 anos	-,00250	,07905	1,000	-,2062	,2012
	50 anos ou mais	,03731	,08553	,972	-,1831	,2577
De 40 a 49 anos	menor ou igual que 29 anos	-,27024*	,09826	,031	-,5235	-,0170
	De 30 a 39 anos	,00250	,07905	1,000	-,2012	,2062
	50 anos ou mais	,03981	,09234	,973	-,1982	,2778
50 anos ou mais	menor ou igual que 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

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Antiguidade

ANOVA

PGRH_T

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	8,337	4	2,084	4,172	,002
Within Groups	259,793	520	,500		
Total	268,130	524			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: PGRH_T

Tukey HSD

(I) Antiguidade	(J) Antiguidade	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Até 1 ano	De 1 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 de 30 anos	,67885*	,18102	,002	,1833	1,1744
De 1 a 10 anos	Até 1 ano	-,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 de 30 anos	,22746	,13660	,457	-,1465	,6014
De 11 a 20 anos	Até 1 ano	-,48707*	,14049	,005	-,8716	-,1025
	De 1 a 10 anos	-,03567	,07501	,990	-,2410	,1697
	De 21 a 30 anos	,02737	,10054	,999	-,2479	,3026
	Mais de 30 anos	,19179	,14239	,662	-,1980	,5816
De 21 a 30 anos	Até 1 ano	-,51443*	,15035	,006	-,9260	-,1029
	De 1 a 10 anos	-,06304	,09217	,960	-,3153	,1893
	De 11 a 20 anos	-,02737	,10054	,999	-,3026	,2479
	Mais de 30 anos	,16442	,15212	,816	-,2520	,5808
Mais de 30 anos	Até 1 ano	-,67885*	,18102	,002	-1,1744	-,1833
	De 1 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

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

ANOVA

C_A

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	21,465	4	5,366	3,343	,010
Within Groups	834,627	520	1,605		
Total	856,092	524			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: C_A

Tukey HSD

(I) Antiguidade	(J) Antiguidade	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Até 1 ano	De 1 a 10 anos	-,39519	,24129	,474	-1,0557	,2653
	De 11 a 20 anos	-,74743*	,25181	,026	-1,4367	-,0581
	De 21 a 30 anos	-,68461	,26948	,083	-1,4223	,0531
	Mais de 30 anos	-,51434	,32447	,508	-1,4025	,3738
De 1 a 10 anos	Até 1 ano	,39519	,24129	,474	-,2653	1,0557
	De 11 a 20 anos	-,35224	,13445	,068	-,7203	,0158
	De 21 a 30 anos	-,28942	,16520	,403	-,7416	,1628
	Mais de 30 anos	-,11914	,24484	,989	-,7894	,5511
De 11 a 20 anos	Até 1 ano	,74743*	,25181	,026	,0581	1,4367
	De 1 a 10 anos	,35224	,13445	,068	-,0158	,7203
	De 21 a 30 anos	,06282	,18021	,997	-,4305	,5561
	Mais de 30 anos	,23309	,25521	,892	-,4655	,9317
De 21 a 30 anos	Até 1 ano	,68461	,26948	,083	-,0531	1,4223
	De 1 a 10 anos	,28942	,16520	,403	-,1628	,7416
	De 11 a 20 anos	-,06282	,18021	,997	-,5561	,4305
	Mais de 30 anos	,17027	,27267	,971	-,5761	,9167
Mais de 30 anos	Até 1 ano	,51434	,32447	,508	-,3738	1,4025
	De 1 a 10 anos	,11914	,24484	,989	-,5511	,7894
	De 11 a 20 anos	-,23309	,25521	,892	-,9317	,4655
	De 21 a 30 anos	-,17027	,27267	,971	-,9167	,5761

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Contrato de Trabalho

ANOVA

PGRH_T

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5,770	3	1,923	3,820	,010
Within Groups	262,359	521	,504		
Total	268,130	524			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: PGRH_T

Tukey HSD

(I) Contrato_Trabalho	(J) Contrato_Trabalho	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
	Contrato a termo certo	-,16431	,09374	,298	-,4059	,0773
Contrato a termo certo por termo (efectivo)	Contrato a termo certo por empresa de trabalho temporário	-,45933*	,16263	,025	-,8785	-,0402
	Outro	-,16500	,11516	,479	-,4618	,1318
	Contrato sem termo (efectivo)	,16431	,09374	,298	-,0773	,4059
Contrato a termo certo	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
	Contrato sem termo (efectivo)	,16500	,11516	,479	-,1318	,4618
Outro	Contrato a termo certo	,00069	,13966	1,000	-,3593	,3607
	Contrato a termo certo por empresa de trabalho temporário	-,29433	,19279	,422	-,7912	,2026

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

ANOVA

C_A

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	14,459	3	4,820	2,983	,031
Within Groups	841,634	521	1,615		
Total	856,092	524			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: C_A

Tukey HSD

(I) Contrato_Trabalho	(J) Contrato_Trabalho	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Contrato sem termo (efectivo)	Contrato a termo certo	,44830*	,16790	,039	,0156	,8810
	Contrato a termo certo por empresa de trabalho temporário	,37466	,29129	,572	-,3761	1,1254
	Outro	-,09121	,20626	,971	-,6228	,4404
Contrato a termo certo	Contrato sem termo (efectivo)	-,44830*	,16790	,039	-,8810	-,0156
	Contrato a termo certo por empresa de trabalho temporário	-,07363	,32385	,996	-,9083	,7611
	Outro	-,53950	,25015	,137	-1,1842	,1052
Contrato a termo certo por empresa de trabalho temporário	Contrato sem termo (efectivo)	-,37466	,29129	,572	-1,1254	,3761
	Contrato a termo certo	,07363	,32385	,996	-,7611	,9083
	Outro	-,46587	,34530	,532	-1,3558	,4241
Outro	Contrato sem termo (efectivo)	,09121	,20626	,971	-,4404	,6228
	Contrato a termo certo	,53950	,25015	,137	-,1052	1,1842
	Contrato a termo certo por empresa de trabalho temporário	,46587	,34530	,532	-,4241	1,3558

4. Correlações

Correlations

	PGRH	PGRH_ IA	PGRH_ F	PGRH_ AD	PGRH_ C	PGRH_R	PGRH_ CO	PGRH_ CE	C_A	CCO	CCO_ A	CCO_ C	CCO_ VC
PGRH	1	,600**	,693**	,789**	,780**	,719**	,714**	,807**	,499**	,146**	,106*	,008	,186**
PGRH_IA	,600**	1	,409**	,469**	,322**	,302**	,368**	,335**	,275**	,104*	,106*	,073	,063
PGRH_F	,693**	,409**	1	,478**	,421**	,330**	,434**	,460**	,421**	,125**	,093*	,038	,135**
PGRH_AD	,789**	,469**	,478**	1	,543**	,461**	,505**	,566**	,382**	,131**	,101*	,004	,166**
PGRH_C	,780**	,322**	,421**	,543**	1	,611**	,428**	,596**	,374**	,119**	,114**	-,037	,167**
PGRH_R	,719**	,302**	,330**	,461**	,611**	1	,375**	,557**	,232**	,044	,015	-,030	,091*
PGRH_CO	,714**	,368**	,434**	,505**	,428**	,375**	1	,569**	,417**	,112*	,066	,025	,138**
PGRH_CE	,807**	,335**	,460**	,566**	,596**	,557**	,569**	1	,442**	,116**	,054	-,011	,179**
C_A	,499**	,275**	,421**	,382**	,374**	,232**	,417**	,442**	1	,329**	,248**	,137**	,325**
CCO	,146**	,104*	,125**	,131**	,119**	,044	,112*	,116**	,329**	1	,755**	,672**	,794**
CCO_A	,106*	,106*	,093*	,101*	,114**	,015	,066	,054	,248**	,755**	1	,398**	,416**
CCO_C	,008	,073	,038	,004	-,037	-,030	,025	-,011	,137**	,672**	,398**	1	,190**
CCO_VC	,186**	,063	,135**	,166**	,167**	,091*	,138**	,179**	,325**	,794**	,416**	,190**	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

5. Testes de Hipóteses

Hipótese 1

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,146 ^a	,021	,020	,50752	1,886

a. Predictors: (Constant), PGRH_T

b. Dependent Variable: CCO

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	2,954	1	2,954	11,468	,001 ^b
1 Residual	134,712	523	,258		
Total	137,666	524			

a. Dependent Variable: CCO

b. Predictors: (Constant), PGRH_T

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3,433	,098		35,001	,000
PGRH_T	,105	,031	,146	3,386	,001

a. Dependent Variable: CCO

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,131 ^a	,017	,015	,50864	1,886

a. Predictors: (Constant), PGRH_AD_T

b. Dependent Variable: CCO

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	2,360	1	2,360	9,124	,003 ^b
1 Residual	135,306	523	,259		
Total	137,666	524			

a. Dependent Variable: CCO

b. Predictors: (Constant), PGRH_AD_T

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3,554	,071		50,264	,000
PGRH_AD_T	,066	,022	,131	3,021	,003

a. Dependent Variable: CCO

Excluded Variables^a

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
					Tolerance
1 PGRH_IA_T	,054 ^b	1,108	,269	,048	,780
PGRH_F_T	,081 ^b	1,650	,099	,072	,771
PGRH_C_T	,067 ^b	1,304	,193	,057	,705
PGRH_R_T	-,021 ^b	-,426	,671	-,019	,788
PGRH_CO_T	,062 ^b	1,230	,219	,054	,745
PGRH_CE_T	,061 ^b	1,166	,244	,051	,680

a. Dependent Variable: CCO

b. Predictors in the Model: (Constant), PGRH_AD_T

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,106 ^a	,011	,009	,53385	1,909

a. Predictors: (Constant), PGRH_T

b. Dependent Variable: CCO_A

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	1,695	1	1,695	5,949	,015 ^b
1 Residual	149,053	523	,285		
Total	150,748	524			

a. Dependent Variable: CCO_A

b. Predictors: (Constant), PGRH_T

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3,884	,103		37,650	,000
PGRH_T	,080	,033	,106	2,439	,015

a. Dependent Variable: CCO_A

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,008 ^a	,000	-,002	,65529	1,876

a. Predictors: (Constant), PGRH_T

b. Dependent Variable: CCO_C

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	,016	1	,016	,038	,846 ^b
1 Residual	224,579	523	,429		
Total	224,596	524			

a. Dependent Variable: CCO_C

b. Predictors: (Constant), PGRH_T

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3,789	,127		29,922	,000
PGRH_T	,008	,040	,008	,194	,846

a. Dependent Variable: CCO_C

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,186 ^a	,035	,033	,85846	1,912

a. Predictors: (Constant), PGRH_T

b. Dependent Variable: CCO_VC

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	13,888	1	13,888	18,845	,000 ^b
1 Residual	385,425	523	,737		
Total	399,312	524			

a. Dependent Variable: CCO_VC

b. Predictors: (Constant), PGRH_T

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,625	,166		15,825	,000
PGRH_T	,228	,052	,186	4,341	,000

a. Dependent Variable: CCO_VC

Hipótese 2

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,499 ^a	,249	,247	1,10881	2,021

a. Predictors: (Constant), PGRH_T

b. Dependent Variable: C_A

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	213,089	1	213,089	173,320	,000 ^b
1 Residual	643,004	523	1,229		
Total	856,092	524			

a. Dependent Variable: C_A

b. Predictors: (Constant), PGRH_T

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,029	,214		9,468	,000
PGRH_T	,891	,068	,499	13,165	,000

a. Dependent Variable: C_A

Model Summary^f

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,442 ^a	,196	,194	1,14736	
2	,506 ^b	,256	,253	1,10476	
3	,527 ^c	,278	,273	1,08957	
4	,532 ^d	,283	,278	1,08627	
5	,540 ^e	,291	,284	1,08121	2,081

a. Predictors: (Constant), PGRH_CE_T

b. Predictors: (Constant), PGRH_CE_T, PGRH_F_T

c. Predictors: (Constant), PGRH_CE_T, PGRH_F_T, PGRH_CO_T

d. Predictors: (Constant), PGRH_CE_T, PGRH_F_T, PGRH_CO_T, PGRH_C_T

e. Predictors: (Constant), PGRH_CE_T, PGRH_F_T, PGRH_CO_T, PGRH_C_T, PGRH_R_T

f. Dependent Variable: C_A

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	167,594	1	167,594	127,309	,000 ^b
1 Residual	688,498	523	1,316		
Total	856,092	524			
2 Regression	218,995	2	109,497	89,716	,000 ^c
2 Residual	637,097	522	1,220		
Total	856,092	524			
3 Regression	237,581	3	79,194	66,708	,000 ^d
3 Residual	618,512	521	1,187		
Total	856,092	524			
4 Regression	242,504	4	60,626	51,379	,000 ^e
4 Residual	613,589	520	1,180		
Total	856,092	524			
5 Regression	249,373	5	49,875	42,664	,000 ^f
5 Residual	606,719	519	1,169		
Total	856,092	524			

a. Dependent Variable: C_A

b. Predictors: (Constant), PGRH_CE_T

c. Predictors: (Constant), PGRH_CE_T, PGRH_F_T

d. Predictors: (Constant), PGRH_CE_T, PGRH_F_T, PGRH_CO_T

e. Predictors: (Constant), PGRH_CE_T, PGRH_F_T, PGRH_CO_T, PGRH_C_T

f. Predictors: (Constant), PGRH_CE_T, PGRH_F_T, PGRH_CO_T, PGRH_C_T, PGRH_R_T

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	3,179	,150		21,169	,000
	PGRH_CE_T	,550	,049	,442	11,283	,000
2	(Constant)	2,453	,183		13,411	,000
	PGRH_CE_T	,392	,053	,315	7,413	,000
	PGRH_F_T	,349	,054	,276	6,490	,000
3	(Constant)	2,091	,202		10,336	,000
	PGRH_CE_T	,285	,059	,229	4,845	,000
	PGRH_F_T	,298	,055	,236	5,464	,000
	PGRH_CO_T	,257	,065	,184	3,957	,000
4	(Constant)	2,061	,202		10,192	,000
	PGRH_CE_T	,228	,065	,184	3,526	,000
	PGRH_F_T	,278	,055	,220	5,021	,000
	PGRH_CO_T	,245	,065	,176	3,766	,000
	PGRH_C_T	,117	,057	,097	2,043	,042
5	(Constant)	2,143	,204		10,499	,000
	PGRH_CE_T	,270	,067	,217	4,048	,000
	PGRH_F_T	,279	,055	,221	5,066	,000
	PGRH_CO_T	,249	,065	,179	3,854	,000
	PGRH_C_T	,178	,062	,148	2,858	,004
	PGRH_R_T	-,152	,063	-,119	-2,424	,016

a. Dependent Variable: C_A

Excluded Variables^a

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	
1	PGRH_IA_T	,143 ^b	3,479	,001	,151	,888
	PGRH_F_T	,276 ^b	6,490	,000	,273	,788
	PGRH_AD_T	,194 ^b	4,140	,000	,178	,680
	PGRH_C_T	,171 ^b	3,545	,000	,153	,645
	PGRH_R_T	-,020 ^b	-,430	,668	-,019	,690
	PGRH_CO_T	,244 ^b	5,251	,000	,224	,677
2	PGRH_IA_T	,070 ^c	1,678	,094	,073	,805
	PGRH_AD_T	,116 ^c	2,424	,016	,106	,619
	PGRH_C_T	,113 ^c	2,367	,018	,103	,618
	PGRH_R_T	-,050 ^c	-1,103	,271	-,048	,683
	PGRH_CO_T	,184 ^c	3,957	,000	,171	,639
	PGRH_IA_T	,044 ^d	1,042	,298	,046	,782
3	PGRH_AD_T	,079 ^d	1,635	,103	,072	,591
	PGRH_C_T	,097 ^d	2,043	,042	,089	,612
	PGRH_R_T	-,062 ^d	-1,376	,169	-,060	,680
	PGRH_IA_T	,036 ^e	,859	,391	,038	,775
	PGRH_AD_T	,058 ^e	1,158	,248	,051	,553
	PGRH_R_T	-,119 ^e	-2,424	,016	-,106	,569
5	PGRH_IA_T	,045 ^f	1,072	,284	,047	,770
	PGRH_AD_T	,069 ^f	1,390	,165	,061	,548

a. Dependent Variable: C_A

b. Predictors in the Model: (Constant), PGRH_CE_T

c. Predictors in the Model: (Constant), PGRH_CE_T, PGRH_F_T

d. Predictors in the Model: (Constant), PGRH_CE_T, PGRH_F_T, PGRH_CO_T

e. Predictors in the Model: (Constant), PGRH_CE_T, PGRH_F_T, PGRH_CO_T, PGRH_C_T

f. Predictors in the Model: (Constant), PGRH_CE_T, PGRH_F_T, PGRH_CO_T, PGRH_C_T, PGRH_R_T

Hipótese 3

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,329 ^a	,108	,107	,48442	1,895

a. Predictors: (Constant), C_A

b. Dependent Variable: CCO

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	14,936	1	14,936	63,650	,000 ^b
1 Residual	122,730	523	,235		
Total	137,666	524			

a. Dependent Variable: CCO

b. Predictors: (Constant), C_A

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3,126	,082		38,178	,000
C_A	,132	,017	,329	7,978	,000

a. Dependent Variable: CCO

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,248 ^a	,061	,060	,52012	1,902

a. Predictors: (Constant), C_A

b. Dependent Variable: CCO_A

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	9,261	1	9,261	34,235	,000 ^b
1 Residual	141,486	523	,271		
Total	150,748	524			

a. Dependent Variable: CCO_A

b. Predictors: (Constant), C_A

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3,633	,088		41,326	,000
C_A	,104	,018	,248	5,851	,000

a. Dependent Variable: CCO_A

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,137 ^a	,019	,017	,64913	1,903

a. Predictors: (Constant), C_A

b. Dependent Variable: CCO_C

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	4,220	1	4,220	10,015	,002 ^b
Residual	220,376	523	,421		
Total	224,596	524			

a. Dependent Variable: CCO_C

b. Predictors: (Constant), C_A

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3,478	,110		31,703	,000
C_A	,070	,022	,137	3,165	,002

a. Dependent Variable: CCO_C

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,325 ^a	,106	,104	,82632	1,898

a. Predictors: (Constant), C_A

b. Dependent Variable: CCO_VC

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	42,209	1	42,209	61,817	,000 ^b
1 Residual	357,104	523	,683		
Total	399,312	524			

a. Dependent Variable: CCO_VC

b. Predictors: (Constant), C_A

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,266	,140		16,228	,000
C_A	,222	,028	,325	7,862	,000

a. Dependent Variable: CCO_VC

Hipótese 4

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,146 ^a	,021	,020	,50752	,021	11,468	1	523	,001	
2	,330 ^b	,109	,106	,48477	,087	51,238	1	522	,000	1,894

a. Predictors: (Constant), PGRH_T

b. Predictors: (Constant), PGRH_T, C_A

c. Dependent Variable: CCO

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	2,954	1	2,954	11,468	,001 ^b
1 Residual	134,712	523	,258		
Total	137,666	524			
Regression	14,995	2	7,497	31,904	,000 ^c
2 Residual	122,671	522	,235		
Total	137,666	524			

a. Dependent Variable: CCO

b. Predictors: (Constant), PGRH_T

c. Predictors: (Constant), PGRH_T, C_A

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3,433	,098		35,001	,000
PGRH_T	,105	,031	,146	3,386	,001
2 (Constant)	3,155	,101		31,119	,000
PGRH_T	-,017	,034	-,024	-,499	,618
C_A	,137	,019	,341	7,158	,000

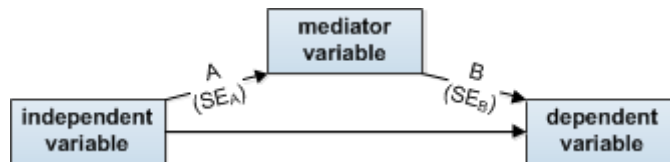
a. Dependent Variable: CCO

Excluded Variables^a

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
					Tolerance
1 C_A	,341 ^b	7,158	,000	,299	,751

a. Dependent Variable: CCO

b. Predictors in the Model: (Constant), PGRH_T



A:

B:

SE_A:

SE_B:

Calcular!

Sobel teste estatístico: 3.96358461

Probabilidade unicaudal: 0.00003692

Probabilidade bicaudal: 0.00007383