



ISPA
INSTITUTO UNIVERSITÁRIO
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

**COMPROMISSO ORGANIZACIONAL E
INTENÇÕES DE SAÍDA: SERÁ A
ANTIGUIDADE UMA VARIÁVEL
MODERADORA?**

NEUZA RAQUEL BELO

Orientador de Dissertação:
PROF. DOUTOR FRANCISCO CESÁRIO

Coordenador de Seminário de Dissertação:
PROF. DOUTOR FRANCISCO CESÁRIO

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

MESTRE EM PSICOLOGIA

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

2014

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

AGRADECIMENTOS

Desde já começo por agradecer à Ana Moreira, que foi a pessoa que mais contribuiu para que a realização desta dissertação fosse possível. Quero agradecer por todo o apoio prestado, pelas horas que dedicou do seu tempo, pela paciência e por toda a ajuda que me deu ao longo desta fase.

Seguidamente, ao Prof. Doutor Francisco Cesário pelo encorajamento, dedicação, por todo o conhecimento partilhado, pela panóplia de ideias fornecidas logo no momento inicial, que facilitaram em muito o desenvolvimento deste estudo. Quero agradecer ainda pela sua inteira disponibilidade para qualquer dúvida que surgisse. De facto não poderia ter escolhido melhor orientador.

À Ana Catarina Cardoso, que foi igualmente importante para a finalização deste estudo. Quero agradecer lhe pelas horas passadas no Skype enquanto partilhávamos opiniões e pela sua disponibilidade em ajudar.

Aos meus amigos, em especial à Andreia Domingos, pelos momentos de descontração, pelas gargalhadas dadas, pela partilha de opiniões e pela força e apoio em tudo aquilo que faço, que foram essenciais e que contribuíram para que esta etapa final fosse encarada de um modo muito mais leve.

Ao meu namorado, por estar sempre presente em tudo mesmo estando longe, por todas as palavras de coragem nos meus momentos de desânimo, por todo o carinho, atenção e companheirismo e por ser simplesmente quem é.

Á minha família, em especial aos meus avós, que foram as peças fundamentais para a concretização de todo o meu percurso académico. Sem eles, nada disto teria sido possível.

E àqueles que de um modo ou de outro contribuíram para o sucesso deste trabalho.

Um muito obrigado a todos!

RESUMO

Este estudo visa explorar a influência da antiguidade nos níveis de compromisso e nos níveis de *turnover* e ainda verificar se a sua presença altera a relação existente entre essas duas variáveis. A importância e pertinência deste estudo é assim verificar se face à conjuntura atual que afeta as organizações, a antiguidade na empresa deixa de ser uma condição para o compromisso e para as intenções de saída, ou se pelo contrário o seu impacto se mantém tal como nos mostra a literatura, que nos diz que a antiguidade ajuda a promover o compromisso organizacional e conseqüentemente a diminuir as intenções de saída.

Participaram neste estudo 525 sujeitos (180 do sexo masculino e 345 do sexo feminino), colaboradores de diferentes organizações de todo o território português. Os resultados revelaram um efeito positivo e significativo entre o Compromisso Organizacional e as Intenções de Saída; um efeito positivo e significativo entre a Antiguidade e o Compromisso Organizacional; um efeito positivo e significativo entre a Antiguidade e as Intenções de saída; e por fim verificou-se que a Antiguidade modera a relação entre o Compromisso Calculativo e as Intenções de Saída. Não foi assim possível, comprovar a existência de um efeito moderador da Antiguidade na relação entre o Compromisso, tanto Normativo como Afetivo e as Intenções de saída.

Palavras-Chave: Antiguidade, Compromisso Organizacional (CO), Intenções de Saída (IS).

ABSTRACT

The present study aims to investigate the influence of organizational tenure in the levels of commitment and levels of turnover and also check if their presence alters the relationship between these two variables. The relevance of this study is to check that given the current situation affecting organizations, seniority in the company ceases to be a condition for the commitment and intentions to leave, or rather its impact remains as in literature shows. 525 subjects participated in this study (180 were mens and 345 were females) employees of different organizations throughout the Portuguese territory. The results revealed a positive and significant effect between Organizational Commitment and Intentions to leave; a positive and significant effect between Tenure and Organizational Commitment; a positive and significant effect between Tenure and the Intentions to quit; and finally there was a moderating effect of Tenure present in the relation between Calculative Commitment and Intentions to quit. It wasn't possible to prove the existence of a moderating effect of organizational tenure in the relationship between both type of commitment (Affective and Normative) and Intentions to leave.

Keywords: Age, Organizational Commitment (OC), Intentions to leave (IL).

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
COMPROMISSO ORGANIZACIONAL E INTENÇÕES DE SAÍDA VOLUNTÁRIA	3
Compromisso Organizacional	3
<i>Diferentes Conceptualizações</i>	3
<i>Abordagens ao Compromisso Organizacional</i>	4
Turnover	10
<i>Turnover nas Organizações</i>	10
<i>Modelos Teóricos</i>	12
Compromisso organizacional e turnover	16
<i>Relação entre variáveis</i>	16
<i>Antiguidade na organização como uma variável de importância</i>	18
MODELO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	21
Modelo de Investigação	21
Hipóteses de Investigação	21
METODOLOGIA	22
Delineamento	22
Amostra	22
Procedimento	25
Medidas	28
RESULTADOS	30
Escala de Compromisso Organizacional	30
<i>Validade – Análise Fatorial Confirmatória</i>	30
<i>Fiabilidade – Consistência Interna pelo método do Alpha de Cronbach</i>	31
<i>Sensibilidade</i>	33
Escala das Intenções de Saída	34
<i>Validade – Análise Fatorial Exploratória</i>	34

<i>Fiabilidade - Consistência Interna pelo método do Alpha de Cronbach</i>	35
<i>Sensibilidade</i>	36
Estudo das variáveis demográficas em função das variáveis em estudo	36
Associação entre as variáveis em estudo	38
Testes de Hipóteses	40
DISCUSSÃO E CONCLUSÃO	49
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55
ANEXOS	63
ANEXO A – Questionário	63
ANEXO B	67
1. Análise das Qualidades Métricas	67
1.1 Escala do Compromisso Organizacional.....	67
1.1.1 Análise da Validade	67
1.1.1.1 Análise Fatorial Confirmatória.....	67
1.1.1.1.1 Modelo a Três Fatores (parâmetros standardizados)	67
1.1.2 Análise da Fiabilidade	68
1.1.2.1 Análise da Fiabilidade da escala do Compromisso Organizacional.....	68
1.1.2.2 Análise de Fiabilidade da escala de Compromisso Afetivo	69
1.1.2.3 Análise de Fiabilidade da escala de Compromisso Calculativo	69
1.1.2.4 Análise de Fiabilidade da escala de Compromisso Normativo	70
1.1.3 Análise da Sensibilidade	71
1.1.3.1 Análise da Sensibilidade dos Itens	71
1.1.3.2 Análise de Sensibilidade da Escala do Compromisso Organizacional.....	72
1.1.3.3 Análise da Sensibilidade das dimensões da escala.....	72
2. Análise das Qualidades Métricas	74
2.1 Escala das Intenções de Saída	74
2.1.1 Análise da Validade	74
2.1.1.1 Análise Fatorial Exploratória	74

2.1.2	Análise da Fiabilidade	74
2.1.2.1	Análise da Fiabilidade da escala das Intenções de Saída	74
2.1.3	Análise da Sensibilidade	75
2.1.3.1	Análise da sensibilidade dos itens	75
2.1.3.2	Análise da sensibilidade da escala das intenções de saída	75
3.	Análise Estatística Descritiva das diferentes variáveis	76
4.	Comparação das Médias.....	77
4.1	Variável Idade	77
	Efeito da variável Idade no Compromisso Organizacional.....	77
4.1.1	Variável Habilitações Literárias.....	77
	Habilitações Literárias e Compromisso Organizacional	78
5.	Correlações de Médias	78
6.	Teste de Hipóteses.....	79
6.1.	Hipótese 1.....	79
6.1.1	<i>Pressupostos da Regressão Linear Simples</i>	79
6.1.2.	Resultados da Regressão Linear Simples	80
	<i>Efeito da variável Compromisso Organizacional nas Intenções de Saída</i>	80
6.1.3	Análise Estatística Complementar I.....	81
6.1.3.1	<i>Pressupostos para a realização da Regressão Linear Simples para o Compromisso Afetivo</i>	82
6.1.3.2	<i>Pressupostos para a realização da Regressão Linear Simples para o Compromisso Calculativo</i>	83
6.1.3.3	<i>Pressupostos para a realização da Regressão Linear Simples para o Compromisso Normativo</i>	84
6.1.3.4	Resultados das Regressões Lineares Simples para os tipos de Compromisso	85
6.2	Hipótese 2.....	86
6.2.1	<i>Pressupostos da Regressão Linear Simples</i>	87
6.2.2	– Resultados da Regressão Linear Simples.....	88
	<i>Efeito da variável Antiguidade no Compromisso Organizacional</i>	88

6.2.3	Análise Estatística Complementar II.....	89
6.2.3.1	<i>Pressupostos para a realização da Regressão Linear Simples para o Compromisso Afetivo</i>	89
6.2.3.2	Resultados da Regressão Linear.....	90
	<i>Efeito da Variável Antiguidade no Compromisso Afetivo</i>	90
6.2.3.3	<i>Pressupostos para a realização da Regressão Linear Simples para o Compromisso Calculativo</i>	91
6.2.3.4	Resultados da Regressão Linear.....	93
	<i>Efeito da Variável Antiguidade no Compromisso Calculativo</i>	93
6.2.3.5	<i>Pressupostos para a realização da Regressão Linear Simples para o Compromisso Normativo</i>	94
6.2.3.6	Resultados da Regressão Linear.....	95
	<i>Efeito da Variável Antiguidade no Compromisso Normativo</i>	95
6.4	Hipótese 3.....	96
6.2.1	<i>Pressupostos da Regressão Linear Simples</i>	96
6.2.2	Resultados da Regressão Linear.....	97
	<i>Efeito da Variável Antiguidade nas Intenções de Saída</i>	97
6.6	Hipótese 4.....	98
6.6.1	<i>Efeito da Interação da Antiguidade sobre o Compromisso Organizacional</i>	98
6.6.2	<i>Efeito da Interação da Antiguidade sobre o Compromisso Afetivo</i>	99
6.6.3	<i>Efeito da Interação da Antiguidade sobre o Compromisso Calculativo</i>	100
6.6.3	<i>Efeito da Interação da Antiguidade sobre o Compromisso Normativo</i>	101

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – As três componentes mais comuns do Compromisso Organizacional	p.8
Tabela 2 – Síntese dos Modelos de Compromisso Organizacional	p.10
Tabela 3 – Síntese das Hipóteses de Investigação	p.21
Tabela 4 – Síntese da caracterização da Amostra	p.23
Tabela 5 – Índices de Ajustamento para Modelos Fatoriais	p.27
Tabela 6 – Índices de KMO para a Análise Fatorial Exploratória	p.27
Tabela 7 – Escala do Compromisso Organizacional (<i>Allen & Meyer, 1997</i>)	p.29
Tabela 8 – Escala das Intenções de Saída (<i>Bozeman & Perrewé, 2001</i>)	p.30
Tabela 9 – Índices de Adequação do Modelo Testado	p.31
Tabela 10 – Fiabilidade de Escala de Compromisso Organizacional	p.32
Tabela 11 – Fiabilidade das Dimensões da Escala de Compromisso Organizacional.....	p.33
Tabela 12 – Parâmetros de Normalidade para a Escala de Compromisso Organizacional e as suas Dimensões	p.34
Tabela 13 – Valor do KMO e Teste de <i>Bartlett</i> para a Escala de Intenções de Saída ...	p.35
Tabela 14 – Matriz com Rotação de Fatores	p.35
Tabela 15 – Fiabilidade da Escala de Intenções de Saída	p.35
Tabela 16 – Parâmetros de Normalidade para a Escala de Intenções de Saída	p.36
Tabela 17 – ANOVA ONE-WAY e Teste de <i>Tukey HSD</i> para a Variável Habilitações Literárias	p.37
Tabela 18 – Efeito da variável Idade no Compromisso Organizacional	p.37
Tabela 19 – Matriz de Correlações de Pearson, Médias, Desvio Padrão e <i>Alphas de Cronbach</i>	p.38
Tabela 20 – Efeito da Variável Compromisso Organizacional nas Intenções de Saída.....	p.41

Tabela 21 – Efeitos dos Tipos de Compromisso Organizacional nas Intenções de Saída	p.42
Tabela 22 – Efeito da Variável Antiguidade nos Tipos de Compromisso	p.43
Tabela 23 - Efeito da Variável Antiguidade nas Intenções de Saída	p.44
Tabela 24 – Efeito da Interação da Antiguidade sobre o Compromisso Organizacional	p.45
Tabela 25 - Efeito da Interação da Antiguidade sobre o Compromisso Afetivo	p.45
Tabela 26 - Efeito da Interação da Antiguidade sobre o Compromisso Calculativo ...	p.46
Tabela 27 - Efeito da Interação da Antiguidade sobre o Compromisso Normativo ...	p.46

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Rotatividade de <i>March e Simon</i>	p.13
Figura 2 – O Processo de Decisão de Saída do Colaborador	p.14
Figura 3 – Representação Esquemática das Variáveis Primárias e do Processo de <i>Turnover</i>	p.15
Figura 4 – Modelo Integrativo de <i>Price e Mueller</i>	p.16
Figura 5 – Desenvolvimento do Comportamento Organizacional	p.19
Figura 6 – Modelo de Investigação	p.21
Figura 7 – Distribuição da Amostra por Género	p.24
Figura 8 – Distribuição Etária da Amostra	p.24
Figura 9 – Distribuição da Amostra por Habilitações Literárias	p.24
Figura 10 – Distribuição da Amostra por Antiguidade Organizacional	p.25
Figura 11 – Distribuição da Amostra por Vínculo Laboral	p.25
Figura 12 – Resultado da Análise Fatorial Confirmatória para o Modelo a Três Fatores	p.31
Figura 13 – Efeito de Interação da Antiguidade sobre as Intenções de Saída: situação de Compromisso Global	p.47
Figura 14 – Efeito de Interação da Antiguidade sobre as Intenções de Saída: situação de Compromisso Calculativo	p.4

INTRODUÇÃO

O estudo do Compromisso Organizacional tem sido intensamente investigado desde os anos 80, tornando-se atualmente um dos conceitos sobre o qual as organizações mais se debruçam. Meyer e Allen (1990; 1997) preocuparam-se desde cedo em perceber o que é que levava a que os trabalhadores de uma empresa estivessem altamente comprometidos com o seu trabalho e como é que podemos inculcar estes altos níveis de compromisso nos outros.

De acordo com a literatura, podemos constatar a diversidade de modelos teóricos e definições que envolvem este constructo, tornando-o deste modo um conceito multifacetado. Cohen (1992; 1993) com os seus trabalhos de meta-análise, onde observa as relações entre diferentes variáveis com o compromisso organizacional, nomeadamente os seus antecedentes (e.g. idade, género, comunicação organizacional, autonomia, liderança, envolvimento com o trabalho), permitiu-nos obter resultados fundamentais para uma melhor compreensão deste conceito. Pesquisas cruciais para o entendimento do Compromisso Organizacional podemos encontrar nos estudos de Mathieu e Zajac (1990), Meyer e Allen (1997), Klein, Becker e Meyer (2009), entre muitos outros autores que enveredaram por esta área.

A envolvente externa e interna das empresas sofreu significativas alterações, acompanhadas por uma série de mudanças radicais e irreversíveis. Os mercados mudaram, as tecnologias também, os modelos de gestão que outrora foram marcados pelo sucesso viram-se igualmente afetados.

É certo que os Recursos Humanos são parte fundamental para a continuidade da empresa, na medida em que as pessoas assumem um papel de destaque. No entanto, também elas mudaram – procuram agora maior autonomia no trabalho e aproveitar as novas oportunidades de mercado. Com este menor sentido de lealdade para com a organização e maior para com a própria profissão, as empresas vêem-se em risco de aumentar as suas taxas de saídas voluntárias dos seus trabalhadores. (Cunha *et al.*, 2012). A saída voluntária passou hoje em dia a ser uma estratégia de carreira. Segundo um artigo publicado no Diário de Notícias, a *Lee Hecht Harrison* – uma empresa de mobilidade de talentos global focada na transição de carreira, *engagement*, e desenvolvimento de liderança – realizou uma pesquisa internacional, na qual concluiu que atualmente a duração média de permanência numa organização é inferior a quatro anos. O que aqui acontece deve-se ao facto do compromisso entre o trabalhador e a empresa ter vindo a

diminuir (Graça, 2006). Segundo Beheshtifar e Allahyary (2013), quando os sujeitos estão comprometidos com a organização têm uma menor tendência para sair da mesma.

Assim, as turbulências supracitadas e a complexidade da competição atual requerem que as Organizações sejam capazes de fomentar o compromisso organizacional nos seus colaboradores, olhando para todos os fatores que o possam determinar.

Várias constatações literárias referem a antiguidade, isto é, os anos de serviço numa dada organização, como um dos aspetos que ajuda a promover o compromisso organizacional. Os estudos nessa área apontam para que indivíduos que trabalham mais tempo nas suas empresas registam níveis maiores de compromisso (Cohen & Lowenberg, 1990). Becker (cit. por Cohen, 1992) defende, que o compromisso organizacional é alcançado através da acumulação de investimentos feitos pelo colaborador e que isso só é possível de acontecer ao longo do tempo passado na empresa. Também Cohen (1993) refere no seu estudo, que a relação entre a antiguidade e o compromisso é mais forte em colaboradores mais antigos na empresa.

A importância e pertinência deste estudo é assim verificar se face à conjuntura atual, a antiguidade na Organização deixa de ser uma condição para o compromisso e para as intenções de saída, ou se pelo contrário o seu impacto se mantém tal como evidencia a literatura.

Assim, tendo em conta o interesse em estudar o compromisso organizacional, o presente estudo visa explorar a influência da antiguidade nos níveis de compromisso e nos níveis de *turnover* e ainda verificar se a sua presença altera a relação existente entre essas duas variáveis.

Os capítulos que se seguem oferecem uma descrição detalhada desta pesquisa.

Na revisão da literatura são apresentados os conceitos estudados sobre o compromisso, o *turnover* e a relação entre os dois. Ainda nesta secção, apresenta-se o modelo teórico e as hipóteses em estudo.

Na metodologia, é feita a descrição da amostra, do procedimento que serviu de base para a recolha de dados, apresentam-se as variáveis em estudo e por fim é feita a apresentação dos instrumentos usados.

De seguida, consta a apresentação dos resultados obtidos através das estatísticas descritivas dos mesmos.

Por fim, este estudo termina com a discussão dos resultados e a conclusão onde irá constar também as limitações do estudo, as implicações práticas e sugestões futuras.

COMPROMISSO ORGANIZACIONAL E INTENÇÕES DE SAÍDA VOLUNTÁRIA

Compromisso Organizacional

Diferentes Conceptualizações

O interesse pelo compromisso organizacional advém essencialmente das evidências que nos mostram que dele derivam atitudes importantes para o mundo organizacional, tais como a assiduidade, turnover, absentismo, desempenho, pontualidade e comportamentos de cidadania (Rego & Souto, 2004).

Uma revisão sobre o compromisso organizacional leva-nos a verificar que cada autor cria a sua própria definição do conceito.

Gemmiti (2007) surge no seu livro com uma perspetiva mais ampla sobre a definição de compromisso. Ele defende que o compromisso é uma espécie de fixação de uma pessoa por um alvo. Esse alvo pode ser social ou não, na medida em que o sujeito pode focar-se em organizações, em grupos de trabalho, em metas, em tarefas ou em programas organizacionais.

Já Bandeira *et al.* (2000) surgem com uma definição mais específica e direcionada para o conceito a ser estudado e afirmam que o compromisso organizacional diz respeito “à atitude ou orientação para a organização, que une a identidade da pessoa à empresa ou ainda um estado em que o indivíduo se torna ligado à organização pelas suas ações e crenças” (p. 134).

Nitesh, Kumar e Kumar (2013), também partilham da opinião de Bandeira *et al.* e assumem que o compromisso organizacional diz respeito ao grau em que os funcionários se identificam com a organização e estão comprometidos com os seus objetivos.

Dey (2012) traz-nos uma perspetiva distinta sobre o assunto ao aferir que o compromisso é visto como uma tendência ao empenhamento com base no reconhecimento do colaborador dos custos ou perdas associadas à interrupção da sua atividade laboral. Isto é, quando um indivíduo percebe que ao sair da organização onde se encontra irá acarretar perdas ou custos para ele mesmo, o compromisso organizacional será desse modo ativado para que tal não aconteça.

Segundo Yilmaz (2008) o compromisso organizacional pode ser definido como a adoção dos objetivos da empresa, pelos seus funcionários e o comprometimento dos mesmos com o atendimento destes objetivos por parte da organização.

Fink (1992) também deu o seu contributo sobre este constructo, mencionando a importância de se estar comprometido com a organização e trazendo consigo aquilo que para si é o compromisso organizacional: «*identificação com a missão ou propósitos da Organização (...) desenvolvidos ao longo dos anos (...)*» (p.4).

Ainda neste sentido de dar vida a este conceito, Bastos, Brandão e Pinho (1997) dizem que na realidade o compromisso é um estado marcado por sentimentos ou reações afetivas positivas, nomeadamente a lealdade, em relação a algo ao qual se associam intenções de comportamento específicas.

Para este trabalho a definição adotada será a de Meyer e Allen (1997) que nos diz que o compromisso organizacional representa um estado psicológico que caracteriza a relação existente entre o colaborador e a sua empresa, bem como a implicação deste estado na decisão do colaborador continuar a fazer parte da organização. Esta é a definição escolhida para dar seguimento ao estudo, uma vez que a escala para avaliar o compromisso organizacional será a criada por estes autores.

Estas perspetivas distintas sobre o compromisso organizacional, que ganham corpo nos diferentes estudos e investigações (e.g. Morrow, 1983; Allen & Meyer, 1990; Cohen, 1992; Cohen, 1993; Cohen, 2000; Rego & Souto, 2004) inserem-se nesta vertente multifacetada que surge ao longo da literatura.

Abordagens ao Compromisso Organizacional

Abordagem Afectiva de Mowday, Porter e Steers

Mowday, Porter e Steers (1983) acreditam que o compromisso organizacional pode ser definido como a força que identifica o indivíduo ao envolver-se com uma dada organização. Estes autores referem ainda que o compromisso pode ser caracterizado por três fatores: a) a crença e a aceitação dos objetivos e valores; b) a disposição para exercer um esforço; e c) um forte desejo e fazer parte de um grupo. Eles acreditam que o sujeito pode ter apenas um destes três fatores sem ter necessariamente de possuí-los todos, no entanto, acreditam que estão os três fortemente correlacionados.

O compromisso afetivo representa bem mais do que a simples lealdade a uma organização, passando essencialmente por uma relação ativa, na qual o colaborador procura colocar algo de si mesmo de modo a contribuir para o bem-estar da sua organização (Mowday, Porter & Steers, cit. por Tamayo, 2005).

Mowday *et al.* (cit. por Kuabara & Sachuk, 2010) assumem ainda que o compromisso organizacional representa algo mais estável que a satisfação no trabalho. Embora a literatura aponte muitas vezes a satisfação como uma medida menos estável dizendo que os acontecimentos que ocorrem numa organização podem afetar o nível de satisfação, estes autores defendem que acontecimentos transitórios não projetam no sujeito a necessidade de reavaliar a sua ligação com a organização.

Em suma, aquilo que estes autores procuraram mostrar acerca do compromisso organizacional foi que ele torna-se mais forte quanto maior for o nível de envolvimento pessoal do colaborador para com a sua organização. O indivíduo permanece naquela empresa essencialmente porque gosta de lá estar e do trabalho que faz.

Abordagem Instrumental de Becker

Becker (1960) foi outro dos autores que resolveu teorizar acerca daquilo que é o compromisso organizacional. Este, ao contrário de Wiener (1982), traz consigo uma nova versão deste conceito. Segundo ele, o compromisso está diretamente relacionado com os custos e benefícios associados à saída da organização. No seu estudo ele ilustra-nos esta sua definição recorrendo a uma situação que muitas vezes ocorre nas organizações. Vejamos por exemplo um colaborador que queira sair da sua organização e apostar num outro tipo de trabalho para si. No entanto, a sua saída não irá ocorrer sem que ele perca uma quantia considerável de dinheiro, nomeadamente o seu fundo de pensão. Assim, o colaborador avalia como inviável a sua saída considerando a soma que poderá perder do fundo de pensão ou outros benefícios por ele conquistados ao longo do período em que trabalhou para aquela organização.

A este compromisso organizacional, Becker (1960) deu o nome de “side bet” – trocas laterais entre o colaborador e a organização. De acordo com o mesmo, sempre que um colaborador se mantém ligado à sua organização, isso pode ser explicado por esse “side bet”.

O compromisso ocorre deste modo, quando uma pessoa assume uma linha de ação consistente – isto é, o sujeito posiciona-se considerando uma linha de ação particular devido às repercussões da sua atitude (Becker, 1960).

Assim, podemos verificar que a teoria abordada pelo autor tem uma componente instrumental que mais tarde viria a ser adotada por outros autores como Meyer e Allen (1990). Estes autores definiram o compromisso instrumental como algo de valor que o sujeito investe na organização como por exemplo o seu tempo e esforço, bem como habilidades e *status* adquiridos durante a sua permanência na organização, e que este julgue ser inviável perder, caso opte por sair da mesma (Meyer & Allen 1990).

Abordagem Normativa de Wiener

De acordo com Wiener (1982), o compromisso organizacional resulta do conjunto de pressões normativas interiorizadas pelo colaborador para agir em conformidade com as metas e objetivos da Organização. Segundo ele, os elevados níveis de compromisso estão relacionados com a tendência que a pessoa tem para ser orientada nas suas ações, mesmo antes de considerar as respetivas consequências. Por outras palavras, o autor explica que o colaborador quando regista elevados níveis de compromisso normativo age de uma determinada forma porque considera que é correto ou moral fazê-lo desse modo, não porque acredita que as suas ações lhe tragam algum tipo de benefício. É importante que o sujeito interiorize essas pressões normativas uma vez que isso pode ajudar ao estabelecimento do compromisso organizacional, pois as pressões normativas não interiorizadas podem conduzir à ideia de que o comportamento do sujeito é estimulado apenas por recompensas ou punições.

Essa interiorização leva a que o comportamento do indivíduo assuma diferentes graus em relação ao compromisso que acaba por poder adquirir três características distintas: a) o sacrifício pessoal realizado a favor da organização; b) a persistência nas suas atitudes; e c) a preocupação pessoal para com a organização, dedicando a maior parte do seu tempo em tarefas relacionadas com a organização. Assim que essas três características se tornam marcantes no comportamento do sujeito, então o compromisso organizacional passa a existir de uma forma visível. O comportamento torna-se estável, duradouro e independente de condições ambientais (Wiener, 1982).

O autor destaca ainda a importância da coerência nos objetivos e metas organizacionais – se uma empresa apresentar ao seu colaborador metas demasiados incoerentes e se ele empenhar os seus esforços em tarefas erradas, então os seus níveis de compromisso deixem radicalmente. Numa outra instância, se essas metas forem coerentes então o colaborador irá revelar-se altamente comprometido com a organização (Wiener, 1982).

Quando falamos numa abordagem normativa do compromisso, surgem-nos dois tipos de crenças normativas que quando internalizadas pelos colaboradores são determinantes para o compromisso organizacional – são elas o dever e a lealdade generalizada e a identificação organizacional. No entanto, as predisposições pessoais e as próprias intervenções organizacionais também ajudam na determinação do compromisso. Ainda neste sentido de análise, o compromisso normativo pode assumir então três tipos baseados: na lealdade cega que advém do dever e lealdade generalizada; na obrigação moral que advém da coerência de valores e regras organizacionais; e na relação entre os dois que dá origem ao chamado compromisso balanceado (Wiener, 1982).

De uma forma lata, Wiener (1982), acrescenta ainda que as organizações devem ser capazes de definir um sistema de valores próprios que auxiliem na cooperação e aceitação entre os membros, bem como que auxiliem na atração de indivíduos que acreditem no valor da lealdade.

Abordagem tridimensional de Allen e Meyer

Allen e Meyer (1990) pegaram nas três abordagens distintas acima descritas sobre o compromisso organizacional e criaram um Modelo Tridimensional com uma maior aceitação entre os investigadores.

De acordo com os autores quando um colaborador desenvolve uma ligação emocional para com a organização, quando se identifica e se envolve com ela, apresenta um compromisso afetivo. Por outras palavras, o indivíduo permanece na organização porque quer. Quando a sua presença na organização é marcada essencialmente pelos custos associados à saída da mesma, então estamos perante um compromisso instrumental ou calculativo – os indivíduos permanecem na empresa porque precisam. Se por outro lado, o colaborador não sair da organização porque sente uma obrigação com a mesma, dever moral de permanência, então estamos perante um compromisso normativo (Meyer & Allen, cit. por Meyer & Allen, 1997).

Allen e Meyer (1990) referem neste seu Modelo, que o compromisso afetivo, normativo e calculativo devem ser vistos como diferentes componentes e não como diferentes tipos de compromisso. Defendem que cada componente é um estado psicológico distinto e devem ser analisados em conjunto uma vez que o sujeito pode experimentar cada um desses estados segundo diferentes graus. Por exemplo, alguns colaboradores podem sentir uma forte necessidade de permanecer na Organização bem como uma forte obrigação, mas não ter nenhuma vontade em por lá continuar. Outros podem não sentir nem necessidade, nem obrigação, mas sentir um forte desejo e por aí adiante. Esse modelo assume também que cada estado psicológico advém das várias experiências a que o indivíduo é sujeito e resulta em diferentes comportamentos no trabalho.

Na Tabela 1 podemos observar as três componentes do compromisso organizacional segundo Allen e Meyer (1997) e as respectivas características.

Tabela 1 – As três componentes mais comuns do compromisso organizacional.

Categorias	Caracterização	A pessoa permanece na Organização porque...	Estado Psicológico
Afetiva	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.	... sente que quer permanecer.	Desejo
Normativa	Grau em que o colaborador possui um sentido da obrigação (ou do dever moral) de permanecer na organização.	... sente que deve permanecer.	Obrigação
Instrumental (ou calculativa)	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados à sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	... sente que tem necessidade de permanecer.	Necessidade

Fonte: Adaptado de Rego (2003)

O modelo tridimensional de Meyer e Allen (1990) foi trabalhado por diversos autores e os resultados dos estudos revelam divergências em aceitar que o sujeito possua apenas três componentes do compromisso.

No seu estudo, Rego (2003) aponta a hipótese de que o constructo possa englobar não apenas três dimensões mas sim seis. Ele aposta num Modelo hexadimensional com as seguintes componentes: 1) **compromisso afetivo** – o colaborador sente uma forte ligação com a organização, no entanto não sente o desejo de fazer toda a sua carreira por lá: “Esta Organização tem um grande significado pessoal para mim”; 2) **futuro comum** – o colaborador sente-se satisfeito por ficar na Organização durante toda a sua carreira: “Ficaria muito satisfeito se ficasse o resto da minha carreira nesta Organização”; 3) **Compromisso Normativo** – o colaborador sente o dever de ser leal à Organização: “Sinto que devo ser leal e permanecer nesta Organização”; 4) **Sacrifícios avultados** – abandonar a organização acarretaria perdas ao sujeito: “Não abandono esta Organização devido às perdas que me prejudicariam”; 5) **Escassez de alternativas** – o sujeito sente que se deixasse a sua Organização não teria grandes alternativas: “Sinto que tenho poucas alternativas se deixar a minha Organização”; 6) **Ausência psicológica** – o sujeito com esta componente, aceita qualquer oferta para deixar a Organização.

Já Medeiros e Enders (2002) no seu estudo com 373 empregados verificaram que muitos dos sujeitos não possuíam um padrão de compromisso estruturado baseado em apenas uma componente. Desta forma, para estes autores o compromisso organizacional apresenta oito níveis diferentes: comprometidos nas três dimensões; descomprometidos nas três dimensões; compromisso afetivo; compromisso normativo; compromisso calculativo; compromisso afetivo-normativo; compromisso calculativo-afetivo; e compromisso normativo-calculativo.

Chegaram a estes resultados face às características pessoais dos sujeitos que influenciam a sua perspetiva em relação à própria identificação com a organização.

Também Bastos, Correa e Lira (1998) resolveram estudar os componentes do compromisso em 42 empresas industriais de médio e grande porte e os seus resultados apontaram não três componentes, mas quatro, contrariando o Modelo de Allen e Meyer (1990): 1) duplo compromisso; 2) compromisso unilateral com a organização; 3) duplo descompromisso; 4) compromisso unilateral com a profissão.

Por forma a facilitar o entendimento destas discordâncias entre os autores no que diz respeito às componentes do compromisso organizacional, elaborou-se a Tabela abaixo:

Tabela 2 – Síntese dos Modelos de Compromisso Organizacional de acordo com outros autores.

Autores	Componentes do compromisso
Rego (2003) Modelo hexadimensional	- Compromisso afetivo; - Futuro comum; - Compromisso Normativo; - Sacrifícios Avultados; - Escassez de alternativas; - Ausência Psicológica.
Medeiros & Enders (2002)	- Comprometidos nas três dimensões; - Descomprometidos nas três dimensões; - Compromisso afetivo; - Compromisso normativo; - Compromisso calculativo; - Compromisso afetivo-normativo; - Compromisso calculativo-afetivo; - Compromisso normativo-calculativo.
Bastos, Correa & Lira (1998)	- Duplo compromisso; - Compromisso unilateral com a organização; - Duplo descompromisso; - Compromisso unilateral com a profissão.

Turnover

Turnover nas Organizações

De acordo com Abassi e Hollman (2000) o *turnover* diz respeito à rotatividade de trabalhadores em todo o mercado de trabalho, entre as empresas, empregos e ocupações e entre os estados de emprego e desemprego.

Cascio e Boudreau (2011) definem o *turnover* como a substituição de um colaborador por outro novo.

Também Tett e Meyer (1993) afirmam que o *turnover* é uma vontade consciente e deliberada de deixar a organização.

Este conceito tem sido classificado de duas maneiras distintas bastante conhecidas – *turnover* voluntário e *turnover* involuntário. O primeiro refere a iniciativa e vontade do colaborador em sair da sua organização. O segundo refere a decisão por parte da organização na saída do colaborador (Phillips & Edwards, 2009).

Maertz e Campion (1998) no seu estudo sobre o *Turnover* Voluntário definem-no como: “situação em que a gestão concorda que o colaborador teve a oportunidade física para continuar empregado na organização, no momento da rescisão” (p. 50).

Várias são as razões apontadas na literatura para os dois tipos de *turnover*. Para o *turnover* voluntário razões como um novo trabalho que ofereça ao indivíduo maior responsabilidade; o regresso à escola a tempo inteiro; ou até mesmo melhores salários e benefícios em uma outra empresa, são fortes motivos para que o colaborador deixe a sua organização de livre vontade. Já para o involuntário são apontadas as seguintes razões: a morte do colaborador; reforma ou dispensa permanente (Cascio & Boudreau, 2011).

Para além de ser classificado desse modo o *turnover* pode ser individual ou coletivo. O *turnover* individual, como o próprio nome indica, ocorre quando um único colaborador deixa a organização. Por outro lado, o *turnover* coletivo ocorre quando numa proximidade temporal, dois ou mais colaboradores, saem da organização (Bartunek, Huang & Walsh, 2008).

A psicologia organizacional tem demonstrado um grande interesse em estudar o *Turnover*. Este conceito tem estado presente em centenas de estudos como uma variável de grande interesse (Maertz & Campion, 1998).

A principal razão para a importância dada a este conceito deve-se ao facto de que um elevado índice de *turnover* mostra que algo não está bem na organização. O *turnover* acarreta uma série de consequências negativas para as organizações que investem recursos financeiros e tempo para encontrar novas pessoas que se ajustem às tarefas em aberto. Para além destes gastos em novas admissões, que envolvem custos do processo de seleção e formação dos novos colaboradores, o *turnover* conduz à baixa produtividade e a uma acumulação de tarefas nos demais funcionários pela falta de mão-de-obra (Borges & Ramos, 2011).

De acordo com Lais (2012), produtor da Turnover Consultoria, além destes custos, a grande perda do *turnover* está na quantidade de conhecimento que o colaborador que sai leva consigo.

Contrariando esta noção, Dalton, Todor e Krackhardt (1982) afirmam que a saída de colaboradores pode ter também efeitos positivos nas organizações. Estes autores explicam que em casos em que o colaborador tem baixos níveis de performance, inovação, flexibilidade ou adaptabilidade a novas situações, a sua saída pode trazer benefícios visíveis à organização. Com o *turnover* a marcar casos como este, as empresas

acabam por receber “sangue novo”, ou seja, novos funcionários que podem trazer consigo novas ideias e abordagens.

Importa que as empresas consigam perceber os motivos por detrás do *turnover* para que possam atuar nesse sentido. Assim, a literatura mostra-nos que esta prática advém quer de fatores internos, quer de fatores externos à organização. Os fatores externos podem ser a situação económica do colaborador e a situação de oferta e procura dos mercados. Já os fatores internos podem estar relacionados com a política salarial da organização, as oportunidades de crescimento profissional, a supervisão exercida sobre os colaboradores, os critérios de avaliação de desempenho, de entre outros processos e práticas do setor de Recursos Humanos (Armani & Goldstein, 2011).

A maior parte das investigações desta área fala-nos em “intenções de *turnover* (saída)” e não em “*turnover*” na sua definição real. Isto acontece porque existe uma dificuldade em medir este fenómeno, uma vez que poucos são os colaboradores que realmente abandonam a organização. A maioria apenas coloca essa hipótese no ar, mas acaba por não pô-la em prática. Existe então um consenso entre os investigadores de que as “intenções de saída” são o maior preditor do *turnover* (Tett & Meyer, 1993; Wasti, 2003).

Meyer e Allen (1984) definem intenção de saída como a intenção de um funcionário de deixar o seu emprego atual e de deixar de lado a sua filiação organizacional.

Assim, neste estudo irá aceder-se à intenção de saída dos participantes e não ao *turnover* efetivo, isto é, à saída efetiva da organização.

Modelos Teóricos

Modelo de March e Simon (1958)

Muitos dos estudos sobre o turnover têm como base o Modelo de March e Simon (1958) que tem como principal teoria que, a motivação para sair da organização está diretamente ligada à satisfação laboral. Por outras palavras, quanto mais satisfeitos estão os colaboradores com o seu trabalho menos vontade têm de sair da organização (Jackofsky, 1984).

Este modelo baseia-se na Teoria do “equilíbrio organizacional” de Banard (1938) em que quer a organização quer o colaborador se ajudam mutuamente – a empresa oferece incentivos ao funcionário (e.g. salário) e o funcionário contribui com o seu trabalho

garantindo deste modo o bom funcionamento da empresa. Os autores referem que existem dois fatores que influenciam a decisão de sair da organização: **a percepção do desejo de mobilidade**, influenciada pela satisfação do trabalho; e **a percepção de facilidade da mobilidade** que se refere à avaliação de alternativas ou oportunidades percebidas (Morrell et al., 2001).

No entanto, este modelo apresenta algumas limitações na medida em que não inclui variáveis importantes que influenciam o *turnover* como por exemplo o stress laboral e as diferentes formas de compromisso organizacional (Morrell et al., 2001).

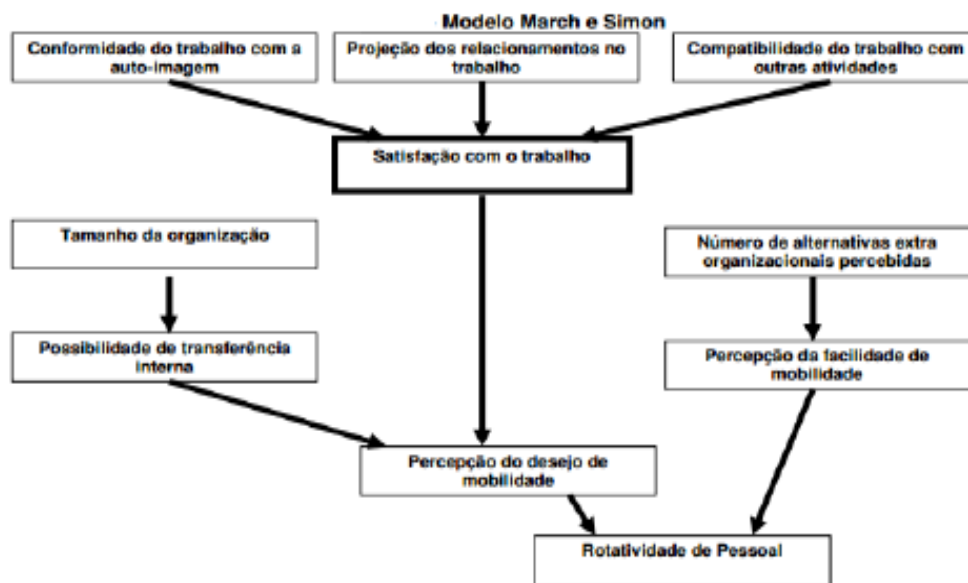


Figura 1- Modelo de Rotatividade de March e Simon

Fonte: March e Simon (1958, adaptado de Soares, 2013)

Modelo de Mobley (1977)

Mobley (1977) foi pioneiro na extensa explicação para o processo psicológico do *turnover*. O seu modelo tem na sua base alguns estudos de March e Simon (1958) e alguns aspetos do modelo de Porter e Steer (1973).

Este modelo é composto por uma série de etapas cognitivas que explicam o processo de intenção de sair da organização. Segundo o autor, em primeiro lugar, o funcionário avalia o seu trabalho atual seguindo-se um sentimento de satisfação e insatisfação. Se o indivíduo não estiver satisfeito após essa avaliação, então inicia-se o pensamento de desistir. O passo seguinte é avaliar a utilidade esperada da procura (e.g.

tempo de trabalho perdido ou o desejo de possíveis alternativas) bem como os custos da sua saída (e.g. perda de benefícios adquiridos). Se o funcionário vir que os custos não são elevados e que existe uma alternativa de trabalho disponível, então o próximo passo será a intenção comportamental para procurar essas alternativas, seguida da procura real. Se as alternativas existirem mesmo, então o colaborador irá avaliá-las e depois irá fazer uma comparação entre o seu trabalho atual e as alternativas. Se a comparação favorecer as alternativas, então a intenção para sair será estimulada, seguida pela decisão final de sair da empresa (Mobley, 1977). Podemos observar esta sequência na Figura 2.

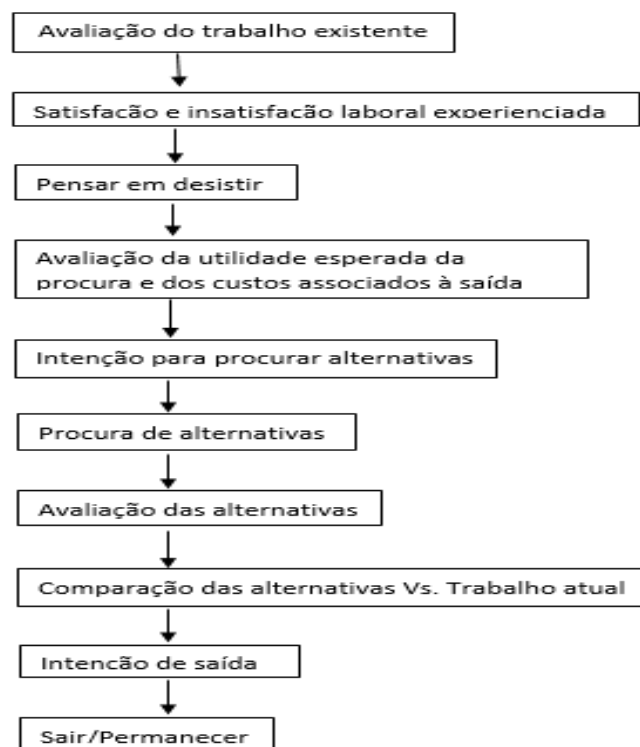


Figura 2- O processo de decisão de saída do colaborador
Fonte: Mobley (1977)

Modelo de Mobley, Griffeth, Hand e Melgino (1979)

Este modelo pode ser visto como o modelo “expandido” de Mobley (1977) e como o modelo que melhor explica o processo de *Turnover*, uma vez que é o mais detalhado pois integra elementos dos modelos supracitados e procura espelhar a complexidade geral do *turnover*, introduzindo deste modo as variáveis organizacionais, ambientais e individuais associadas a este processo. Mobley et al., (1979) propõem a existência de quatro determinantes fundamentais para explicar as intenções de saída e do próprio

turnover: satisfação-insatisfação no cargo; utilidade expectada de papéis profissionais internos (à organização) alternativos; utilidade expectada de papéis profissionais externos (à organização); e valores e contingências não ligados ao trabalho (Costa & Moraes, 2006).

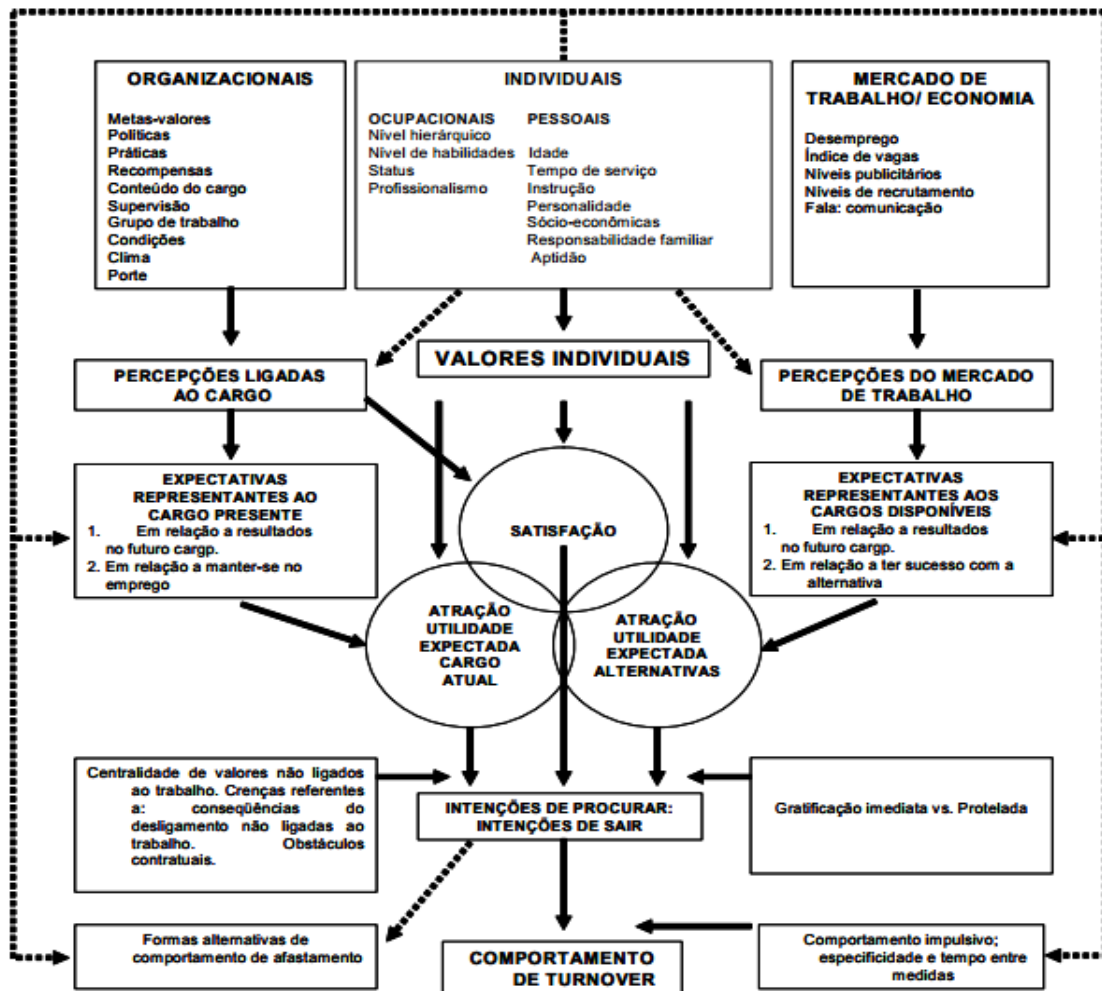


Figura 3 – Representação esquemática das variáveis primárias e do processo de *turnover*.

Fonte: Mobley et al., (1979)

Modelo Integrativo de Price e Mueller (1990)

No seu modelo integrativo sobre o *turnover*, Price e Mueller (1990) unem várias abordagens (económica, psicológica, sociológica) de forma a criar um modelo explicativo das intenções de saída mais eficiente. Ao contrário do modelo de March e Simon (1958) este aborda uma vasta gama de variáveis.

Da perspetiva economista, estes autores consideram no seu modelo variáveis como: o pagamento, as características objetivas de oferta/exigências do mercado de trabalho, a

percepção do funcionário de oportunidades externas bem como a formação geral. Da perspectiva psicológica, são consideradas uma série de variáveis que se referem como “variáveis de pré-entrada”, nomeadamente a gama de escolha disponível quando a decisão foi tomada, as restrições externas que afetaram a escolha, a percepção do colaborador acerca do tempo que irá estar na organização. Aqui também a satisfação, o compromisso e a intenção de saída são tidos em conta quando se aborda o *turnover*. Por fim, da perspectiva sociológica, o modelo integrativo destes dois autores abarca algumas variáveis exógenas que foram divididas em três grupos distintos: características do ambiente de trabalho (e.g. rotinização, autonomia, coesão dos grupos de trabalho); características individuais (e.g. motivação e profissionalismo); e restrições ambientais (e.g. variáveis fora do local de trabalho) (Price & Mueller, 1990).

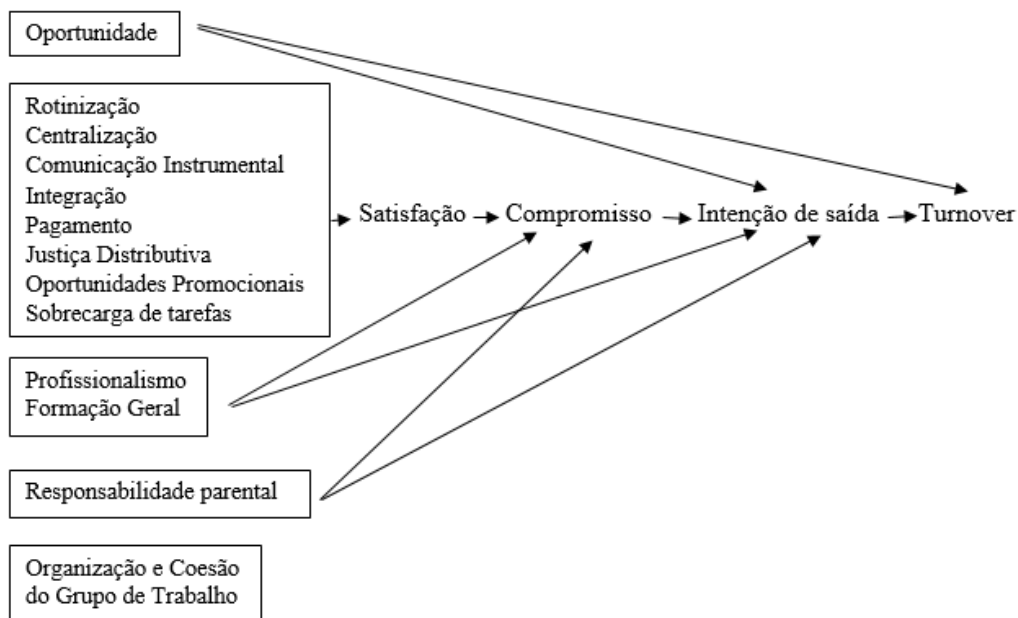


Figura 4 – Modelo Integrativo de Price e Mueller

Fonte: Price e Mueller (1986, adaptado de Perez, 2008)

Compromisso organizacional e *turnover*

Relação entre variáveis

A intenção de permanecer na Organização tem sido vista como uma consequência do compromisso organizacional nos mais variados estudos (Rego, 2003; Simon & Coltre, 2012).

Blau e Boal (1987) também defendem que o compromisso está negativamente relacionado com o *turnover* e com a intenção de deixar a organização. Os colaboradores que demonstram um elevado compromisso organizacional e envolvimento no trabalho serão os menos propensos a abandonar a organização. Aqueles que apresentam baixos níveis de compromisso organizacional e envolvimento no trabalho deverão ser os mais propensos a abandonar a organização de forma voluntária. Assim, os funcionários que apresentam um baixo compromisso são os que mais rapidamente abandonam a organização em que estão, uma vez que se identificam menos com a mesma.

Allen e Meyer (1990) afirmam que facilmente encontramos em todos os tipos de compromisso organizacional uma relação com o *turnover*. Na realidade estes autores dizem que essa relação depende da ligação que o trabalhador tem com a organização.

Mayer e Schoorman (1992), partindo de um modelo bidimensional do compromisso organizacional, concluíram que o *turnover* era significativamente melhor previsto pelo compromisso calculativo.

Meyer e Allen (1997) apontam para a existência de uma correlação negativa entre o compromisso organizacional e a intenção de deixar a organização em todas as dimensões do compromisso, embora refiram que a dimensão afetiva apresente uma correlação mais forte.

DeConinck (2011) desenvolveu uma investigação que constou com 336 gerentes de marketing, com o objetivo de examinar o impacto que algumas variáveis têm sobre o compromisso organizacional. Foram testadas várias variáveis, nomeadamente justiça distributiva, satisfação laboral, antiguidade, oportunidades promocionais, envolvimento com o trabalho e intenções de saída. No que diz respeito a esta última variável, os autores concluíram que quando os colaboradores estão muito comprometidos com a sua organização, as intenções de *turnover* tendem a ser menores.

Jehanzeb, Rasheed e Rasheed (2013), através do seu estudo desenvolvido na Arábia Saudita também concluíram que existe uma correlação negativa entre o compromisso organizacional e as intenções de saída dos colaboradores. Importa referir que embora este estudo se tenha baseado somente no sector privado e como tal não seria aconselhável generalizar esta conclusão para outras populações, os autores explicam que a amostra utilizada pode ser representativa de muitas outras organizações com a mesma indústria.

Em suma, tendo por base a literatura apresentada, neste estudo espera-se que os resultados sejam de encontro às conclusões dos diversos autores acima mencionados. Por outras palavras, espera-se uma associação negativa entre o compromisso organizacional

e as intenções de saída dos participantes. Designadamente espera-se que essa associação seja negativa para todas as dimensões do compromisso.

Desta forma, a primeira hipótese de investigação levantada é a seguinte:

***H1:** Existe uma associação negativa entre o compromisso organizacional e as intenções de saída voluntária. Espera-se que quanto mais comprometidos os colaboradores estejam, menor seja a sua vontade de abandonar a Organização.*

Antiguidade na organização como uma variável de importância

Após uma revisão detalhada da literatura acerca do compromisso organizacional e das intenções de saída, é possível verificar que vários são os estudos que apontam para a existência de uma relação entre a antiguidade e o compromisso. Até à data, a antiguidade tem sido vista pela maioria dos autores como um antecedente do compromisso organizacional.

Reichers (1986) realizou um estudo com cerca de 124 profissionais na área da saúde mental, no qual inseriu a variável antiguidade como preditora do compromisso. Na amostra da autora, 24% dos participantes estavam na Organização há mais de 1 ano mas há menos de 3 anos, 28% estavam na categoria dos 3 a 5 anos e apenas 6% estavam na Organização há mais de 10 anos. A autora referiu que é importante para a análise do compromisso organizacional que se tenha em consideração as diferentes fases da carreira profissional em que o colaborador se encontra, bem como as variáveis psicológicas, comportamentais e estruturais que estão presentes nessas fases. Segundo ela, quando o colaborador se encontra na fase inicial de carreira, as variáveis psicológicas (e.g. satisfação; identificação com os valores e objetivos da organização) são aquelas que estão mais presentes na relação que ele tem com a organização. Na fase intermédia, o sujeito começa a desenvolver ligações mais fortes com a organização, atribuindo a si próprio uma atitude de compromisso. Na fase final de carreira, o compromisso está mais vincado face aos investimentos e esforços colocados na organização, contribuindo para a permanência do indivíduo na empresa, tal como podemos constar na Figura 5:

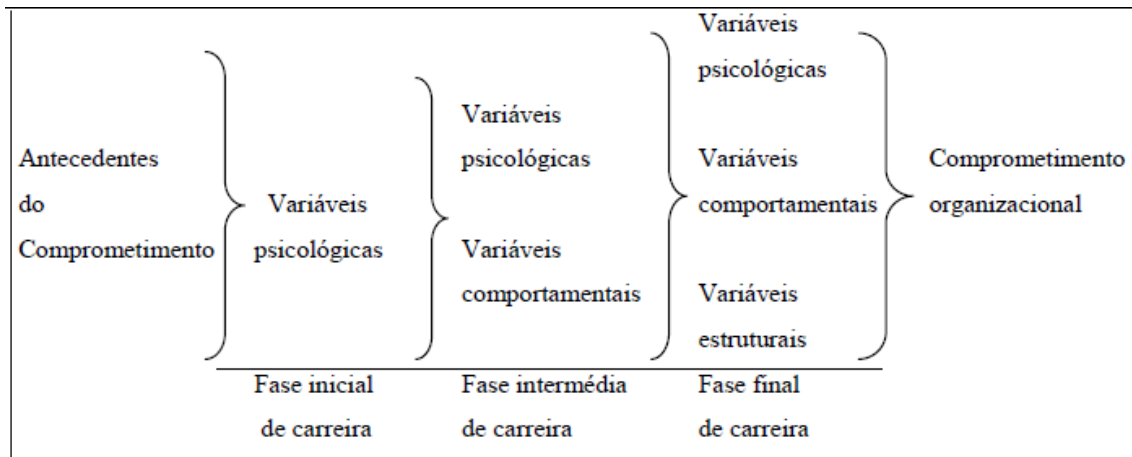


Figura 5 – Desenvolvimento do Comportamento Organizacional

Fonte: Adaptado de Reichers (1986)

Reichers (1986) concluiu então que a Antiguidade e o Compromisso Organizacional apresentam uma relação positiva, mas que essa não é uma relação muito forte.

Cohen e Lowenberg (1990) apontam para uma relação positiva entre a antiguidade organizacional e o compromisso.

Esta mesma premissa seguiu-se ainda em outro estudo de Cohen (1993) que dividiu a antiguidade organizacional em três subgrupos: a) de 1 a 4 anos; b) 5 a 8 anos, e c) 9 anos ou mais e verificou que a relação entre a antiguidade e o compromisso era mais forte no subgrupo dos mais antigos. O autor refere que a relação entre o compromisso e a antiguidade na organização só se desenvolve depois do colaborador passar um certo número de anos na mesma.

Também Iqbal (2010) diz-nos que a antiguidade na organização está significativamente e positivamente associada ao compromisso organizacional.

Neste sentido, surge a nossa segunda hipótese:

H2: *Existe uma associação positiva entre a Antiguidade Organizacional e o Compromisso Organizacional. Espera-se que quanto mais anos o colaborador se encontrar numa organização, maiores sejam os seus níveis de compromisso.*

Quanto ao facto da antiguidade ser preditora do *turnover* também existem estudos que o afirmam.

Becker (1960) diz-nos que quanto maior for o número de anos que o colaborador está na organização menor será a sua intenção de saída, uma vez que o indivíduo investiu tempo e esforços naquela organização durante os anos em que lá esteve.

Mobley et al., (1979) também documentaram a existência de uma relação negativa entre a antiguidade e o *turnover*.

Trimble (2006) concluiu que quanto maior for a permanência do colaborador na organização, mais baixos são os níveis de *turnover*. Tal como os autores supracitados, ele aponta para o forte poder preditivo da antiguidade nas intenções de saída.

Esta tendência para concluir que a antiguidade e o *turnover* têm uma relação negativa, está presente ainda em estudos como o de Mkavga e Onyishi (2012) e Gable, Hollon e Dangelo (1984).

Deste modo, tendo por base estes estudos, foi formulada a nossa terceira hipótese:

H3: *Existe uma associação negativa entre a antiguidade e o turnover. Espera-se que quanto maior seja o número de anos de um colaborador na organização, menores sejam as intenções de saída voluntária.*

Apesar de toda a literatura existente sobre as relações entre a antiguidade e o compromisso organizacional e entre a mesma e o *turnover*, a verdade é que não existem estudos que averiguem o efeito moderador da mesma na relação entre as duas variáveis. Por outro lado, English, Morrison e Chalon (2010) estudaram o efeito moderador da antiguidade na relação entre o clima psicológico e o compromisso afetivo. Concluíram que esse efeito moderador existia graças à importância que os colaboradores (com permanência na organização entre 1 a 9 anos) davam ao envolvimento do seu supervisor para o desenvolvimento do compromisso afetivo. Os resultados do estudo sugerem que a força do compromisso afetivo pode depender do grau em que estejam cumpridos os interesses e capacidades de cada colaborador nos diferentes estágios de antiguidade.

É possível também encontrar estudos como o de Wright e Bonett (2002) que se debruçam no efeito moderador da antiguidade na relação entre o compromisso organizacional e o desempenho no trabalho. Estes autores realizaram uma meta-análise com 3.600 funcionários, na qual descobriram que a antiguidade teve um efeito moderador não-linear muito forte na correlação entre o compromisso e o desempenho, com correlações que tendem a diminuir com o aumento dos anos de serviço.

Assim, face à inexistência de estudos sobre o efeito moderador da antiguidade na relação entre o compromisso organizacional e o *turnover*, e à literatura existente sobre a importância de se ter em conta esta variável quando se olha quer para o compromisso quer para o *turnover*, formulou-se para este estudo a quarta hipótese:

H4: *A antiguidade exerce um efeito moderador na relação entre o compromisso organizacional e as intenções de saída voluntária.*

MODELO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Toda a literatura apresentada ao longo do enquadramento teórico suporta a pertinência de se realizar um estudo no sentido de averiguar a relação entre o compromisso organizacional e as intenções de saída dos colaboradores e averiguar se o número de anos de serviço dentro de uma organização exerce um efeito moderador na relação entre as duas variáveis descritas, uma vez que não existem estudos que o mencionem.

Modelo de Investigação

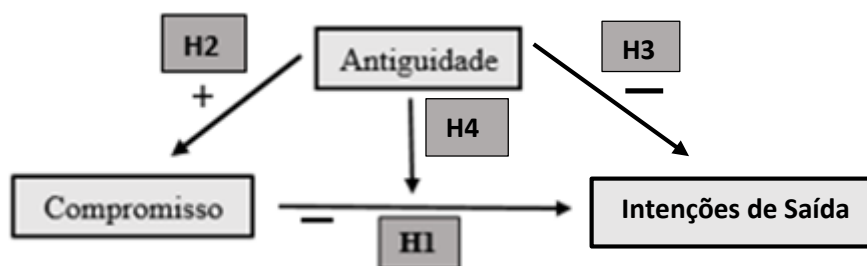


Figura 6 – Modelo de Investigação

Hipóteses de Investigação

Tabela 3 – Síntese das Hipóteses de Investigação

H1	Existe um impacto negativo do compromisso organizacional sobre as intenções de saída voluntária.
H2	A antiguidade é preditora do compromisso organizacional. Espera-se que quanto mais tempo os trabalhadores estejam na organização maiores sejam os seus níveis de compromisso.
H3	A antiguidade é preditora das intenções de saída voluntária. Espera-se que os trabalhadores que estejam há mais tempo na organização revelem menor desejo de saída.
H4	A antiguidade exerce um efeito moderador na relação entre o compromisso organizacional e as intenções de saída voluntária.

Assim, a relação negativa existente entre o compromisso organizacional e as intenções de saída voluntária, deverá alterar-se mediante o efeito moderador da antiguidade.

Por forma a obter uma análise mais completa, os testes de hipótese realizar-se-ão com as três dimensões do compromisso.

METODOLOGIA

Por forma a aplicar o modelo de investigação anteriormente proposto foi realizado um estudo empírico.

Delineamento

Este trabalho é um estudo empírico, correlacional, de carácter explanatório e exploratório (D' Oliveira, 2007), entre variáveis, onde se pretende explorar a relação entre o compromisso organizacional e o *turnover*, bem como o efeito moderador que a antiguidade na organização exerce nessa relação. É explanatório porque existem vários estudos que investigam a relação direta entre as três variáveis (antiguidade, compromisso e turnover) e exploratório porque não existem investigações realizadas sobre o efeito moderador da antiguidade na relação entre o compromisso organizacional e o *turnover*.

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

Amostra

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

O processo de amostragem foi o não probabilístico (de conveniência e intencional tipo *snowball*). Estes dois processos de amostragem permitiram obter uma amostra heterogénea, na medida em que inclui participantes que trabalham em diversas organizações dos setores público e privado, com variados cargos e com diferentes tipos de contrato de trabalho. Este tipo de amostras acarreta um problema - é que as mesmas podem, ou não, ser representativas da população em estudo. Face a limitações como o tempo e o custo, não é possível, prático ou mesmo desejável obter amostras de tipo

probabilístico, ou seja, uma amostra em que a probabilidade de um determinado elemento pertencer à amostra é igual às dos restantes elementos. Na amostragem por conveniência, os elementos são selecionados pela sua conveniência, por voluntariado ou ainda acidentalmente, enquanto na amostragem de programação geométrica, *snowball*, começa-se por seleccionar um participante de interesse, que posteriormente vai recomendando outros, o que faz com que a amostra aumente significativamente (Marôco, 2011).

Esta investigação contou com 525 participantes, todos eles voluntários e considerados nas análises estatísticas apresentadas, por reunirem as condições à participação neste estudo (encontrarem-se a trabalhar atualmente em organizações sediadas no território português).

Esta amostra apresenta uma distribuição etária compreendida entre os 19 e os 63 anos, com uma média de 39, 40 anos e um desvio padrão de 9.772. Quanto ao género, 65.7% são do género feminino e 34.3% pertencem ao género masculino. Destes 28.6% têm um nível de escolaridades igual ou inferior ao 12º ano, 15.8% frequentaram o ensino superior e 55.6% possuem o grau de licenciatura ou superior. No que respeita à antiguidade, esta varia entre .083 e 40 anos a média é de 11.991 e o desvio padrão de 9.246. Em relação ao vínculo laboral, 75.4% sujeitos possuem um contrato de trabalho sem termo (efetivo), 12.8% um contrato a termo certo, 3.8% possuem um contrato de trabalho a termo certo através de uma empresa de trabalho temporário e 8% possuem outro tipo de contrato (Tabela 4).

Tabela 4 – Síntese da caracterização da amostra

		Frequência	Percentagem	Média	Desvio Padrão
Género	Feminino	345	65.7%		
	Masculino	180	34.3%		
Idade				39	9.772
Habilitações	Igual ou inferior ao 12º ano	150	28.6%		
Literárias	Frequência Universitária	83	15.8%		
	Licenciatura ou superior	292	55.6%		
Antiguidade				11.991	9.246
Vínculo Laboral	Sem termo	396	75.4%		
	A termo certo	67	12.8%		
	A termo certo por empresa de Trabalho Temporário	20	3.8%		
	Outro	42	8.0%		

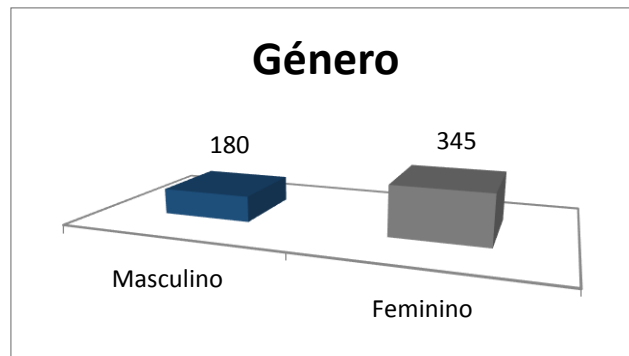


Figura 7 – Distribuição da amostra por género

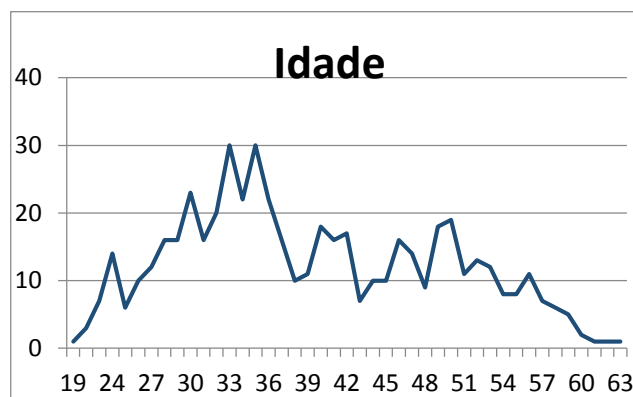


Figura 8 – Distribuição etária da amostra

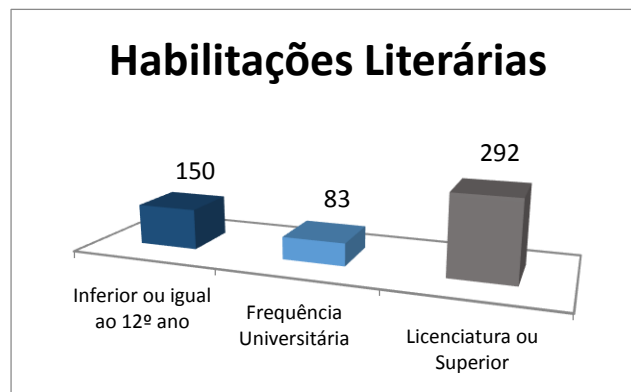


Figura 9 – Distribuição da amostra por habilitações literárias

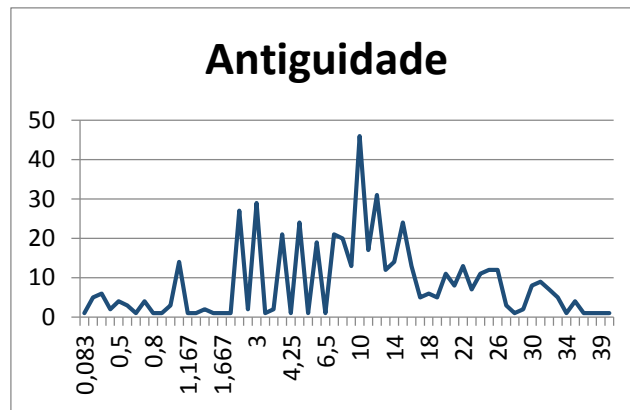


Figura 10 – Distribuição da amostra por antiguidade organizacional

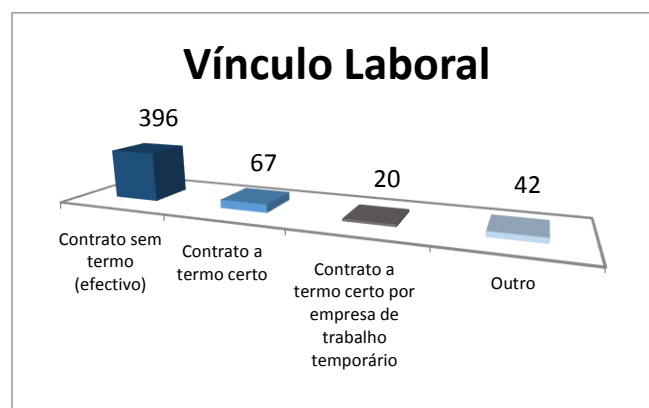


Figura 11 – Distribuição da amostra por vínculo laboral

Procedimento

O questionário utilizado foi colocado *online* através da plataforma *GoogleDocs*, onde estava explicado o objetivo do estudo bem como a sua importância. Foi solicitada a participação voluntária dos sujeitos, garantindo-se o anonimato dos participantes e a confidencialidade das suas respostas.

Ao contrário das variáveis quantitativas que são facilmente mensuradas, as variáveis qualitativas não têm essa facilidade, uma vez que indicam a presença ou ausência de uma qualidade ou atributo. Assim, a literatura aponta-nos para um método facilitador dessa mensuração que ficou conhecido como as “variáveis dummy”. É um método que serve para quantificar esses atributos, recorrendo a variáveis artificiais que assumam valores de 1 a 0 (Missio & Jacobi, 2007). Deste modo, neste estudo a variável Género foi transformada numa variável *dummy* e por esse motivo operacionalizada

através da notação “0” para o participante do género masculino e “1” para o participante do género feminino. As variáveis idade e antiguidade foram codificadas como variáveis contínuas de modo a que a variável não perca qualidades métricas.

A variável Habilitações Literárias foi codificada em “1” para o escalão “Igual ou inferior ao 12º ano”, em “2” para o escalão “Frequência do Ensino Superior e em “3” para o escalão “Licenciatura ou Superior”. A variável Vínculo Laboral foi codificada com “1” para o contrato “Sem termo”, com “2” para o contrato “A termo certo”, com “3” para o contrato “A termo certo através de Empresa de Trabalho Temporário” e “4” para “Outro” tipo de contrato (entre os quais predomina o “contrato a termo incerto”).

Utilizou-se o programa *AMOS for Windows* para o estudo da Análise Fatorial Confirmatória da escala do Compromisso Organizacional, na qual foi realizada uma estimativa do tipo máxima verosimilhança robusta 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*).

Para proceder então ao estudo deste tipo de análise, a primeira coisa feita foi analisar o valor do X^2 (qui-quadrado), juntamente com os graus de liberdade e um valor de probabilidade, de modo a termos uma ideia do ajustamento do modelo aos dados amostrais, uma vez que a sensibilidade do teste da razão de verosimilhança ao tamanho da amostra assenta na distribuição central do X^2 que assume que o modelo se ajusta perfeitamente à população. Foram desenvolvidos índices de ajustamento (*goodness-of-fit*) para se avaliar o modelo. Os mais utilizados encontram-se apresentados Tabela 5:

Tabela 5 - Índices de Ajustamento para Modelos Fatoriais (Valores de Referência)

Índices de Ajustamento	CrITÉrios	NÍvel de adequação	Mensuração
χ^2/df 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)

Para o estudo da Análise Fatorial Exploratória da escala Intenções de Saída, recorreu-se ao programa *SPSS Statistics 20 for Windows*, uma vez que uma vez que apesar de já ser uma escala amplamente testada é constituída apenas por 3 itens.

Com este procedimento procurou-se averiguar as correlações existentes entre as variáveis originais de modo a estimar os fatores comuns e as relações estruturais que ligam os fatores às variáveis. Para tal, o método utilizado foi a “medida de adequação da amostragem de “Kaiser-Meyer-Olkin” (KMO).

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

Tabela 6 – Índices de KMO para a Análise Fatorial Exploratória

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

De seguida, procedeu-se à análise das restantes qualidades métricas das escalas utilizadas neste estudo com recurso ao *SPSS Statistics 20 for Windows*. Primeiramente foi analisada a fiabilidade através do cálculo do *alfa de Cronbach* quer para a escala do Compromisso Organizacional quer para a escala das Intenções de Saída, bem como para

as dimensões que as compõem. Quanto ao estudo da sensibilidade, procedeu-se ao cálculo das diferentes medidas de tendência central, de dispersão e de distribuição para os diferentes itens dos instrumentos utilizados (Compromisso e Intenções de Saída). Foi realizado ainda o estudo da normalidade para todos os itens e para os instrumentos em análise.

Foram efetuadas ainda as comparações entre as médias dos grupos que constituem as variáveis demográficas em relação ao Compromisso Organizacional. Recorreu-se à ANOVA *One Way* para a variável demográfica Habilitações Literárias e à Regressão Linear Simples para a variável demográfica Idade, por esta estar codificada como uma variável quantitativa.

Para finalizar foi testado o efeito de moderação através do modelo de regressão linear, com o propósito de explorar eventuais associações entre as variáveis em estudo (Compromisso, Intenções de Saída e Antiguidade).

Medidas

Compromisso Organizacional

O compromisso organizacional foi medido através da escala de Allen e Meyer (1997) composta por 19 itens que foram classificados numa *rating scale* de tipo Likert de 7 pontos que varia entre “discordo totalmente” (1) e “concordo totalmente” (7).

Aos 19 itens correspondem, segundo os seus autores, três dimensões:

- Compromisso Afetivo, constituída pelos itens 1, 2, 3, 4, 5 e 6 (e.g. *Esta organização tem um grande significado pessoal para mim*). Pretende-se perceber com esta dimensão se o colaborador se encontra emocionalmente ligado à sua organização, permanecendo na mesma por vontade própria.
- Compromisso Instrumental, constituída pelos itens 7, 8, 9, 10, 11 e 12 (e.g. *Seria muito prejudicado se saísse agora desta organização, mesmo se eu quisesse*). O objetivo desta dimensão é conseguir perceber se o colaborador se mantém na organização devido aos custos associados à sua saída, permanecendo na mesma porque precisa.
- Compromisso Normativo, constituída pelos itens 13, 14, 15, 16, 17, 18 e 19 (e.g. *Sentir-me-ia culpado se deixasse a minha organização neste momento*).

Pretende-se perceber com esta dimensão se o colaborador está na organização por sente um dever moral de permanecer.

Tabela 7 – Escala do Compromisso Organizacional (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.
7. Seria muito prejudicado se saísse agora desta organização, mesmo se eu quisesse.
8. Muito da minha vida seria prejudicado se decidisse querer deixar, neste momento, a minha organização.
9. Neste momento, manter-me na minha organização é uma questão tanto de necessidade como de desejo.
10. Acredito que tenho muito poucas opções para considerar deixar esta organização.
11. Uma das poucas consequências negativas em deixar esta organização seria a escassez de alternativas disponíveis.
12. Uma das principais razões para continuar a trabalhar nesta organização é que deixá-la, exigiria um considerável sacrifício pessoal: outra organização poderá não cobrir a totalidade de benefícios que aqui tenho.
13. Se não tivesse já dado tanto de mim a esta organização, poderia considerar trabalhar numa outra.
14. Não sinto qualquer obrigação em permanecer no meu atual emprego.
15. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, não sinto que seria correto deixar a minha organização neste momento.
16. Sentir-me-ia culpado se deixasse a minha organização neste momento.
17. Esta organização merece a minha lealdade.
18. Não deixaria a minha organização neste momento porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que lá trabalham.
19. Devo muito à minha organização.

Intenções de Saída

As intenções de Saída foram medidas através da escala de Bozeman e Perrewé (2001) composta por 3 itens que foram classificados numa *rating scale* de tipo Likert de cinco pontos que varia entre “discordo totalmente” (1) e “concordo totalmente” (5).

Tabela 8 – Escala das intenções de saída (Bozeman & Perrewé, 2001)

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

RESULTADOS

Duas das escalas utilizadas no questionário em estudo (Compromisso Organizacional e Turnover) resultam de investigações internacionais tendo sido portanto traduzidas para Português. Antes de passar à verificação das hipóteses delineadas, procedeu-se à análise das qualidades métricas das escalas.

Escala de Compromisso Organizacional

Validade – Análise Fatorial Confirmatória

Realizou-se então a Análise Fatorial Confirmatória da Escala de Compromisso Organizacional a três fatores. Desenvolveu-se um modelo teórico (M1) e estabeleceu-se o respetivo diagrama de caminho.

Do Modelo a Três Fatores (M1) fazem parte os seguintes fatores: Compromisso Afetivo (composto pelos itens CA_1, CA_2, CA_3, CA_4, CA_5 e CA_6); Compromisso Calculativo (composto pelos itens CC_7, CC_8, CC_9, CC_10, CC_11, CC_12 e CC_13); Compromisso Normativo (composto pelos itens CN_14, CN_15, CN_16, CN_17, CN_18 e CN_19).

Após a sua realização verificou-se que todos os índices de ajustamento são adequados ($\chi^2/df \leq 5.00$; GFI > .90; CFI > .90; RMSEA < .080) (Tabela 9).

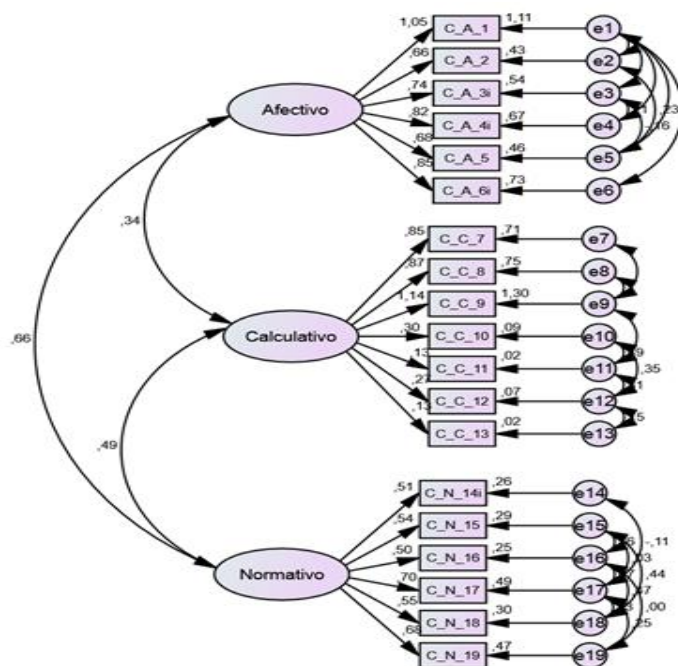


Figura 12- Resultado da Análise Fatorial Confirmatória para o Modelo a Três Fatores

Tabela 9 – Índices de Adequação do Modelo Testado

Índice	Modelo a Três Fatores
X ² /GL	3.17
GFI	.923
CFI	.936
NFI	.910
RMSEA	.064

Legenda: χ^2/gl – qui-quadrado/ graus de liberdade; **GFI** – Goodness-of-Fit Index; **CFI** – Comparative Fit Index; **NFI** – Normed Fit Index; **RMSEA** – Root Mean Square Error of Approximation

Fiabilidade – Consistência Interna pelo método do Alpha de Cronbach

Analisada a fiabilidade da escala de Compromisso Organizacional (Tabela 10 e Anexo 1.1.2.1) verifica-se que o *Alpha* de Cronbach tem um valor de .855, demonstrando uma boa consistência interna. Note-se que a extração de qualquer item não aumentaria significativamente o valor do *Alpha*, com exceção dos itens: **CC_11** que subiria ligeiramente o valor do *Alpha* para .864; **CC_12** que subiria ligeiramente o valor do *Alpha* para .856 e o item **CC_13** que subiria ligeiramente esse valor para .860. Tal significa que os itens parecem ser consistentes e estão a medir o constructo geral em estudo.

Tabela 10 – Fiabilidade de Escala de Compromisso Organizacional

Escala	Alpha de Cronbach Inicial	Itens da Escala	Alpha de Cronbach se o Item for eliminado
Compromisso	.855	C_A_1	,841
		C_A_2	,844
		C_A_3i	,850
		C_A_4i	,847
		C_A_5	,843
		C_A_6i	,846
		C_C_7	,850
		C_C_8	,849
		C_C_9	,842
		C_C_10	,855
		C_C_11	,864
		C_C_12	,856
		C_C_13	,860
		C_N_14i	,848
		C_N_15	,845
		C_N_16	,845
		C_N_17	,843
		C_N_18	,845
		C_N_19	,843

No que concerne às dimensões da escala de Compromisso Organizacional os valores do *Alfa de Cronbach* variam entre .758 e .862, concluindo-se que as três dimensões indicam também uma boa consistência interna. Note-se que também aqui a extração de qualquer item não aumentaria significativamente o valor do *Alpha*, com exceção dos itens: **CA_1** que subiria ligeiramente o valor do *Alpha* para .868; **CC_13** que subiria ligeiramente o valor do alfa para .768 e **CN_14** que subiria ligeiramente esse valor para .826.

Tabela 11 – Fiabilidade das Dimensões da Escala de Compromisso Organizacional

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
Compromisso Calculativo	.758	C_C_7	.707
		C_C_8	.696
		C_C_9	.747
		C_C_10	.705
		C_C_11	.749
		C_C_12	.722
		C_C_13	.768
Compromisso Normativo	.816	C_N_14i	.826
		C_N_15	.772
		C_N_16	.771
		C_N_17	.786
		C_N_18	.767
		C_N_19	.794

Sensibilidade

Os itens da escala de Compromisso Organizacional cumprem todos os pressupostos (Tabela 12 e Anexo 1.1.3.1).

Deste modo, para testar a sensibilidade desta escala foi realizado o teste de normalidade de *Kolmogorov-Smirnov* para a totalidade dos 19 itens e para cada uma das dimensões em estudo.

Os resultados obtidos revelaram que nenhum dos itens segue uma distribuição normal para um nível de significância de .05 e que o mesmo ocorre nas três dimensões desta escala (Tabela 12 e Anexo 1.1.3.2).

No entanto, se observarmos os parâmetros da normalidade verifica-se que em relação ao coeficiente de assimetria quer a escala, quer as suas dimensões apresentam um enviesamento negativo, isto é, assimétrico à esquerda. Em relação ao coeficiente de achatamento quer a escala, quer a dimensão Compromisso Afetivo têm uma distribuição

Leptocúrtica (>0). Já as dimensões Compromisso Calculativo e Compromisso Normativo têm uma distribuição platicúrtica (<0) (Marôco, 2011). Segundo Marôco (2011) é possível afirmar que esta escala e as suas dimensões apresentam valores de assimetria e achatamento abaixo de 1, o que indica uma normalidade satisfatória. Pode ainda verificar-se que os valores absolutos de assimetria e achatamento se encontram abaixo de 3 e 7, respetivamente, pelo que podemos proceder à análise de regressão (Kline, 1998) (Tabela 12).

Tabela 12 – Parâmetros de Normalidade para a Escala de Compromisso Organizacional e as suas Dimensões.

Escala	Kolmogorov-Smirnov			Assimetria	Erro Padrão Assimetria	Achatamento	Erro Padrão Achatamento
	Estatística	gl	Sig.				
C	.061	525	.000	-.482	.107	.189	.213
C_A	.089	525	.000	-.607	.107	.022	.213
C_C	.069	525	.000	-.501	.107	-.204	.213
C_N	.052	525	.000	-.192	.107	-.397	.213

Escala das Intenções de Saída

Validade – Análise Fatorial Exploratória

Uma vez que esta escala comporta somente três itens, efetuou-se uma análise fatorial exploratória ao invés de uma confirmatória.

Antes de se proceder à análise da validade de constructo desta escala, testou-se o grau de adequação da análise fatorial à amostra em estudo, através da observação do valor de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e do Teste de Esfericidade de *Bartlett*. De acordo com Marôco (2011) o valor do KMO é considerado aceitável a partir de 0.7 e se o Teste de Esfericidade de *Bartlett* registar um *p-value* $<.001$ podemos concluir que as variáveis se correlacionam significativamente. O coeficiente encontrado foi de .679 (Tabela 14), demonstrando que existem condições para se prosseguir com a análise fatorial exploratória e que a correlação entre as variáveis é boa. Tendo a análise fatorial uma boa adequação à amostra, procedeu-se à sua realização.

Tabela 13 – Valor do KMO e Teste de *Bartlett* para a Escala de Intenções de Saída

Medida de Adequação da Amostra de Kaiser-Meyer-Olkin		,679
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aproximado	795,384
	Gl	3
	P Value	,000

Procedeu-se de seguida à extração dos itens recorrendo à rotação *varimax*, uma vez que os itens saturam todos num fator, com um peso fatorial entre .830 e .929, por isso muito superior ao mínimo aceitável de 0.50 (Tabela 14) e que explica 77.875% da variância (Anexo 2.1.1.1).

Tabela 14 – Matriz com Rotação de Fatores

	Fator
	1
TI_5i	,886
TI_6i	,929
TI_7	,830

Fiabilidade - Consistência Interna pelo método do Alpha de Cronbach

A consistência interna foi testada para a escala das Intenções de Saída e para cada um dos itens (Tabela 15).

Tabela 15 – Fiabilidade da Escala de Intenções de Saída

Escala	<i>Alpha de Cronbach</i> inicial	Itens da escala	<i>Alpha de Cronbach se o item for</i> eliminado
Intenções de Saída	.858	TI__5i	.797
		TI_6i	.712
		TL_7	.876

Estes valores indicam uma boa consistência interna, verificando-se um *Alpha de Cronbach* no valor de .858. Se procedêssemos à extração do item **TL_7** o valor do *Alpha* iria subir ligeiramente para .876. Porém, considerando que esta escala é composta somente por três itens e que o *Alpha de Cronbach* assume um bom valor, decidiu manter-se o item **TL_7**.

Sensibilidade

Os itens da escala de Intenções de Saída cumprem todos os pressupostos (Tabela 16 e Anexo 2.1.3.1).

Deste modo, para testar a sensibilidade desta escala foi realizado o teste de normalidade de *Kolmogorov-Smirnov* para a totalidade dos 3 itens.

Os resultados obtidos revelaram que a escala não segue uma distribuição normal para um nível de significância de .05 (Tabela 16 e Anexo 2.1.3.2).

No entanto, se observarmos os parâmetros da normalidade verifica-se que em relação ao coeficiente de assimetria a escala das intenções de saída apresenta um enviesamento negativo, isto é, assimétrico à esquerda e, no que diz respeito ao achatamento tem uma distribuição platicúrtica (<0) (Marôco, 2011). Como os valores absolutos de assimetria e achatamento se encontram abaixo de 3 e 7 respetivamente, estão verificadas as condições para se efetuar a análise de regressão por forma a testarmos as hipóteses (Kline, 1998) (Tabela 16).

Tabela 16 - Parâmetros de Normalidade para a Escala de Intenções de Saída

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

Estudo das variáveis demográficas em função das variáveis em estudo

Para se fazer a análise das variáveis demográficas em função das variáveis em estudo, utilizaram-se os seguintes testes: a ANOVA *ONE-WAY* para a variável

habilitações literárias e uma Regressão Linear Simples para a variável idade. Escolheu-se este teste uma vez que a idade foi codificada como variável quantitativa.

Tabela 17 – ANOVA *One Way* e Teste de *Tukey HSD* para a Variável Habilitações Literárias

Variável	ANOVA <i>One Way</i>		Hab. Lit.	Hab. Lit.	<i>Tukey HSD</i>	
	F	Sig	A	B	Dif. Médias (A – B)	Sig.
CO	7.945*	.000	Inferior ou igual ao 12º ano	Frequência Universitária	,34587*	,008
			Inferior ou igual ao 12º ano	Licenciatura ou Superior	,32067	,001

Analisando a Tabela 17, averiguou-se a existência de diferenças estatisticamente significativas entre quem tem habilitações literárias iguais ou inferiores ao 12º ano e os restantes grupos (Frequência Universitária e Licenciatura ou Superior). Os resultados mostram-nos que aqueles que têm habilitações literárias mais baixas têm maiores níveis de Compromisso Organizacional que os outros.

Relativamente à variável Idade e observando os resultados (Tabela 18 e Anexo 4.1), verifica-se que se obteve um $R^2_a = .021$, e que significa que 2.1 % da variabilidade total da variável dependente (Compromisso Organizacional) é explicada pelo Modelo que tem como variável preditora a Idade.

Obteve-se o valor de $F(1,523) = 11.201$ com $p = .001$. Perante estes resultados podemos afirmar que o modelo é significativo.

Os resultados demonstram que a Idade é preditora do Compromisso Organizacional, embora seja uma variável preditora fraca.

Tabela 18 – Efeito da Variável Idade no Compromisso Organizacional

Preditor	Compromisso Organizacional		
	β	Overall F	R^2_a
Idade	.145*	11.201**	.021

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

Associação entre as variáveis em estudo

Com o intuito de se estudar a direção e a intensidade das relações existentes entre as variáveis em estudo (Bryman & Cramer, 2003), procedeu-se à análise das correlações de Pearson (Tabela 19 e Anexo 5).

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 19 constam as médias, os desvios-padrão, os coeficientes de correlação de *Pearson* e os coeficientes de fiabilidade para todas as variáveis em estudo.

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

A tabela 19 reúne os coeficientes da correlação de *Pearson* de todas as variáveis em estudo.

Tabela 19 – Matriz de correlações de *Pearson*, Médias, Desvio Padrão e *Alphas de Cronbach*

	Média	Desvio Padrão	Antiguidade	CT	CA	CC	CN	Turnover	α
Antiguidade	11,99146	9,245851	1						
C_T	4,5624	,85984	,176**	1					.885
C_A	4,7771	1,27819	,135**	,759**	1				.862
C_C	4,7483	1,05029	,184**	,694**	,132**	1			.758
C_N	4,0787	1,22973	,018	,744**	,575**	,290**	1		.816
Turnover	3,3803	1,01532	,027	,550**	,549**	,183**	,582**	1	.858

** . Correlação significativa a .01

* . Correlação Significativa a .05

Pela Tabela acima, observam-se uma série de correlações significativas entre as variáveis em estudo. Desta forma, apresentam-se as seguintes:

Entre a **Antiguidade e o Compromisso Afetivo** a associação foi avaliada através do coeficiente de correlação de *Pearson*, indicando uma correlação positiva fraca ($r =$

.135; $gl = 525$; $p = .002 < \alpha = .01$), o que nos indica que quanto maior for o número de anos que os sujeitos estejam na sua organização, maior será o compromisso afetivo dos mesmos.

Entre a **Antiguidade e o Compromisso Calculativo** a correlação é positiva e fraca ($r = .184$; $gl = 525$; $p < .001 < \alpha = .01$), o que nos vem mostrar que quanto maior for o número de anos que os sujeitos estejam na sua organização, maior será o compromisso calculativo dos mesmos.

Entre o **Compromisso Afetivo e o Compromisso Calculativo** a correlação é positiva e fraca ($r = .132$; $gl = 525$; $p = .002 < \alpha = .01$). Este resultado indica que, quanto maior o Compromisso Afetivo, por parte dos sujeitos, maior o Compromisso Calculativo.

Entre o **Compromisso Afetivo e o Compromisso Normativo** a correlação é positiva e forte ($r = .575$; $gl = 525$; $p < .001 < \alpha = .01$). Este resultado indica-nos que, quanto maior o Compromisso Afetivo, por parte dos sujeitos, maior o Compromisso Normativo dos mesmos.

Entre o **Compromisso Afetivo e as Intenções de Saída** a correlação é positiva e forte ($r = .549$; $gl = 525$; $p < .001 < \alpha = .01$), o que nos indica que quanto maior for o Compromisso Afetivo, por parte dos sujeitos, maiores serão as suas intenções de saída da organização.

A associação entre o **Compromisso Calculativo e o Compromisso Normativo** revela-nos que a correlação é positiva e moderada ($r = .290$; $gl = 525$; $p < .001 < \alpha = .01$), o que nos indica que quanto maior o Compromisso Calculativo, por parte dos sujeitos, maior o Compromisso Normativo dos mesmos.

Entre o **Compromisso Calculativo e as Intenções de Saída** a correlação é positiva e fraca ($r = .183$; $gl = 525$; $p < .001 < \alpha = .01$), o que nos indica que quanto maior for o Compromisso calculativo, por parte dos sujeitos, maiores serão as suas intenções de saída da organização.

Entre o **Compromisso Normativo e as Intenções de Saída** a correlação é positiva e forte ($r = .582$; $gl = 525$; $p < .001 < \alpha = .01$), o que nos indica que quanto maior for o Compromisso Normativo dos sujeitos, maiores serão as suas intenções de saída da organização.

Segundo a análise descritiva das variáveis em estudo, pode-se observar (Tabela 19) que no que respeita à escala de Compromisso ($n = 525$) os participantes em média ($\mu = 4.5624$; $SD = .860$) responderam “Não Concordo, Nem Discordo” (a cotação varia de 1

a 7). Na escala das intenções de saída (n=525) os participantes em média ($\mu = 3,3803$; $SD = 1.02$) responderam “Não Concordo, Nem Discordo” (a cotação varia de 1 a 5).

Testes de Hipóteses

As hipóteses deste estudo foram testadas através da análise de regressão que permite avaliar a influência das variáveis independentes nas variáveis dependentes. As variáveis preditoras/independentes são o Compromisso Organizacional na H1, a Antiguidade na H2 e na H3 assim como na Questão Exploratória.

Foram realizadas várias regressões lineares simples, uma para cada uma das seguintes hipóteses formuladas: H1, H2, H3. Em relação à questão exploratória (efeito de moderação) realizaram-se 3 regressões lineares múltiplas.

Hipótese 1 - *Existe um impacto negativo do compromisso organizacional sobre as intenções de saída voluntária.*

Hipótese 1_a – *Existe um impacto negativo do compromisso organizacional afetivo sobre as intenções de saída voluntária.*

Hipótese 1_b – *Existe um impacto negativo do compromisso calculativo sobre as intenções de saída voluntária.*

Hipótese 1_c - *Existe um impacto negativo do compromisso normativo sobre as intenções de saída voluntária.*

Inicialmente realizou-se uma análise de correlação linear entre a variável Compromisso Organizacional e as Intenções de Saída Voluntária tendo-se verificado uma correlação positiva e significativa ($r = .550$; $p < .001 < \alpha = .01$) (Tabela 20 e Anexo 6.1.2).

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

Antes de se proceder a esta análise confirmaram-se os pressupostos de aplicação, nomeadamente a análise dos erros /resíduos, que compreende:

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

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

c) Análise da aleatoriedade e independência dos erros: testados através do teste de Durbin-Watson (*d*), que nos confirma a inexistência de auto-correlação. O seu valor deve pertencer à região de aceitação da hipótese nula, aproximando-se do valor 2, onde não existe auto-correlação de resíduos e onde a co-variância entre os resíduos é nula (Marôco, 2011).

Depois de analisados e verificados todos os pressupostos realizou-se a Regressão Linear Simples.

Tabela 20 – Efeito da variável Compromisso Organizacional nas Intenções de Saída (H1)

Preditor	Intenções de Saída		
	β	Overall F	R^2_a
CO	.550**	226,725**	.301

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

Depois de efetuado o teste de regressão Linear Simples e observando os resultados (Tabela 20 e Anexo 6.1.2), verifica-se que se obteve um $R^2_a = .301$, e que significa que 30.1% da variabilidade total da variável dependente (Intenções de Saída) é explicada pelo Modelo que tem como variável preditora o Compromisso Organizacional.

Obteve-se o valor de $F(1,523) = 226.725$ com $p < .001$. Perante estes resultados podemos afirmar que o modelo é significativo.

Os resultados demonstram que o Compromisso Organizacional tem um impacto positivo e estatisticamente significativo sobre as Intenções de Saída ($\beta_{CO} = .550$; $p < .001 < \alpha = .01$).

Seguidamente foi-se verificar quais são as dimensões da escala do Compromisso Organizacional (CA, CC e CN) que têm um impacto significativo nas Intenções de Saída. Para esse fim, realizaram-se três Regressões Lineares Simples, uma para cada tipo de Compromisso (Tabela 21).

Tabela 21 – Efeito dos tipos de Compromisso nas Intenções de Saída (H1_a; H1_b; H1_c)

Preditores	Intenções de Saída		
	β	Overall F	R ² _a
CA	.322**	225.440**	.300
CC	.028	119.315	.311
CN	.389**	119.549**	.404

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

Depois de efetuado os testes de Regressão Linear Simples, observaram-se os seguintes resultados (Tabela 21 e Anexo 6.1.3): obteve-se um $R^2_{a} = .300$ no Compromisso Afetivo, o que significa que 3% da variabilidade total da variável dependente (Intenções de Saída) é explicada pelo Modelo que tem como variável preditora o Compromisso Afetivo; obteve-se um $R^2_{a} = .311$ no Compromisso Calculativo, o que significa que 31.1% da variabilidade total da variável dependente (Intenções de Saída) é explicada pelo Modelo que tem como variável preditora o Compromisso Calculativo; Obteve-se um $R^2_{a} = .404$ no Compromisso Normativo, o que significa que 40.4% da variabilidade total da variável dependente (Intenções de Saída) é explicada pelo Modelo que tem como variável preditora o Compromisso Normativo.

Para o Compromisso Afetivo ($\beta_{CA} = .322$) obteve-se o valor de $F(1,523) = 225.440$ com $p < .001$. Para o Compromisso Calculativo ($\beta_{CC} = .028$) obteve-se um valor de $F(2,525) = 119.315$ com $p < .001$ e para o Compromisso Normativo ($\beta_{CN} = .389$), obteve-se o valor de $F(3,521) = 119.549$ com $p < .001$.

Com estes resultados podemos afirmar que o modelo é significativo.

Os resultados demonstram que apenas o Compromisso Afetivo e o Compromisso Normativo têm um impacto positivo e estatisticamente significativo sobre as Intenções de Saída.

A Hipótese 1 não se confirmou.

Hipótese 2 - *A antiguidade é preditora do compromisso organizacional. Espera-se que quanto mais tempo os trabalhadores estejam na organização maiores sejam os seus níveis de compromisso.*

Hipótese 2_a - A antiguidade é preditora do compromisso organizacional afetivo.

Hipótese 2_b - A antiguidade é preditora do compromisso organizacional calculativo.

Hipótese 2_c - A antiguidade é preditora do compromisso organizacional normativo.

Para se confirmar ou rejeitar as hipóteses acima descritas, foram realizadas regressões lineares simples.

Tabela 22 - Efeito da Variável Antiguidade nos Tipos de Compromisso (H2).

Preditor	CO			CA			CC			CN		
	β	Overall F	R ² _a	β	Overall F	R ² _a	β	Overall F	R ² _a	β	Overall F	R ² _a
Antiguidade	,176**	16,688**	,029	,135**	9,695**	,016	,184**	18,411**	,032	,018	,173	,000

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

Como se pode verificar na tabela 22 obteve-se um $R^2_a = .029$ no modelo que tem como variável de critério o Compromisso Organizacional, o que significa que a Antiguidade explica 2,9% da variabilidade do Compromisso Organizacional. Obteve-se um $R^2_a = .016$, no modelo que tem como variável de critério o Compromisso Afetivo, o que significa que a Antiguidade explica 1,6 % da variabilidade do Compromisso Afetivo. Obteve-se um $R^2_a = .032$ no modelo que tem como variável critério o Compromisso Calculativo, o que significa que a Antiguidade explica 3.2% da variabilidade do Compromisso Calculativo.

Obteve-se o valor de $F(1,523) = 16.688$ com $p < .001$ para o modelo que tem como variável dependente o Compromisso Organizacional ($\beta_{CO} = .176$). Perante estes resultados podemos afirmar que o modelo é significativo. Para a variável dependente Compromisso Afetivo ($\beta_{CA} = .135$) obteve-se um valor de $F(1,523) = 9.695$ com $p = .002$, o que significa que este modelo também é significativo. Para a variável dependente Compromisso Calculativo ($\beta_{CC} = .184$) obteve-se um valor de $F(1,523) = 18.411$ com $p < .001$. Já para o Compromisso Normativo o modelo não é significativo.

Assim, confirmam-se as hipóteses 2_a e 2_b e rejeita-se a hipótese 2_c.

Hipótese 3 - A antiguidade é preditora das intenções de saída voluntária. Espera-se que os trabalhadores que estejam há mais tempo na organização revelem menor desejo de saída.

Para se confirmar ou rejeitar a hipótese acima descrita, foi realizada uma regressão linear simples.

Tabela 23 – Efeito da variável Antiguidade nas Intenções de Saída (H3)

Preditor	Intenções de Saída		
	β	Overall F	R^2_a
Antiguidade	,027	,391	.000

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

Depois de efetuado o teste de regressão Linear Simples e observando os resultados (Tabela 23 e Anexo 6.2.2), obteve-se um $R^2_a = .000$ o que significa que 0% da variabilidade total da variável dependente (Intenções de Saída) é explicada pelo Modelo que tem como variável preditora a Antiguidade.

Obteve-se o valor de $F(1,523) = .391$ com $p = .532$. Com estes resultados podemos afirmar que o modelo não é significativo.

Os resultados demonstram que a Antiguidade tem um impacto positivo e estatisticamente significativo sobre as Intenções de Saída ($\beta_{ANT} = .027$; $p = .532 > \alpha = .05$).

A Hipótese 3 não se confirmou.

Hipótese 4 - *A antiguidade exerce um efeito moderador na relação entre o compromisso organizacional e as intenções de saída voluntária.*

Hipótese 4a - *A antiguidade exerce um efeito moderador na relação entre o compromisso afetivo e as intenções de saída voluntária.*

Hipótese 4b - *A antiguidade exerce um efeito moderador na relação entre o compromisso calculativo e as intenções de saída voluntária.*

Hipótese 4c - *A antiguidade exerce um efeito moderador na relação entre o compromisso normativo e as intenções de saída voluntária.*

Para se testar a questão exploratória realizaram-se três regressões lineares múltiplas em que, no primeiro passo foram introduzidas como variáveis independentes os tipos de Compromisso Organizacional e a Antiguidade e no segundo passo foi inserida uma nova variável: CO*Antiguidade (Tabela 24); CA*Antiguidade (Tabela 25); CC*Antiguidade (Tabela 26); e CN*Antiguidade (Tabela 27).

Tabela 24 – Efeito da Interação da Antiguidade sobre o Compromisso Organizacional

Variáveis Independentes	Intenções de Saída	
	β Step 1	β Step 2
Compromisso	.563**	.551**
Antiguidade	-.072	-.067
Compromisso*Antiguidade		-.068
Overall F	115.828**	78.711**
R²_a	.305	.308

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

Como podemos verificar (Tabela 24 e Anexo 6.6.1) obtiveram-se os seguintes resultados: um $R^2_{a} = .305$, o que significa que 30.5% da variabilidade total da variável dependente (Intenções de Saída) é explicada pelo Modelo 1, que engloba a variável independente Compromisso Organizacional ($\beta = .563$; $p < .01$) e a variável moderadora Antiguidade ($\beta = -.072$; $p > .05$); em relação ao Modelo 2 o $R^2_{a} = .308$, o que significa que 30.8% da variabilidade total da variável dependente (Intenções de Saída) é explicada por este modelo, que engloba a variável independente Compromisso Organizacional ($\beta = .551$; $p < .01$), a variável moderadora Antiguidade ($\beta = -.067$; $p > .05$) e ainda a variável Compromisso xAntiguidade ($\beta = -.068$; $p > .05$).

Os dois modelos são significativos pois no Modelo 1 obteve-se um valor de $F(2,522) = 115.828$ com $p < .001$ e no Modelo 2 um valor de $F(3,521) = 78.711$ com $p < .001$.

Tabela 25 – Efeito da Interação da Antiguidade sobre o Compromisso Afetivo

Variáveis Independentes	Intenções de Saída	
	β Step 1	β Step 2
Compromisso Afetivo	.555**	.550**
Antiguidade	-.048	-.048
Compromisso afetivo*Antiguidade		-.045
Overall F	113,696**	76.368**
R²_a	.301	.301

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

Como podemos verificar (Tabela 25 e Anexo 6.6.2) obtiveram-se os seguintes resultados: um $R^2_{a} = .301$, o que significa que 30.1% da variabilidade total da variável dependente (Intenções de Saída) é explicada pelo Modelo 1, que engloba a variável independente Compromisso Afetivo ($\beta = .555$; $p < .01$) e a variável moderadora Antiguidade ($\beta = -.048$; $p > .05$); em relação ao Modelo 2 o $R^2_{a} = .301$, o que significa que 30.1% da variabilidade total da variável dependente (Intenções de Saída) é explicada por este modelo, que engloba a variável independente Compromisso afetivo ($\beta = .550$; $p <$

.01), a variável moderadora Antiguidade ($\beta = -.048$; $p > .05$) e ainda a variável Compromisso Afetivo x Antiguidade ($\beta = -.045$; $p > .05$).

Os dois modelos são significativos pois no Modelo 1 obteve-se um valor de $F(2,522) = 113.696$ com $p < .001$ e no Modelo 2 um valor de $F(3,521) = 76.368$ com $p < .001$.

Tabela 26- Efeito da Interação da Antiguidade sobre o Compromisso Calculativo

Variáveis Independentes	Intenções de Saída	
	β Step 1	β Step 2
Compromisso Calculativo	.185**	.175**
Antiguidade	-.007	.005
Compromisso calculativo*Antiguidade		-.105
Overall F	9,099**	8,086**
R²_a	.030	.039

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

Como podemos verificar (Tabela 26 e Anexo 6.6.3) obtiveram-se os seguintes resultados: um $R^2_{a= .030}$, o que significa que 3 % da variabilidade total da variável dependente (Intenções de Saída) é explicada pelo Modelo 1, que engloba a variável independente Compromisso Calculativo ($\beta = .185$; $p < .01$) e a variável moderadora Antiguidade ($\beta = -.007$; $p > .05$); em relação ao Modelo 2 o $R^2_{a= .039}$, o que significa que 3.9 % da variabilidade total da variável dependente (Intenções de Saída) é explicada por este modelo, que engloba a variável independente Compromisso Calculativo ($\beta = .175$; $p < .01$), a variável moderadora Antiguidade ($\beta = -.005$; $p > .05$) e ainda a variável Compromisso Calculativo x Antiguidade ($\beta = -.105$; $p > .05$).

Os dois modelos são significativos pois no Modelo 1 obteve-se um valor de $F(2,522) = 9.099$ com $p < .001$ e no Modelo 2 um valor de $F(3,521) = 8.086$ com $p < .001$.

Tabela 27 – Efeito de Interação da Antiguidade sobre o Compromisso Normativo

Variáveis Independentes	Intenções de Saída	
	β Step 1	β Step 2
Compromisso Normativo	.581**	.577**
Antiguidade	.017	.017
Compromisso normativo*Antiguidade		-.058
Overall F	133.690**	90.271**
R²_a	.336	.338

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

Como podemos verificar (Tabela 27 e Anexo 6.6.3) obtiveram-se os seguintes resultados: um $R^2_{a= .336}$, o que significa que 33.6 % da variabilidade total da variável dependente (Intenções de Saída) é explicada pelo Modelo 1, que engloba a variável independente Compromisso Normativo ($\beta = .581$; $p < .01$) e a variável moderadora Antiguidade ($\beta = .017$; $p > .05$); em relação ao Modelo 2 o $R^2_{a= .338}$, o que significa que

33.8 % da variabilidade total da variável dependente (Intenções de Saída) é explicada por este modelo, que engloba a variável independente Compromisso Normativo ($\beta = .577$; $p < .01$), a variável moderadora Antiguidade ($\beta = .017$; $p > .05$) e ainda a variável Compromisso Normativo x Antiguidade ($\beta = -.058$; $p > .05$).

Os dois modelos são significativos pois no Modelo 1 obteve-se um valor de F (2,522) = 133.690 com $p < .001$ e no Modelo 2 um valor de F(3,521) = 90.271 com $p < .001$.

Os resultados demonstram assim que a variável antiguidade apenas tem um efeito moderador no Compromisso Calculativo.

Importa referir que quando nos focamos na análise da interação da Antiguidade sobre as Intenções de saída, olhando para o Compromisso Organizacional, percebemos que quando ele é baixo a presença da variável antiguidade não altera os níveis de intenção de saída; quando a situação se inverte e o compromisso organizacional regista níveis mais elevados, percebemos que a presença da variável antiguidade provoca uma ligeira variação nas intenções de saída (Figura 12).

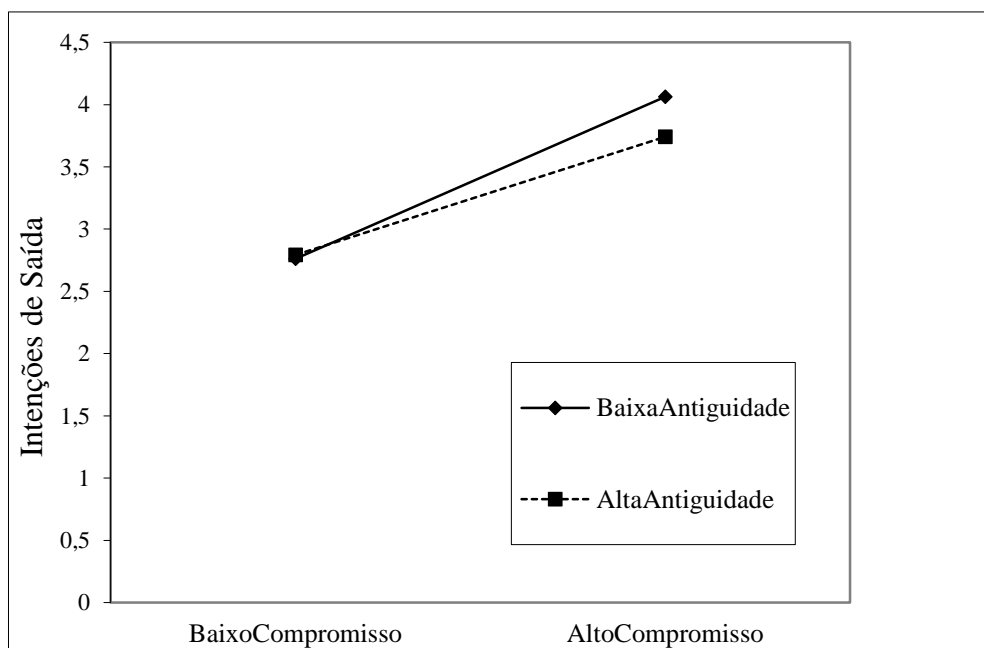


Figura 13 - Efeito de Interação da Antiguidade sobre as Intenções de Saída: situação de Compromisso Global.

Quando olhamos para a análise da interação da Antiguidade sobre as Intenções de saída em situações em que o compromisso calculativo é baixo, podemos perceber que a presença da variável antiguidade não altera significativamente os níveis de intenções de saída. Por sua vez, em situações em que os colaboradores têm níveis elevados de Compromisso Calculativo, a presença da variável antiguidade provoca uma forte variação dos níveis de intenção de saída, revelando que em situações em que os colaboradores estão há mais tempo na empresa e registam um elevado compromisso, o desejo de sair é menor. Pelo contrário, se os indivíduos estão há menos tempo na organização e apesar de terem um elevado compromisso calculativo apresentam um desejo mais elevado de sair. (Figura 14).

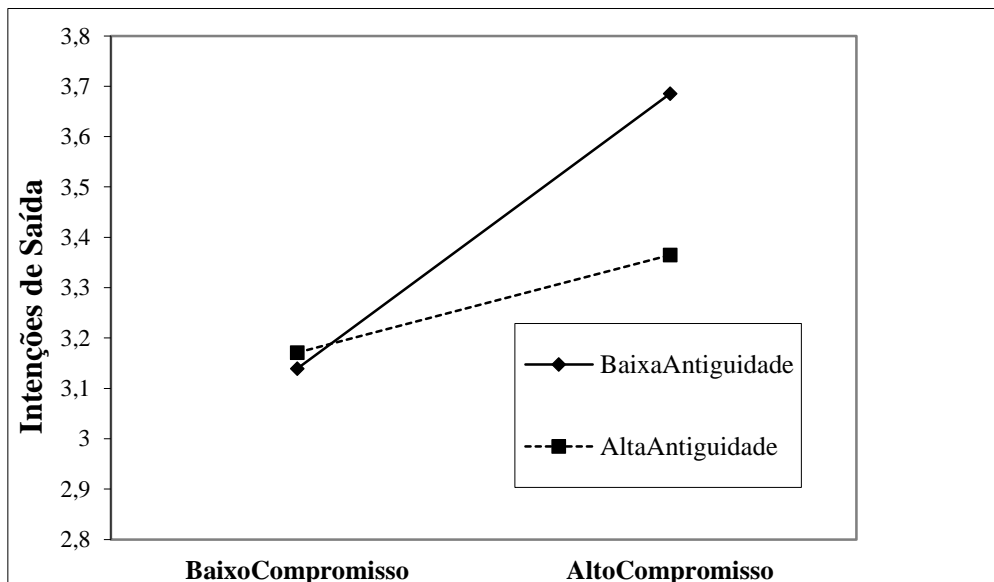


Figura 14 - Efeito de interação da Antiguidade sobre as Intenções de Saída: situação de Compromisso Calculativo.

Assim, rejeitam-se as hipóteses 4_a e 4_c e confirma-se a hipótese 4_b.

DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Cada vez mais existe uma preocupação por parte das empresas em fidelizar os seus trabalhadores, aumentando os seus níveis de compromisso como forma de combater o desejo de abandonar a organização. Face à conjuntura económica que envolve o nosso país, as empresas procuram a todo o custo diminuir a rotatividade. A constante saída e entrada de trabalhadores implica uma série de custos que podem repercutir-se no clima organizacional, na satisfação dos trabalhadores, na relação com os clientes na medida em que se deparam com interlocutores diferentes num curto espaço de tempo e que podem resultar em níveis mais baixos de produtividade (Bastos & Menezes, 2010; Cunha *et al.*, 2012).

Vivemos atualmente numa época de turbulências e de transformações que põem em causa a sobrevivência de todas as empresas que não forem capazes de se reinventar. O próprio mercado de trabalho não escapa a todas essas mudanças. A conjuntura económica conduz a uma forte competição pela conquista dos melhores colaboradores, os quais serão atraídos pelas organizações que mais apostem neles, que constituam um bom local de trabalho e que permitam aos seus colaboradores a oportunidade de se desenvolverem a nível pessoal e profissional.

Deste modo, por estes aspetos apresentam um impacto direto nos trabalhadores e nas empresas é crucial que as Organizações percebam quais os fatores subjacentes à vontade de saída dos seus colaboradores para que possam atuar num sentido de prevenção.

O presente estudo procurou assim olhar para alguns aspetos que são apontados na literatura como antecedentes das intenções de saída, nomeadamente a antiguidade organizacional e o compromisso organizacional. Um dos objetivos foi verificar se este ano de 2013 veio alterar o impacto da antiguidade como condição para o compromisso e para as intenções de saída. Pretendeu-se ainda investigar a influência da antiguidade na relação existente entre o Compromisso Organizacional e as Intenções de Saída.

Antes da análise das hipóteses foram analisadas as qualidades métricas das escalas em estudo: a escala do compromisso organizacional de Allen e Meyer (1997) e a escala das intenções de saída de Bozeman e Perrewé (2001). No que se refere a análise da validade da escala do Compromisso Organizacional, comprovou-se que todos os índices de ajustamento são os adequados. Quanto à fiabilidade da escala, esta apresenta uma boa

consistência interna. Também a escala das Intenções de saída tem uma boa adequação à amostra com um KMO aceitável e uma boa consistência interna.

Seguidamente, foi feita uma análise das variáveis demográficas em função das variáveis em estudo e foram apresentadas somente aquelas que eram significativas (Idade e Habilitações Literárias). Concluiu-se assim que a idade é uma variável preditora do Compromisso Organizacional, embora fraca e que os participantes que têm habilitações literárias mais baixas têm maiores níveis de compromisso organizacional que aqueles que possuem habilitações literárias mais elevadas. Estes resultados vão ao encontro do que nos diz a literatura. Na meta-análise de Meyer e Allen (1984), os autores referem que trabalhadores mais velhos registam maiores níveis de compromisso por várias razões, nomeadamente, uma maior satisfação com os seus trabalhos ou até melhores posições dentro da empresa. Também Bastos (1994) chegou às mesmas conclusões, que quanto mais novos forem os trabalhadores menores são os seus níveis de compromisso. Em relação ao nível educacional, os mesmos autores também encontraram resultados que corroboram o estudo de Mathieu e Zajac (1990), uma vez que encontraram uma correlação negativa entre o nível de escolaridade e o compromisso, mostrando que as profissões de nível superior apresentam níveis mais reduzidos de compromisso organizacional. Uma explicação reside no facto de que os trabalhadores com um nível educacional mais elevado têm expectativas mais altas, as quais a organização pode não ser capaz de satisfazer. Por outro lado, também dispõem de maiores oportunidades de trabalho por terem habilitações literárias mais elevadas, o que leva a que não se comprometam com nenhuma posição ou empresa em que estejam inseridos (Mowday et al., 1982, cit. por Mathieu e Zajac, 1990).

Por último procedeu-se à análise das correlações das variáveis em estudo e concluiu-se que todas se associam positivamente entre si, à exceção da variável Antiguidade que não tem qualquer associação com o Compromisso Normativo e com o Turnover. Possíveis explicações para estes efeitos são apresentadas na discussão das hipóteses em estudo (H2 e H3).

Numa tentativa de discutir os resultados obtidos, iremos agora considerar cada uma das hipóteses formuladas.

Na primeira hipótese esperava-se encontrar um impacto negativo do compromisso organizacional sobre as intenções de saída. Por outras palavras, previa-se que quanto maiores fossem os níveis de compromisso organizacional menor o desejo de abandonar a

organização. No entanto, os resultados obtidos contrariaram esta tendência. Vários estudos apontaram para uma relação negativa entre as variáveis. Meyer e Allen (1997) que vieram dizer que existia uma correlação negativa entre todas as dimensões do compromisso e a intenção de deixar a organização. Também DeConinck (2011) e Jehanzeb, Rasheed e Rasheed (2013) desenvolveram investigações nas quais obtiveram as mesmas conclusões. Porém não podemos esquecer que esses estudos foram feitos em contextos completamente diferentes. Este estudo, aplicado em fins de 2012 e inícios de 2013, considerado por muitos o pior ano para a economia. O impacto da crise estava bastante acentuado, com taxas de desemprego a atingirem níveis históricos, com um valor de 17.6% em Janeiro de 2013 (Ribeiro, 2013). Os média a anunciarem despedimentos em massa, encerramentos de empresas bem como de cortes salariais e benefícios. Poderá estar neste contexto uma possível explicação para os resultados desta primeira hipótese. Apesar dos colaboradores mostrarem um forte desejo de reforçar a sua ligação afetiva (compromisso organizacional) com a empresa, o contexto de forte insegurança no seu local de trabalho, poderá desenvolver nos colaboradores um desejo de procurar alternativas ao seu emprego atual. Alias, este aspeto pode ser reforçado pela análise do efeito de interação da Antiguidade (Figura 13) onde se constatou em situação de elevado compromisso, quem está há menos tempo na Organização (menos antiguidade) apresenta maiores níveis de intenção de saída voluntária. Ainda atendendo ao contexto em que este estudo foi aplicado, outra possível explicação para estes resultados que fogem ao que nos dizem a maioria das investigações, diz respeito às melhores alternativas de remuneração. Os colaboradores apesar dos elevados níveis de compromisso com a empresa onde estão, podem começar a pensar em procurar outras alternativas de emprego melhor remuneradas.

A segunda hipótese formulada afirma que a Antiguidade prediz o Compromisso Organizacional, ou seja, quanto maior for o número de anos de serviço numa empresa, maiores serão os níveis de compromisso. Os resultados obtidos apontam no mesmo sentido e convergem com os estudos apresentados no Capítulo II. Relembramos aqui por exemplo que Reichers (1986) realizou um estudo com cerca de 124 profissionais na área da saúde mental, onde colocou como preditora do compromisso a variável antiguidade. A autora explicou o quanto era fundamental que se tenha em conta as diferentes fases da carreira profissional ao analisarmos o compromisso organizacional. Segundo ela, é na fase final de carreira, que o compromisso está mais vincado face aos investimentos e

esforços colocados na organização, contribuindo deste modo para a permanência do indivíduo na empresa. Cohen e Lowenberg (1990) também apontaram para uma relação positiva entre a antiguidade organizacional e o compromisso. Todavia, se atentarmos aos diferentes tipos de compromisso, os resultados deste estudo mostraram-nos que essa relação positiva só acontece quando o Compromisso é calculativo e afetivo. Quanto ao normativo, a verdade é que os resultados não corroboram a hipótese, ou seja, na amostra em estudo a antiguidade não é uma variável preditora do compromisso normativo.

A terceira hipótese que afirma que a antiguidade prediz as intenções de saída, não foi confirmada. Os resultados deste estudo mostram a existência de uma relação positiva entre as variáveis, o que vem contradizer a maioria da literatura encontrada. Becker (1960) diz-nos que quanto maior for o número de anos que o colaborador está na organização menor será a sua intenção de saída. Mobley et al., (1979) também documentaram a existência de uma relação negativa entre a antiguidade e o *turnover*. Neste sentido, Cunha *et al.*, (2012) trazem uma explicação possível para os resultados obtidos, que assenta no facto de que cada vez mais existe um menor sentido de lealdade para com as organizações e maior para com a profissão. A saída da empresa tem sido vista como uma estratégia de carreira, tornando o papel da antiguidade menos acentuado. Outras possíveis explicações podem residir em aspetos como: o tipo de tarefas, isto é, mesmo que um trabalhador esteja há anos numa dada empresa, se as suas tarefas forem rotineiras e monótonas então ele irá sentir o desejo de inovar, de apostar em novas oportunidades; o não aumento das remunerações – o trabalhador pode estar há imenso tempo na organização mas se não obtiver um aumento salarial durante todos esses anos então a vontade de sair será maior; a falta de reconhecimento e a falta de oportunidades de subir na carreira que também podem levar ao maior desejo de abandonar o local de trabalho. Assim, se analisarmos estes aspetos podemos perceber a relação positiva entre a antiguidade e as intenções de saída que os resultados sugerem.

A última hipótese deste estudo que nos diz que a antiguidade exerce um efeito moderador na relação entre o Compromisso Organizacional e as Intenções de saída foi parcialmente confirmada. Esse efeito de moderação só ocorre na relação entre o Compromisso calculativo e as Intenções de Saída. Por outras palavras, se na primeira hipótese os resultados nos dizem que existe uma relação positiva entre o Compromisso Calculativo e as Intenções de Saída, aqui percebemos que a presença da Antiguidade altera essa relação, tornando-a negativa. A figura 14 vem reforçar este resultado, na

medida em que percebemos que quando os colaboradores estão a mais tempo na organização e em situações de elevado compromisso calculativo, as intenções de saída diminuem.

Este estudo apresenta também algumas limitações, nomeadamente ter sido utilizado uma medida subjetiva e de auto-perceção sobre o desejo de saída ou de abandonar a organização. Em estudos futuros sugeria-se que se pudesse substituir as intenções de saída pela análise do impacto do compromisso organizacional sobre as saídas reais (Turnover). Os próprios resultados encontrados também podem estar condicionados pelo facto de não terem sido identificadas as práticas organizacionais que favorecem o compromisso organizacional.

Outra limitação a apontar assenta no facto de que as variáveis em estudo foram avaliadas através do método auto reporte o que levanta a questão dos resultados poderem estar contaminados pelo método comum de variâncias. Contudo, o estudo focou-se nas reações e perceções dos trabalhadores relativamente às suas intenções de saída e compromisso organizacional e o processo de recolha utilizado parece-nos apropriado (Chambel & Castanheira, 2012). Numa outra instância, os resultados obtidos poderão ter sido influenciados por uma participação elevada (75%) de colaboradores com contrato sem termo comparativamente com trabalhadores com contrato a termo com apenas 25% da amostra deste estudo. Futuros estudos deveriam tomar em consideração a constituição de uma amostra mais equilibrada em tipos de contrato de trabalho uma vez que o tipo de contrato de trabalho pode influenciar o tipo de compromisso e o maior ou menor desejo de abandonar a organização.

Este foi um estudo cujos resultados contribuíram para um melhor conhecimento da relação entre o compromisso e o desejo de permanecer na organização por influência da antiguidade, não se tendo encontrado na pesquisa bibliográfica efetuada estudos que analisaram a antiguidade com efeito moderador nesta relação. Alguns autores estudaram a influência da antiguidade como variável moderadora, mas em contextos diferentes, como por exemplo English, Morrison e Chalon (2010) que estudaram o efeito moderador da antiguidade na relação entre o clima psicológico e o compromisso afetivo ou Wright e Bonett (2002) que se debruçam no efeito moderador da antiguidade na relação entre o compromisso organizacional e o desempenho no trabalho.

Assim sugere-se que sejam realizadas mais investigações que estudem de perto a influência da antiguidade no Compromisso e Intenções de Saída, em conjunturas

económicas desfavoráveis, de modo a avaliar a consistência dos resultados obtidos através de estudos subsequentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abassi, S. M., & Hollman, K. W. (2000). Turnover: The Real Bottom Line. *Public Personnel Management*, 29 (3), 1-333.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- American Psychology Association (2010). *Publication Manual* (6nd ed.). Washington, D.C.: Author.
- Arbuckle, J. L. (1982). AMOS user's guide: version 3.6. Chicago, IL: SPSS, 1997. *Research*, 19, 491-504.
- Armani, A., & Goldstein, J. (9 de Dezembro de 2013). *Rotação de Pessoal (Turnover): Características e Desafios*. Obtido de http://www.abrhrs.com.br/content/artigo_download.php?id=506
- Bandeira, M. L., Marques, A. L., & Veiga, R. T. (2000). As Dimensões Múltiplas do Comprometimento Organizacional: um Estudo na ECT/MG. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(2), 133-157.
- Bartunek, J. M., Huang, Z., & Walsh, I. J. (2008). The development of a process model of collective turnover. *Human Relations*, 61(1), 5–38.
- Bastos, A. B. (1994). Comprometimento Organizacional: Seus Antecedentes em Distintos Setores da Administração e Grupos Ocupacionais. *Temas em Psicologia*, 1, 73-90.
- Bastos, A. V., Brandão, M. G., & Pinho, A. P. (1997). Comprometimento Organizacional: uma Análise do Conceito Expresso por Servidores Universitários no Cotidiano de Trabalho. *RAC*, 1(2), 97-120.
- Bastos, A., Correa, N., & Lira, S. (1998). Padrões de comprometimento com a profissão e a organização. *ENANPAD 98, Anais do 22º Encontro da ANPAD*, 1-15.

- Bastos, A. V., & Menezes, I. G. (2010). Intenção de permanência na organização: um constituinte ou conseqüente do comprometimento organizacional? *Estudos de Psicologia*, 15(3), 299-307.
- Bastos, A. V., & Menezes, I. G. (2010). Intenção de permanência na organização: um constituinte ou conseqüente do comprometimento organizacional? *Estudos de Psicologia*, 15(3), 299-307.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Beheshtifar, M., & Allahyary, M. H. (2013). Study the Relationship among Organizational Reputation with Organizational commitment and Employees' Turnover Intention. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 6(10), 1467-1478.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indices in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238-246.
- Blau, G. J., & Boal, K. B. (1987). Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism. *Academy of Management Review*, 12 (2), 288-300.
- Borges, M. S., & Ramos, N. M. (9 de Dezembro de 2013). *Turnover: uma consequência de estratégias ineficientes de gestão empresarial?* Obtido de Convibra Administração: http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2784.pdf
- Bozeman, D. P., & Perrewé, P. L. 2001. The effects of item content overlap on Organizational Commitment Questionnaire-turnover cognitions relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86, 161-173.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2003). *Análise de dados em ciências sociais. Introdução às técnicas utilizando o SPSS para windows (3ª Ed.)*. Oeiras: Celta
- Cabrera, A., Gómez-Mejía, L. R., & Bonache, J. (2006). Desafios Principais enfrentados pela gestão moderna - e o departamento de RH como força organizacional positiva. Em M. P. Cunha, A. Rego, R. C. Cunha, C. C. Cardoso, C. A. Marques, & J. F. Gomes, *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (pp. 40-41). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

- Cascio, W., & Boudreau, J. W. (2011). *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives*. United States of America: Pearson Education, Inc.
- Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2012). Training of temporary workers and the social exchange process. *Journal of Managerial Psychology*, 27(2), 191-209.
- Cohen, A. (1992). Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13 (6), 539-558.
- Cohen, A. (1993). Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis. *Basic and Applied Social Psychology*, 14(2), 143-159.
- Cohen, A., & Lowenberg, G. (1990). A re-examination of the side-bet theory as applied to organizational commitment: A meta-analysis. *Human Relations*, 43(10), 1015-1050.
- Cohen, A. (2000). The Relationship between Commitment Forms and Work Outcomes: A Comparison of Three Models. Em A. Cohen, *Human Relations* (pp. 387-414). London: SAGE Publications.
- Costa, C. J., & Moraes, L. R. (2006). Investigando as intenções de turnover: o caso dos vendedores e gerentes de duas redes de lojas da cidade de Belo Horizonte. *Revista de Gestão e Tecnologia*, 6(1), 1-13.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Dalton, D. R., Todor, W. D., & Krackhardt, D. M. (1982). Turnover Overstated: the Functional Taxonomy. *Academy of Management Review*, 7(1), 117-123.
- DeConinck, J. B. (2011). Organizational Commitment and Turnover Intentions of Marketing Managers. *Journal of Applied Business Research*, 10(3), 87-95.
- Dey, T. (2012). Predictors of Organizational Commitment and Union Commitment: A Conceptual Study. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 11(4), 62-71.
- D'Oliveira, T. (2007). *Teses e Dissertações - recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos (2ªed.)*. Lisboa: Editora RH.

- English , B., Morrison, D., & Chalon, C. (2010). Moderator effects of organizational tenure on the relationship between psychological climate and affective commitment. *The journal of management development*, 29(4), 394-408.
- Fink, S. L. (1992). *High Commitment Workplaces*. United States of America : Greenwood Publishing Group, Inc.
- Gable , M., Hollon, C. J., & Dangelo, F. (1984). Predicting Voluntary Managerial Trainee Turnover in a Large Retailing Organization from Information on an Employment Application Blank . *Journal of Retailing*, 60(4), 43-63.
- Gemmiti, M. (2007). The oretical constructs of Organizational Commitment, Organizacional Identification and Organizational Citizenship Behavior. Em M. Gemmiti, *The Relationship Between Organizational Commitment, Organizational Identification and Organizational Citizenship Behavior* (p. 5). Germany: Grin Verlag.
- Graça, E. (08 de Maio de 2006). Rotatividade generaliza-se como estratégia de carreira. (D. d. Noticias, Ed.) Portugal. Obtido em 24 de Novembro de 2013, de http://www.dn.pt/inicio/interior.aspx?content_id=640096&page=-1
- Iqbal , A. (2010). An Empirical Assessment of Demographic Factors, Organizational Ranks and Organizational Commitment. *International Journal of Business and Management*, 5(3), 16-27.
- Jackofsky, E. F. (1984). Turnover and Job Performance: An Integrated Process Model. *The Academy of Management Review*, 9 (1), 74-83.
- Jehanzeb, K., Rasheed, A., & Rasheed, M. F. (2013). Organizational Commitment and Turnover Intentions: Impact of Employee's Training in Private Sector of Saudi Arabia. *International Journal of Business and Management*, 8(8), 79-90.
- Klein, H. J., Becker, T. E., & Meyer, J. P. (2009). *Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions*. New York: Taylor & Francis Group, LLC.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.

- Kuabara, P. S., & Sachuk, M. I. (2010). Estudo do Comprometimento Organizacional na PEM – Penitenciária Estadual de Maringá. *Revista Eletrônica ISSN 1677 4280*, 9(3), 1-16.
- Lais, F. R. (18 de Setembro de 2012). Turnover: um dos grandes pesadelos das empresas. (R. Mais, Entrevistador)
- Maertz, C. P., & Campion, M. A. (1998). 25 Years of Voluntary Turnover Research: A Review and Critique. Em C. L. Cooper , & I. T. Robertson, *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 49-75). England: Biddles Ltd.
- Marôco, J. (2010). *Análise de Equações Estruturais. Fundamentos teóricos, SoftWare e Aplicações*. Pero Pinheiro: ReportNumber, Lda.
- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS statistics. 5ª Edição*. Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda.
- Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 35(3), 671-684.
- Medeiros, C. A., & Enders, W. T. (2002). Comprometimento Organizacional e Características Pessoais: como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações. *Revista Eletrônica de Administração*, 8(5), 1-23.
- Meyer , J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- Meyer , J. P., & Allen, N. J. (1997). Preface. Em J. P. Meyer, & N. J. Allen, *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. (pp. 1-14). United States of America: SAGE Publications, Inc.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. United States of America : SAGE Publications, Inc.

- Missio , F., & Jacobi, L. F. (2007). Variáveis dummy: especificações de modelos com parâmetros variáveis. *Ciência e Natura, UFSM*, 29(1), 111-135.
- Mkavga, A. T., & Onyishi, I. E. (2012). Job Satisfaction, Gender, Tenure, and Turnover Intentions among Civil Servants in Benue State. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* , 3(11), 378-387.
- Mobley , W. H. (1977). Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.
- Mobley , W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493-522.
- Moraes, F. M., Godoi, C. K., & Batista, M. A. (2004). Comprometimento Organizacional: uma pesquisa documental sobre a produção científica brasileira de 1994 a 2003. *Revista de Ciências da Administração*, 6(12), 1-19.
- Morrow, P. C. (1983). Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment. *Academy of Management Review*, 8(3), 486-500.
- Mowday , R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1983). Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. *American Journal of Sociology*, 88(6), 1315-1317.
- Nitesh, S., Kumar, N. V., & Kumar , A. S. (2013). Role of Pay as Perceived Organizational Support Contributes to Employee's Organizational Commitment. *Advances In Management*, 6(8), 52-54.
- Perez. M. *Turnover Intent*. 2008. 74 f. Tese (Mestrado em Administração) – University of Zurich, Brüttisellen. 2008.
- Phillips, J. J., & Edwards, L. (2009). *Managing Talent Retention: An ROI Approach*. San Francisco: Pfeiffer.
- Porter, L. W., Steers , R. M., Mowday, R. T., & Boulin, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfactions, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.

- Price , J. J., & Mueller , C. W. (1990). Economic, psychological, and sociological determinants of voluntary turnover. *Journal of Behavioral Economics*, 19(3), 321-335.
- Rego, A. (2003). Comprometimento organizacional e ausência psicológica - afinal, quantas dimensões? *Revista de Administração de Empresas*, 25-33.
- Rego, A., & Souto, S. (2004). Comprometimento Organizacional em Organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro . *RAE*, 44(3), 30-41.
- Reichers , A. E. (1986). Conflict and Organizational Commitments. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 508-514.
- Ribeiro , F. (2013). Desemprego em Portugal avança três décimas, para os 17,6%, anuncia Eurostat. *Público*, 1-1.
- Simon , J., & Coltre, S. M. (2012). O Comprometimento Organizacional Afectivo, Instrumental e Normativo: estudo de caso de uma empresa familiar. *Qualit@s Revista Eletrônica ISSN*, 13(1), 4-23.
- 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.
- Soares, A.S. *Intenção de Rotatividade: estudo de caso na Indústria de Confeção ômega*.2013. 61 f. Tese (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal. 2013.
- Tamayo, Á. (2005). Valores Organizacionais e Comprometimento Afectivo. *Revista de Administração Mackenzie*, 3, 192-213.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intentions, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Trimble, D. E. (2006). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Intention of Missionaries. *Journal of Psychology and Theology*, 34(4), 349-360.

- Wasti, S. A. (2003). Organizational Commitment, Turnover Intentions the influence of cultural values . *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 303-321.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (2002). The moderating effects of employee tenure on the relation between organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1183-1190.
- Yilmaz, E. (2008). Organizational Commitment and Loneliness and Life Satisfaction Levels of School Principals. *Social Behavior and Personality* , 36(8), 1085-1096.

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 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
7. Seria muito prejudicado se sáísse agora desta organização, mesmo se eu quisesse.	1	2	3	4	5	6	7
8. Muito da minha vida seria prejudicado se decidisse querer deixar, neste momento, a minha organização.	1	2	3	4	5	6	7
9. Neste momento, manter-me na minha organização é uma questão tanto de necessidade como de desejo.	1	2	3	4	5	6	7
10. Acredito que tenho muito poucas opções para considerar deixar esta organização.	1	2	3	4	5	6	7
11. Uma das poucas consequências negativas em deixar esta organização seria a escassez de alternativas disponíveis.	1	2	3	4	5	6	7
12. Uma das principais razões para continuar a trabalhar nesta organização é que deixá-la, exigiria um considerável sacrifício pessoal: outra organização poderá não cobrir a totalidade de benefícios que aqui tenho.	1	2	3	4	5	6	7
13. Se não tivesse já dado tanto de mim a esta organização, poderia considerar trabalhar numa outra.	1	2	3	4	5	6	7
14. Não sinto qualquer obrigação em permanecer no meu actual emprego.	1	2	3	4	5	6	7
15. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, não sinto que seria correcto deixar a minha organização neste momento.	1	2	3	4	5	6	7

16. Sentir-me-ia culpado se deixasse a minha organização neste momento.	1	2	3	4	5	6	7
17. Esta organização merece a minha lealdade.	1	2	3	4	5	6	7
18. Não deixaria a minha organização neste momento porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que lá trabalham.	1	2	3	4	5	6	7
19. Devo muito à minha organização.	1	2	3	4	5	6	7

C. Desempenho e Relações de Trabalho

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

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

1. Realizo adequadamente as tarefas que me estão destinadas.	1	2	3	4	5
2. Independentemente das circunstâncias, tenho produzido um trabalho de elevada qualidade.	1	2	3	4	5
3. Atinjo os níveis de desempenho requeridos para a minha função.	1	2	3	4	5
4. Desempenho sempre as tarefas que me são atribuídas.	1	2	3	4	5
5. Se pudesse, sairia desta empresa hoje.	1	2	3	4	5
6. Ultimamente, tenho sentido vontade de deixar este emprego.	1	2	3	4	5
7. Neste momento, gostaria de permanecer nesta organização o máximo de tempo possível.	1	2	3	4	5
8. Ajudo os outros colegas quando estes estão sobrecarregados com trabalho.	1	2	3	4	5
9. Sou pontual todos os dias.	1	2	3	4	5
10. Voluntario-me para realizar algumas tarefas dentro da empresa.	1	2	3	4	5
11. Ajudo a organizar encontros de convívio entre colegas.	1	2	3	4	5

12. Participo em tarefas voluntárias.	1	2	3	4	5
13. Não perco demasiado tempo com conversas não relacionadas com o trabalho.	1	2	3	4	5
14. Participo em encontros voluntários.	1	2	3	4	5
15. Não faço intervalos demasiado grandes.	1	2	3	4	5
16. Ajudo os colegas novos na organização.	1	2	3	4	5

ANEXO B

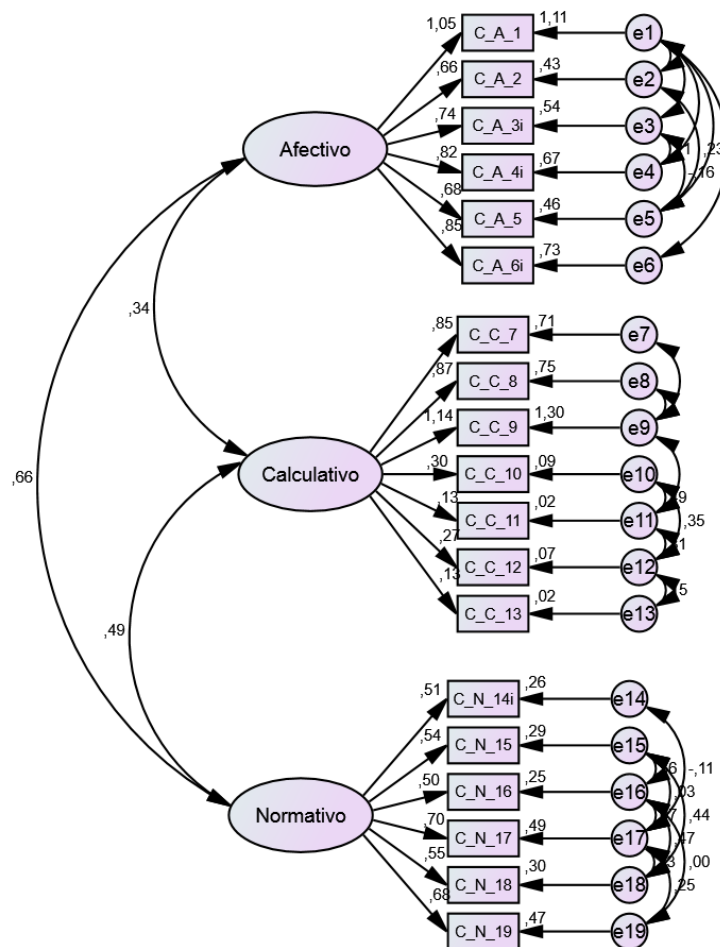
1. Análise das Qualidades Métricas

1.1 Escala do Compromisso Organizacional

1.1.1 Análise da Validade

1.1.1.1 Análise Fatorial Confirmatória

1.1.1.1.1 Modelo a Três Fatores (parâmetros estandardizados)



$\chi^2(125)=396,190$; $p=,000$; $\chi^2df=3,170$
 ;CFI=,936; GFI=,923; NFI=,910
 PCFI=,684; PGFI=,607
 ;RMSEA=,064; $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,001$
 ;AIC=526,190; BCC=531,349; MECVI=1,014

1.1.2 Análise da Fiabilidade

1.1.2.1 Análise da Fiabilidade da escala do Compromisso Organizacional

Sumário de Processamento de casos

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

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

Estatística de Fiabilidade

<i>Alpha de Cronbach</i>	N de Itens
.855	19

Estatísticas Totais- Itens

	Média da Escala se o item for eliminado	Variância da escala se o item for eliminado	Item Corrigido – Correlação Total	<i>Alpha de Cronbach</i> se o item for eliminado
C_A_1	81.97	242.001	.609	.841
C_A_2	81.53	248.791	.546	.844
C_A_3i	81.79	252.754	.417	.850
C_A_4i	81.30	250.834	.479	.847
C_A_5	81.41	248.265	.580	.843
C_A_6i	81.58	249.262	.516	.846
C_C_7	81.69	252.682	.420	.850
C_C_8	81.39	253.074	.432	.849
C_C_9	81.18	247.762	.628	.842
C_C_10	81.32	260.907	.287	.855

C_C_11	81.19	273.838	.044	.864
C_C_12	81.88	260.792	.278	.856
C_C_13	82.73	267.120	.164	.860
C_N_14i	82.04	250.777	.459	.848
C_N_15	82.78	247.529	.517	.845
C_N_16	83.20	247.900	.514	.845
C_N_17	81.39	245.642	.577	.843
C_N_18	82.28	247.101	.534	.845
C_N_19	82.08	245.934	.587	.843

1.1.2.2 Análise de Fiabilidade da escala de Compromisso Afetivo

Sumário de Processamento de casos

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

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

Estatística de Fiabilidade

<i>Alpha de Cronbach</i>	N de Itens
.862	6

Estatísticas Totais - Item

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

1.1.2.3 Análise de Fiabilidade da escala de Compromisso Calculativo

Sumário de Processamento de casos

		N	%
--	--	---	---

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

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

Estatística de Fiabilidade

<i>Alpha de Cronbach</i>	N de Itens
.758	7

Estatísticas Totais - Item

	Média da Escala se o item for eliminado	Variância da escala se o item for eliminado	Item Corrigido – Correlação Total	<i>Alpha de Cronbach</i> se o item for eliminado
C_C_7	28.55	38.694	.572	.707
C_C_8	28.26	38.374	.622	.696
C_C_9	28.05	44.421	.384	.747
C_C_10	28.18	39.278	.587	.705
C_C_11	28.06	43.274	.380	.749
C_C_12	28.74	40.307	.508	.722
C_C_13	29.60	44.825	.288	.768

1.1.2.4 Análise de Fiabilidade da escala de Compromisso Normativo

Sumário de Processamento de casos

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

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

Estatística de Fiabilidade

<i>Alpha de Cronbach</i>	N de Itens
--------------------------	------------

Estadísticas Totais - Item

	Média da Escala se o item for eliminado	Variância da escala se o item for eliminado	Item Corrigido – Correlação Total	Alpha de Cronbach se o item for eliminado
C_N_14i	20.14	42.545	.397	.826
C_N_15	20.88	37.681	.644	.772
C_N_16	21.30	37.698	.650	.771
C_N_17	19.49	39.361	.581	.786
C_N_18	20.38	37.479	.667	.767
C_N_19	20.18	40.419	.544	.794

1.1.3 Análise da Sensibilidade

1.1.3.1 Análise da Sensibilidade dos Itens

Estadísticas Descriptivas

	N		Mediana	Assimetria	Achatamento	Mínimo	Máximo
	Validos	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
C_C_7	525	0	5.00	-.450	-.851	1	7
C_C_8	525	0	5.00	-.671	-.526	1	7
C_C_9	525	0	6.00	-.992	.503	1	7
C_C_10	525	0	6.00	-.798	-.292	1	7
C_C_11	525	0	6.00	-.945	.012	1	7
C_C_12	525	0	5.00	-.414	-.874	1	7
C_C_13	525	0	4.00	.242	-.916	1	7

C_N_14i	525	0	4.00	-.272	-1032	1	7
C_N_15	525	0	4.00	.254	-1.037	1	7
C_N_16	525	0	3.00	.401	-1.006	1	7
C_N_17	525	0	6.00	-.815	-.228	1	7
C_N_18	525	0	4.00	-.126	-1.013	1	7
C_N_19	525	0	4.00	-.341	-.772	1	7

1.1.3.2 Análise de Sensibilidade da Escala do Compromisso Organizacional

Teste de Normalidade

	<i>Kolmogorov-Smirnov^a</i>			<i>Shapiro-Wilk</i>		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
C_T	.061	525	.000	.983	525	.000

a. Correção de *Lilliefors*

Estatísticas Descritivas

	Estatística	Erro Padrão
Média	4.5624	,03753
95% Intervalo de Confiança para a Média	Limite Inferior	4.4887
	Limite Superior	4.6361
5% Média Aparada	4.5908	
Mediana	4.6250	
Variância	.739	
C_T Desvio Padrão	.85984	
Minimo	1.63	
Maximo	6.69	
Intervalo	5.06	
Intervalo Interquartil	1.06	
Assimetria	-.482	.107
Achatamento	.189	.213

1.1.3.3 Análise da Sensibilidade das dimensões da escala

Teste de Normalidade

<i>Kolmogorov-Smirnov^a</i>	<i>Shapiro-Wilk</i>
---------------------------------------	---------------------

	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
C_A	.089	525	.000	.967	525	.000
C_C	.069	525	.000	.982	525	.000
C_N	.052	525	.002	.991	525	.003

a. Correção de *Lilliefors*

Estadísticas Descriptivas

		Estadística	Erro Padrão
	Média	4.7771	.05578
	95% Intervalo de Confiança para a média	Limite Inferior 4.6676 Limite Superior 4.8867	
	5% Média aparada	4.8298	
	Mediana	5.0000	
	Variância	1.634	
C_A	Desvio Padrão	1.27819	
	Mínimo	1.00	
	Máximo	7.00	
	Intervalo	6.00	
	Intervalo Interquartil	1.83	
	Assimetria	-.607	.107
	Achatamento	.022	.213
	Média	4.7483	.04584
	95% Intervalo de Confiança para a média	Limite Inferior 4.6582 Limite Superior 4.8383	
	5% Média aparada	4.7843	
	Mediana	4.8571	
	Variância	1.103	
C_C	Desvio Padrão	1.05029	
	Mínimo	1.00	
	Máximo	7.00	
	Intervalo	6.00	
	Intervalo Interquartil	1.29	
	Assimetria	-.501	.107
	Achatamento	.204	.213
	Média	4.0787	.05367
	95% Intervalo de Confiança para a média	Limite Inferior 3.9733 Limite Superior 4.1842	
	5% Média aparada	4.0971	
	Mediana	4.1667	
C_N	Variância	1.512	
	Desvio Padrão	1.22973	
	Mínimo	1.00	
	Máximo	7.00	
	Intervalo	6.00	
	Intervalo Interquartil	1.67	

Assimetria	-192	.107
Achatamento	-.397	.213

2. Análise das Qualidades Métricas

2.1 Escala das Intenções de Saída

2.1.1 Análise da Validade

2.1.1.1 Análise Fatorial Exploratória

KMO e Teste de Bartlett

Medida de Adequação da Amostra de Kaiser-Meyer-Olkin.	.679
Qui-Quadrado aproximado	795.384
Teste de esfericidade de Bartlett df	3
Sig.	.000

Total da variância explicada

Fatores	<i>Eigenvalues</i> Iniciais			Soma de Extração de Pesos Fatoriais ao quadrado		
	Total	% de variância	Cumulativa %	Total	% de variância	Cumulativa %
1	2.336	77.875	77.875	2.336	77.875	77.875
2	.462	15.386	93.261			
3	.202	6.739	100.000			

Método de Extração: Análise de Componentes Principais.

Matriz com rotação de fatores^a

	Fatores	
	1	
TI_5i		.886
TI_6i		.929
TI_7		.830

Método de Extração: Análise de Componentes Principais.

a. 1 Fatores extraídos.

2.1.2 Análise da Fiabilidade

2.1.2.1 Análise da Fiabilidade da escala das Intenções de Saída

Sumário de Processamento de Casos

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

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

Estatística de Fiabilidade

<i>Alpha de Cronbach</i>	N de Itens
.858	3

Item- Estatísticas Totais

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

2.1.3 Análise da Sensibilidade

2.1.3.1 Análise da sensibilidade dos itens

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

2.1.3.2 Análise da sensibilidade da escala das intenções de saída

Teste de Normalidade

	<i>Kolmogorov-Smirnov^a</i>			<i>Shapiro-Wilk</i>		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
<i>Turnover</i>	.097	525	.000	.961	525	.000

a. Correção de *Lilliefors*

Estatísticas Descritivas

		Estatística	Erro Padrão
	Média	3.3803	.04431
95% Intervalo de Confiança para a média	Limite Inferior	3.2933	
	Limite Superior	3.4674	
	5% média aparada	3.4175	
	Mediana	3.3333	
	Variância	1.031	
<i>Turnover</i>	Desvio Padrão	1.01532	
	Mínimo	1.00	
	Máximo	5.00	
	Intervalo	4.00	
	Intervalo Interquartil	1.33	
	Assimetria	-.410	.107
	Achatamento	-.293	.213

3. Análise Estatística Descritiva das diferentes variáveis

Estatísticas Descritivas

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Achatamento		
	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Erro Padrão	Estatística	Erro Padrão
Antiguidade	525	.083	40.000	11.99146	9.245851	.806	.107	-.182	.213
C_T	525	1.63	6.69	4.5624	.85984	-.482	.107	.189	.213
C_A	525	1.00	7.00	4.7771	1.27819	-.607	.107	.022	.213
C_C	525	1.00	7.00	4.7483	1.05029	-.501	.107	.204	.213

C_N	525	1.00	7.00	4.0787	1.22973	-.192	.107	-.397	.213
<i>turnover</i>	525	1.00	5.00	3.3803	1.01532	-.410	.107	-.293	.213
Validos N (listwise)	525								

4. Comparação das Médias

4.1 Variável Idade

Efeito da variável Idade no Compromisso Organizacional

Sumário Modelo

Modelo	Qui	Qui- Quadrado	Qui-quadrado Ajustado	Erro padrão estimado
1	.048 ^a	.002	.000	1.01513

a. Preditores: (Constante), Idade

ANOVA ONE WAY^a

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Regressão	1.228	1	1.228	1.192	.275 ^b
1 Residual	538.946	523	1.030		
Total	540.174	524			

a. Variável dependente: *turnover*

b. Preditores: (Constante), Idade

Coefficientes^a

Modelo	Coeficiente não estandardizados		Coeficientes estandardizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
1 (Constante)	4.060	.155		26.277	.000
1 Idade	.013	.004		.145	.347

a. Variável dependente: C_T

4.1.1 Variável Habilitações Literárias

Comparações Múltiplas – Compromisso Organizacional – Teste de Tukey HSD

(I) Habilitações Literárias	(J) Habilitações Literárias	Diferença das Médias (I-J)	Erro Padrão	Sig.	95% Intervalo de Confiança	
					Limite Inferior	Limite Superior
Inferior ou igual ao 12º ano	Frequência Universitária	.34587*	.11610	.008	.0730	.6188
	Licenciatura ou Superior	.32067*	.08525	.001	.1203	.5211
Frequência Universitária	Inferior ou igual ao 12º ano	-.34587*	.11610	.008	-.6188	-.0730
	Licenciatura ou Superior	-.02519	.10557	.969	-.2733	.2229
Licenciatura ou Superior	Inferior ou igual ao 12º ano	-.32067*	.08525	.001	-.5211	-.1203
	Frequência Universitária	.02519	.10557	.969	-.2229	.2733

* Diferença de Médias significativa para $p < 0.05$

Habilitações Literárias e Compromisso Organizacional

ANOVA ONE WAY

C_T	Soma dos quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre os grupos	11.445	2	5.723	7.945	.000
Sem os grupos	375.965	522	.720		
Total	387.410	524			

5. Correlações de Médias

Matriz das correlações de Pearson

	Antiguidade	C_T	C_A	C_C	C_N	turnover
Antiguidade	1					
C_T	.176**	1				
C_A	.135**	.759**	1			
C_C	.184**	.694**	.132**	1		
C_N	.018	.744**	.575**	.290**	1	
turnover	.027	.550**	.549**	.183**	.582**	1

** Correlação significativa para $p < .01$

6. Teste de Hipóteses

6.1. Hipótese 1

Existe um impacto negativo do compromisso organizacional sobre as intenções de saída voluntária.

Para o estudo desta hipótese realizou-se primeiro uma análise de correlação linear entre as variáveis Compromisso Organizacional e Intenções de Saída Voluntária, tendo-se verificado uma correlação significativa ($r = .301$; $p < .001 < \alpha = .01$) (Tabela 19).

De seguida realizar-se-á uma análise de regressão linear simples para cada tipo de Compromisso Organizacional, depois de verificados os pressupostos.

6.1.1 Pressupostos da Regressão Linear Simples

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

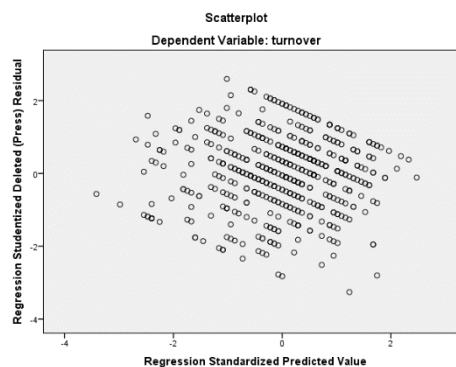


Figura A - Gráfico da homogeneidade de variâncias dos resíduos

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

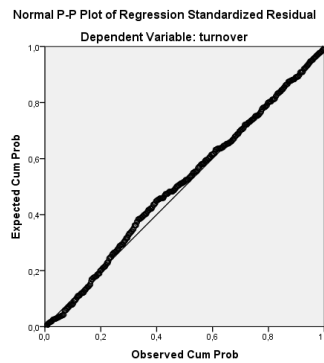


Figura B – Gráfico da distribuição normal dos resíduos

Para se testar o pressuposto de independência dos resíduos, testou-se se existe ou não correlação serial entre resíduos consecutivos. Essa correlação é avaliada pela estatística de *Durbin – Watson* (d). Se esta registrar um valor (d) inferior a 2 podemos concluir que não se verifica a existência de auto correlação entre os resíduos (Marôco, 2011). Uma vez que a estatística de *Durbin – Watson* (d) obtida registou o valor de 1.960, percebemos que não existe auto correlação entre os resíduos.

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

6.1.2. Resultados da Regressão Linear Simples

Efeito da variável Compromisso Organizacional nas Intenções de Saída

Sumário do Modelo^b

Modelo	R	R ²	R ² _a	Erro Padrão Estimado	<i>Durbin-Watson</i>
1	.550 ^a	.302	.301	.84882	1.960

a. Preditores: (Constante), C_T

b. Variável Dependente: *turnover*

ANOVA ONE-WAY^a

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Regression	163.354	1	163.354	226.725	.000 ^b
1 Residual	376.820	523	.720		
Total	540.174	524			

a. Variável Dependente: *turnover*

b. Predictors: (Constant), C_T

Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes Não Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
1 (Constante)	.418	.200		2.086	.037
C_T	.649	.043	.550	15.057	.000

a. Variável Dependente: *turnover*

Estatísticas dos Resíduos^a

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
<i>Predicted Value</i>	1.4729	4.7603	3.3803	.55834	525
<i>Std. Predicted Value</i>	-3.416	2.472	.000	1.000	525
<i>Residual</i>	-2.73700	2.18779	.00000	.84801	525
<i>Std. Residual</i>	-3.224	2.577	.000	.999	525

a. Variável Dependente: *turnover*

6.1.3 Análise Estatística Complementar I

Seguidamente procurou-se analisar quais as dimensões do Compromisso Organizacional que têm impacto significativo nas Intenções de Saída, verificando-se se existe uma correlação linear significativa entre as variáveis.

Tabela A – Análise de Correlação entre as Variáveis

	CA	CC	CN	Turnover
CA	1			
CC	.132**	1		
CN	.575**	.290**	1	
Turnover	.549*	.183**	.582**	1

** . Correlação significativa a .01

* . Correlação Significativa a .05

Realizada a análise de correlação linear verificou-se que todas as dimensões do compromisso apresentam uma correlação significativa com as Intenções de Saída (Tabela A). Decidiu-se então realizar uma regressão linear Simples para cada uma das dimensões.

6.1.3.1 Pressupostos para a realização da Regressão Linear Simples para o Compromisso Afetivo

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

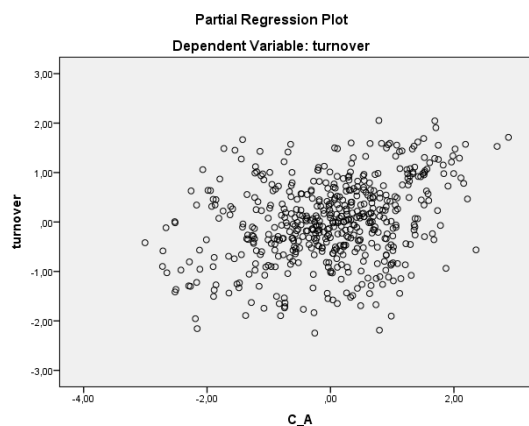


Figura C – Gráfico da homogeneidade de variância dos resíduos

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

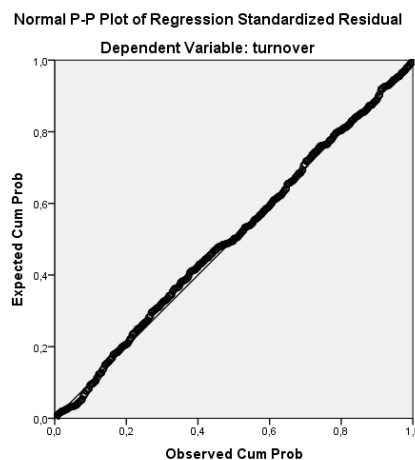


Figura D – Gráfico de normalidade dos resíduos

6.1.3.2 Pressupostos para a realização da Regressão Linear Simples para o Compromisso Calculativo

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

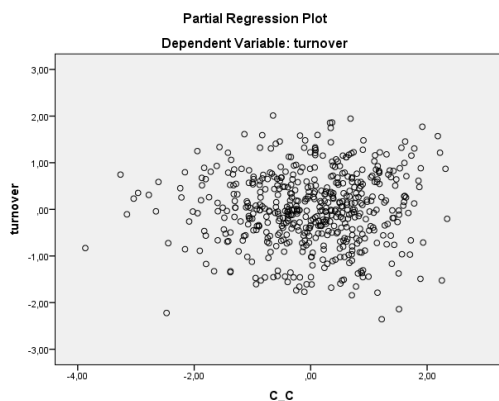


Figura E – Gráfico da homogeneidade de variância dos resíduos

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

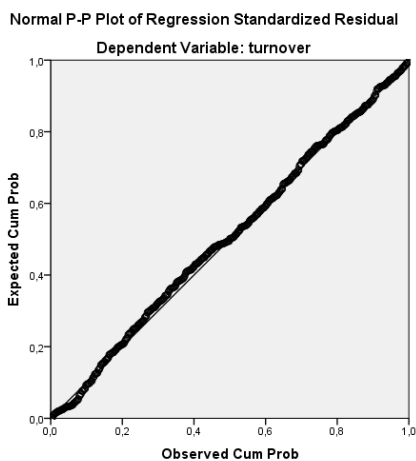


Figura F – Gráfico de normalidade dos resíduos

6.1.3.3 Pressupostos para a realização da Regressão Linear Simples para o Compromisso Normativo

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

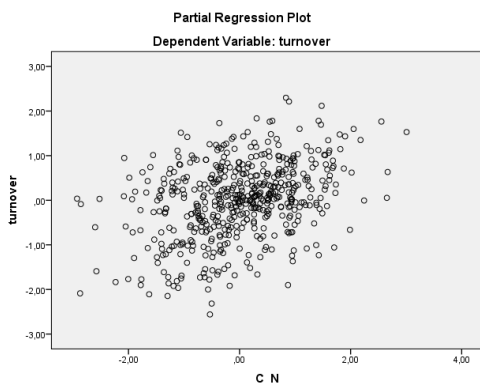


Figura G – Gráfico da homogeneidade de variância dos resíduos

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

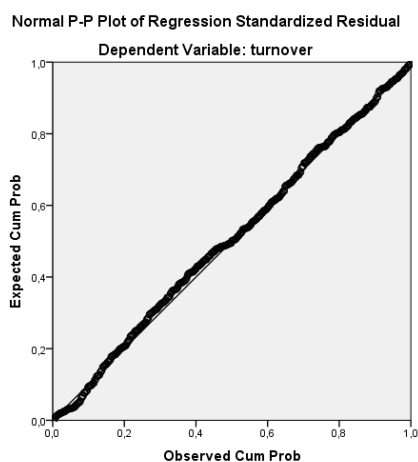


Figura H – Gráfico de normalidade dos resíduos

Para se testar o pressuposto de independência dos resíduos, testou-se se existe ou não correlação serial entre resíduos consecutivos (Marôco, 2011). A estatística de Durbin – Watson (d) obtida tem o valor de 1.997, concluindo-se assim que não existe auto-correlação entre os resíduos.

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

6.1.3.4 Resultados das Regressões Lineares Simples para os tipos de Compromisso

Sumário do Modelo^d

Modelo	R	R ²	R ² _a	Erro Padrão Estimado	Estatísticas <i>Change</i>					Durbin-Watson
					R ²	F	df1	df2	Sig. F	
					<i>Change</i>	<i>Change</i>			<i>Change</i>	
1	.549 ^a	.301	.300	.84955	.301	225.440	1	523	.000	1.997

a. Preditores: (Constante), C_A

b. Preditores: (Constante), C_A, C_C

c. Preditores: (Constante), C_A, C_C, C_N

d. Variável Dependente: *turnover*

ANOVA ONE-WAY^a

Model	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Regressão	162.708	1	162.708	225.440	.000 ^b
1 Residual	377.467	523	.722		
Total	540.174	524			
Regressão	169.467	2	84.734	119.315	.000 ^c
2 Residual	370.707	522	.710		
Total	540.174	524			
Regressão	220.238	3	73.413	119.549	.000 ^d
3 Residual	319.936	521	.614		
Total	540.174	524			

a. Variável Dependente: *turnover*

b. Preditores: (Constante), C_A

c. Preditores: (Constante), C_A, C_C

d. Preditores: (Constante), C_A, C_C, C_N

Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes Não Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	Sig.	
	B	Erro Padrão	Beta			
1	(Constante)	1.298	.144	9.038	.000	
	C_A	.436	.029	.549	15.015	.000
2	(Constante)	.836	.207	4.049	.000	
	C_A	.424	.029	.534	14.596	.000
	C_C	.109	.035	.113	3.085	.002
3	(Constante)	.723	.192	3.755	.000	
	C_A	.255	.033	.322	7.793	.000
	C_C	.027	.034	.028	.795	.427
	C_N	.321	.035	.389	9.093	.000

a. Variável Dependente: *turnover*

Estatísticas dos Resíduos^a

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
<i>Predicted Value</i>	1.4144	4.7737	3.3803	.64831	525
<i>Residual</i>	-2.38982	2.03015	.00000	.78139	525
<i>Std. Predicted Value</i>	-3.032	2.149	.000	1.000	525
<i>Std. Residual</i>	-3.050	2.591	.000	.997	525

a. Variável Dependente: *turnover*

6.2 Hipótese 2

A antiguidade é preditora do compromisso organizacional. Espera-se que quanto mais tempo os trabalhadores estejam na organização maiores sejam os seus níveis de compromisso.

Para o estudo desta hipótese realizou-se primeiro uma análise de correlação linear entre as variáveis Antiguidade e Compromisso Organizacional, tendo-se verificado uma correlação significativa ($r = .029$; $p < .000 < \alpha = .01$) (Tabela 19).

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

6.2.1 Pressupostos da Regressão Linear Simples

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

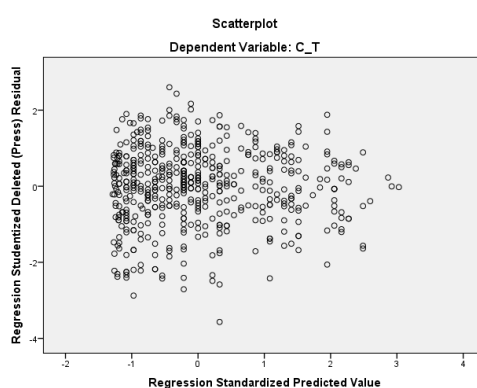


Figura I – Gráfico da homogeneidade de variâncias dos resíduos

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

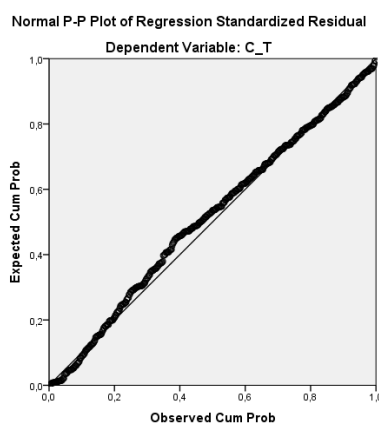


Figura J – Gráfico da distribuição normal dos resíduos

Para se testar o pressuposto de independência dos resíduos, testou-se se existe ou não correlação serial entre resíduos consecutivos. Se esta registar um valor (d) inferior a 2 podemos concluir que não se verifica a existência de auto correlação entre os resíduos

(Marôco, 2011). Uma vez que a estatística de *Durbin – Watson (d)* obtida registou o valor de 1.876, percebemos que não existe auto correlação entre os resíduos.

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

6.2.2 – Resultados da Regressão Linear Simples

Efeito da variável Antiguidade no Compromisso Organizacional

Sumário do Modelo^b

Modelo	R	R ²	R ² _a	Erro Padrão Estimado	Durbin-Watson
1	.176 ^a	.031	.029	.84726	1.876

a. Preditores: (Constante), Antiguidade

b. Variável Dependente: C_T

ANOVA ONE-WAY^a

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Regressão		1	11.979	16.688	.000 ^b
1 Residual	375.431	523	.718		
Total	387.410	524			

a. Variável Dependente: C_T

b. Preditores: (Constante), Antiguidade

Coefficientes^a

Modelo	Coeficientes Não Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
1 (Constante)	4.366	.061		72.058	.000
1 Antiguidade	.016	.004	.176	4.085	.000

a. Variável Dependente: C_T

Estatísticas dos Resíduos^a

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
<i>Predicted Value</i>	4.3676	5.0204	4.5624	.15120	525
<i>Std. Predicted Value</i>	-1.288	3.029	.000	1.000	525
<i>Residual</i>	-2.98658	2.19039	.00000	.84645	525

<i>Std. Residual</i>	-3.525	2.585	.000	.999	525
----------------------	--------	-------	------	------	-----

a. Variável Dependente: C_T

6.2.3 Análise Estatística Complementar II

Seguidamente procurou-se analisar em quais das dimensões do Compromisso Organizacional é que a variável Antiguidade tem um impacto significativo.

Tabela B – Análise de Correlação entre as Variáveis

	Antiguidade	CA	CC	CN
Antiguidade	1			
CA	.135**	1		
CC	.184**	.132**	1	
CN	.018	.575**	.290**	1

** . Correlação significativa a .01

* . Correlação Significativa a .05

Realizada a análise de correlação linear verificou-se que a Antiguidade apresenta uma correlação significativa apenas com duas das dimensões do compromisso, nomeadamente com o CA e CC (Tabela B). Decidiu-se então realizar uma regressão linear Simples para cada uma das dimensões.

6.2.3.1 Pressupostos para a realização da Regressão Linear Simples para o Compromisso Afetivo

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

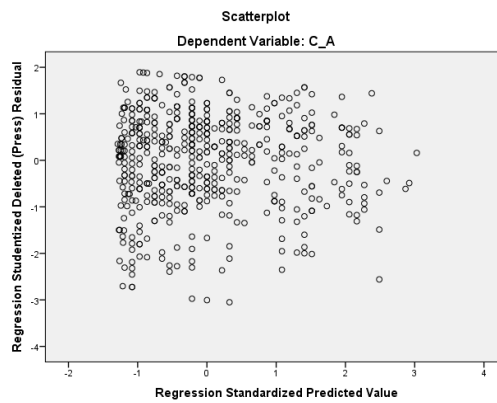


Figura K – Gráfico da homogeneidade de variância dos resíduos

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

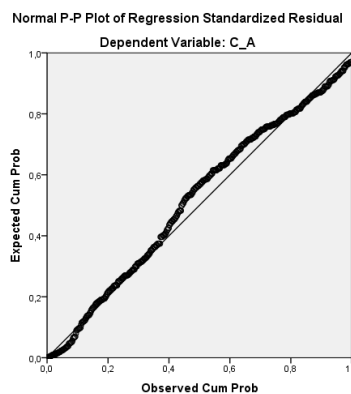


Figura L – Gráfico de normalidade dos resíduos

Para se testar o pressuposto de independência dos resíduos, testou-se se existe ou não correlação serial entre resíduos consecutivos. Se esta registar um valor (d) inferior a 2 podemos concluir que não se verifica a existência de auto correlação entre os resíduos (Marôco, 2011). Uma vez que a estatística de *Durbin – Watson* (d) obtida registou o valor de 1.866, percebemos que não existe auto correlação entre os resíduos.

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

6.2.3.2 Resultados da Regressão Linear

Efeito da Variável Antiguidade no Compromisso Afetivo

Sumário do Modelo^b

Modelo	R	R ²	R ² _a	Erro Padrão	Estimado	Durbin-Watson
1	.135 ^a	.018	.016		1.26771	2.043

a. Preditores: (Constante), Antiguidade

b. Variável Dependente: C_A

ANOVA ONE WAY^a

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.	
Regressão		15.581	1	15.581	9.695	.002 ^b
1 Residual		840.511	523	1.607		
Total		856.092	524			

a. Variável Dependente: C_A

b. Preditores: (Constante), Antiguidade

Coefficientes^a

Modelo	Coeficientes Não Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
1 (Constante)	4.553	.091		50.224	.000
1 Antiguidade	.019	.006	.135	3.114	.002

a. Variável Dependente: C_A

Estatística dos Resíduos^a

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
<i>Predicted Value</i>	4.5550	5.2995	4.7771	.17244	525
<i>Std. Predicted Value</i>	-1.288	3.029	.000	1.000	525
<i>Residual</i>	-3.83325	2.39055	.00000	1.26650	525
<i>Std. Residual</i>	-3.024	1.886	.000	.999	525

a. Variável Dependente: C_A

6.2.3.3 Pressupostos para a realização da Regressão Linear Simples para o Compromisso Calculativo

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

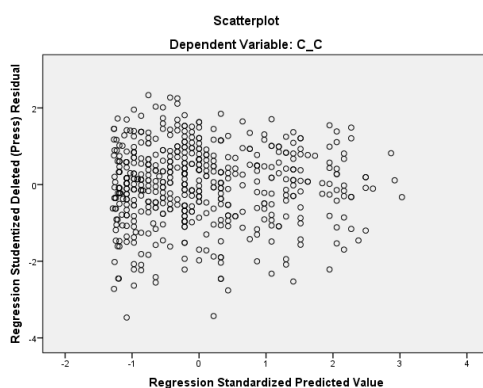


Figura M – Gráfico da homogeneidade de variância dos resíduos

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

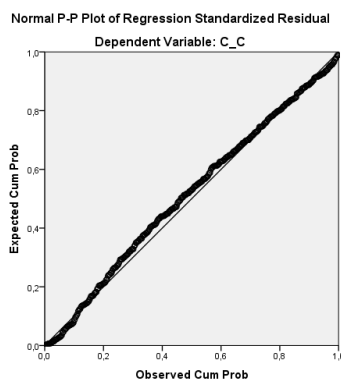


Figura N – Gráfico de normalidade dos resíduos

Para se testar o pressuposto de independência dos resíduos, testou-se se existe ou não correlação serial entre resíduos consecutivos. Se esta registar um valor (d) inferior a 2 podemos concluir que não se verifica a existência de auto correlação entre os resíduos (Marôco, 2011). Uma vez que a estatística de *Durbin – Watson* (d) obtida registou o valor de 1.881, percebemos que não existe auto correlação entre os resíduos.

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

6.2.3.4 Resultados da Regressão Linear

Efeito da Variável Antiguidade no Compromisso Calculativo

Sumário do Modelo^b

Modelo	R	R ²	R ² _a	Erro Padrão Estimado	Durbin-Watson
1	.184 ^a	.034	.032	1.03326	1.881

a. Preditores: (Constante), Antiguidade

b. Variável Dependente: C_C

ANOVA ONE-WAY^a

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Regressão	19.656	1	19.656	18.411	.000 ^b
1 Residual	558.369	523	1.068		
Total	578.025	524			

a. Variável Dependente: C_C

b. Preditores: (Constante), Antiguidade

Coefficientes^a

Modelo	Coeficientes Não Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
1 (Constante)	4.497	.074		60.856	.000
1 Antiguidade	.021	.005	.184	4.291	.000

a. Variável Dependente: C_C

Estatística dos Resíduos^a

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
<i>Predicted Value</i>	4.4988	5.3350	4.7483	.19368	525
<i>Std. Predicted Value</i>	-1.288	3.029	.000	1.000	525
<i>Residual</i>	-3.53900	2.39815	.00000	1.03227	525
<i>Std. Residual</i>	-3.425	2.321	.000	.999	525

a. Variável Dependente: C_C

6.2.3.5 Pressupostos para a realização da Regressão Linear Simples para o Compromisso Normativo

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

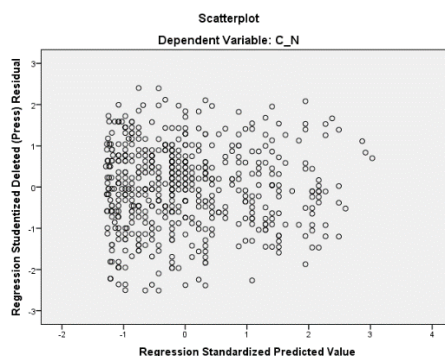


Figura O – Gráfico da homogeneidade de variância dos resíduos

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

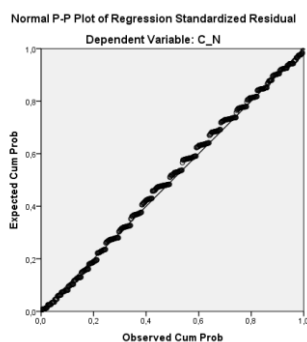


Figura P – Gráfico de normalidade dos resíduos

Para se testar o pressuposto de independência dos resíduos, testou-se se existe ou não correlação serial entre resíduos consecutivos. Se esta registar um valor (d) inferior a 2 podemos concluir que não se verifica a existência de auto correlação entre os resíduos (Marôco, 2011). Uma vez que a estatística de *Durbin – Watson* (d) obtida registou o valor de 2.051, percebemos que não existe auto correlação entre os resíduos.

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

6.2.3.6 Resultados da Regressão Linear

Efeito da Variável Antiguidade no Compromisso Normativo

Sumário do Modelo^b

Modelo	R	R ²	R ² _a	Erro Padrão Estimado	Durbin-Watson
1	.018 ^a	.000	-.002	1.23070	2.051

a. Preditores: (Constante), Antiguidade

b. Variável Dependente: C_N

ANOVA ONE-WAY^a

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.	
Regressão		.263	1	.263	.173	.677 ^b
1 Residual		792.150	523	1.515		
Total		792.412	524			

a. Variável Dependente: C_N

b. Preditores: (Constante), Antiguidade

Coefficientes^a

Modelo	Coefficients Não Estandarizados		Coefficients Estandarizados	t	Sig.	
	B	Erro Padrão	Beta			
1	(Constante)	4.050	.088	46.010	.000	
	Antiguidade	.002	.006	.018	.416	.677

a. Variável Dependente: C_N

Estatísticas dos Resíduos^a

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
Predicted Value	4,0499	4,1466	4,0787	,02239	525
Std. Predicted Value	-1,288	3,029	,000	1,000	525
Residual	-3,06907	2,93820	,00000	1,22953	525
Std. Residual	-2,494	2,387	,000	,999	525

a. Variável Dependente: C_N

6.4 Hipótese 3

A antiguidade é preditora das intenções de saída voluntária. Espera-se que os trabalhadores que estejam há mais tempo na organização revelem menor desejo de saída.

Para o estudo desta hipótese realizou-se primeiro uma análise de correlação linear entre as variáveis Antiguidade e Intenções de Saída, tendo-se verificado uma correlação significativa ($r = .000$; $p < .000 < \alpha = .01$) (Tabela 19).

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

6.2.1 Pressupostos da Regressão Linear Simples

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

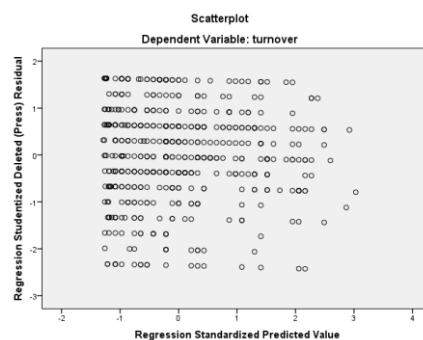


Figura Q – Gráfico da homogeneidade de variâncias dos resíduos

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

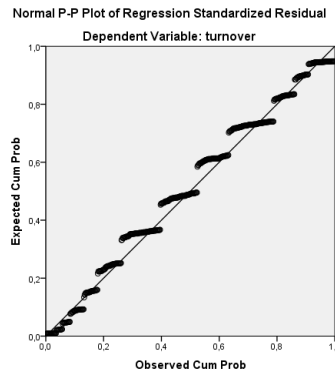


Figura R – Gráfico da distribuição normal dos resíduos

Para se testar o pressuposto de independência dos resíduos, testou-se se existe ou não correlação serial entre resíduos consecutivos. Se esta registrar um valor (d) inferior a 2 podemos concluir que não se verifica a existência de auto correlação entre os resíduos (Marôco, 2011). Uma vez que a estatística de *Durbin – Watson* (d) obtida registou o valor de 1.969, percebemos que não existe auto correlação entre os resíduos.

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

6.2.2 Resultados da Regressão Linear

Efeito da Variável Antiguidade nas Intenções de Saída

Sumário do Modelo^b

Modelo	R	R ²	R ² _a	Erro Padrão Estimado	Durbin-Watson
1	.027 ^a	.001	-.000	1.01591	1.969

a. Preditores: (Constante), Antiguidade

b. Variável Dependente: *turnover*

ANOVA ONE-WAY^a

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Regressão	.403	1	.403	.391	.532 ^b
1 Residual	539.771	523	1.032		
Total	540.174	524			

a. Variável Dependente: *turnover*

b. Preditores: (Constante), Antiguidade

Coefficientes^a

Modelo	Coeficientes Não Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	3.344	.073	46.030	.000
	Antiguidade	.003	.005	.027	.532

a. Variável Dependente: *turnover*

6.6 Hipótese 4

A antiguidade exerce um efeito moderador na relação entre o compromisso organizacional e as intenções de saída voluntária.

Para o estudo desta hipótese realizaram-se primeiro três regressões lineares múltiplas em que, no primeiro passo foram introduzidas como variáveis independentes os tipos de Compromisso Organizacional e a Antiguidade e no segundo passo foi inserida uma nova variável: CO*Antiguidade (6.6.1); CA*Antiguidade (6.6.2); CC*Antiguidade (6.6.3); e CN*Antiguidade (6.6.4).

6.6.1 Efeito da Interação da Antiguidade sobre o Compromisso Organizacional

Sumário do Modelo^c

Modelo	R	R ²	R ² _a	Erro Padrão Estimado	Durbin-Watson
1	.554 ^a	.307	.305	.83383268	
2	.558 ^b	.312	.308	.83191603	1.941

a. Preditores: (Constante), Zscore(Antiguidade), Zscore(C_T)

b. Preditores: (Constante), Zscore(Antiguidade), Zscore(C_T), CompromissoxAntiguidade

c. Variável Dependente: Zscore(*turnover*)

ANOVA ONE-WAY^a

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
1					
Regressão	161.065	2	80.533	115.828	.000 ^b
Residual	362.935	522	.695		
Total	524.000	524			
2					
Regressão	163.424	3	54.475	78.711	.000 ^c
Residual	360.576	521	.692		

Total 524.000 524

a. Variável Dependente: Zscore(*turnover*)

b. Preditores: (Constante), Zscore(Antiguidade), Zscore(C_T)

c. Preditores: (Constante), Zscore(Antiguidade), Zscore(C_T), CompromissoxAntiguidade

Coefficientes^a

Modelo	Coeficientes Não		Coeficientes		t	Sig.
	Estandarizados		Estandarizados			
	B	Erro Padrão	Beta			
(Constante)	1.013E-013	.036			.000	1.000
1 Zscore(C_T)	.563	.037	.563		15.202	.000
Zscore(Antiguidade)	-.072	.037	-.072		-1.935	.054
(Constante)	.013	.037			.348	.728
Zscore(C_T)	.551	.037	.551		14.741	.000
2 Zscore(Antiguidade)	-.067	.037	-.067		-1.804	.072
CompromissoxAntiguidade	-.073	.040	-.068		-1.846	.065

a. Variável Dependente: Zscore(*turnover*)

6.6.2 Efeito da Interação da Antiguidade sobre o Compromisso Afetivo

Sumário do Modelo^c

Modelo	R	R ²	R ² _a	Erro Padrão Estimado	Durbin-Watson
1	.551 ^a	.303	.301	.83620156	
2	.553 ^b	.305	.301	.83580483	2.001

a. Preditores: (Constante), Zscore(Antiguidade), Zscore(C_A)

b. Preditores: (Constante), Zscore(Antiguidade), Zscore(C_A), CAxAntiguidade

c. Variável Dependente: Zscore(*turnover*)

ANOVA ONE-WAY^a

Modelo	Soma dos Quadrados	Df	Quadrado Médio	F	Sig.
Regressão	159.000	2	79.500	113.696	.000 ^b
1 Residual	365.000	522	.699		
Total	524.000	524			
2 Regressão	160.045	3	53.348	76.368	.000 ^c

Residual	363.955	521	.699
Total	524.000	524	

a. Variável Dependente: Zscore(*turnover*)

b. Preditores: (Constante), Zscore(Antiguidade), Zscore(C_A)

c. Preditores: (Constante), Zscore(Antiguidade), Zscore(C_A), CAxAntiguidade

Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes Não Estandarizados		Coeficientes Estandarizados		t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta			
	(Constante)	1.023E-013	.036			
1	Zscore(C_A)	.555	.037	.555	15.061	.000
	Zscore(Antiguidade)	-.048	.037	-.048	-1.291	.197
	(Constante)	.006	.037		.170	.865
2	Zscore(C_A)	.550	.037	.550	14.816	.000
	Zscore(Antiguidade)	-.048	.037	-.048	-1.296	.196
	CAxAntiguidade	-.046	.038	-.045	-1.223	.222

a. Variável Dependente: Zscore(*turnover*)

6.6.3 Efeito da Interação da Antiguidade sobre o Compromisso Calculativo

Sumário do Modelo^c

Modelo	R	R ²	R ² _a	Erro Padrão Estimado	Durbin-Watson
1	.184 ^a	.034	.030	.98489277	
2	.211 ^b	.044	.039	.98031383	1.942

a. Preditores: (Constant), Zscore(Antiguidade), Zscore(C_C)

b. Preditores: (Constant), Zscore(Antiguidade), Zscore(C_C), CCxAntiguidade

c. Variável Dependente: Zscore(*turnover*)

ANOVA ONE-WAY^a

Modelo	Soma dos Quadrados	Df	Quadrado Médio	F	Sig.	
1	Regressão	17.653	2	8.826	9.099	.000 ^b
	Residual	506.347	522	.970		

Total	524.000	524			
Regressão	23.311	3	7.770	8.086	.000 ^c
2 Residual	500.689	521	.961		
Total	524.000	524			

a. Variável Dependente: *Zscore(turnover)*

b. Preditores: (Constante), *Zscore(Antiguidade)*, *Zscore(C_C)*

c. Preditores: (Constante), *Zscore(Antiguidade)*, *Zscore(C_C)*, *CCxAntiguidade*

Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes Não Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
(Constante)	-1.018E-013	.043		.000	1.000
1 <i>Zscore(C_C)</i>	.185	.044	.185	4.218	.000
<i>Zscore(Antiguidade)</i>	-.007	.044	-.007	-.154	.878
(Constante)	.020	.044		.457	.648
<i>Zscore(C_C)</i>	.175	.044	.175	4.000	.000
2 <i>Zscore(Antiguidade)</i>	.005	.044	.005	.111	.912
<i>CCxAntiguidade</i>	-.108	.045	-.105	-2.426	.016

a. Variável Dependente: *Zscore(turnover)*

6.6.3 Efeito da Interação da Antiguidade sobre o Compromisso Normativo

Sumário do Modelo^c

Modelo	R	R ²	R ² _a	Erro Padrão Estimado	Durbin-Watson
1	.582 ^a	.339	.336	.81474678	
2	.585 ^b	.342	.338	.81349448	1.985

a. Preditores: (Constante), *Zscore(Antiguidade)*, *Zscore(C_N)*

b. Preditores: (Constante), *Zscore(Antiguidade)*, *Zscore(C_N)*, *CNxAntiguidade*

c. Variável Dependente: *Zscore(turnover)*

ANOVA ONE-WAY^a

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
1 Regressão	177.490	2	88.745	133.690	.000 ^b

Residual	346.510	522	.664		
Total	524.000	524			
Regressão	179.216	3	59.739	90.271	.000 ^c
2 Residual	344.784	521	.662		
Total	524.000	524			

a. Variável Dependente: *Zscore(turnover)*

b. Preditores: (Constante), *Zscore(Antiguidade)*, *Zscore(C_N)*

c. Preditores: (Constante), *Zscore(Antiguidade)*, *Zscore(C_N)*, *CNxAntiguidade*

Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes Não		Coeficientes	t	Sig.
	Estandarizados		Estandarizados		
	B	Erro Padrão	Beta		
(Constante)	1.004E-013	.036		.000	1.000
1 <i>Zscore(C_N)</i>	.581	.036	.581	16.334	.000
<i>Zscore(Antiguidade)</i>	.017	.036	.017	.470	.638
(Constante)	.001	.036		.030	.976
2 <i>Zscore(C_N)</i>	.577	.036	.577	16.184	.000
<i>Zscore(Antiguidade)</i>	.017	.036	.017	.482	.630
<i>CNxAntiguidade</i>	-.058	.036	-.058	-1.615	.107

a. Variável Dependente: *Zscore(turnover)*

Os resultados demonstram assim que a variável antiguidade apenas tem um efeito moderador no Compromisso Calculativo.

