



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

**IMPACTO DA FORÇA DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DOS RECURSOS
HUMANOS NA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES**

Orientadora:

Professora Doutora Maria de Fátima Rodrigues

Autora:

Rute Elias Ferreira

Nº. 50025862

**Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de
Mestre em Gestão de Recursos Humanos**

Decreto-Lei nº216/92, de 13 de outubro

Carnide, Junho 2014



Universidade
Europeia

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

IMPACTO DA FORÇA DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS NA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que de uma forma ou outra estiveram comigo no decorrer destes anos e que tornaram possível a realização deste trabalho.

Um agradecimento muito especial para a Professora Doutora Maria de Fátima Rodrigues, pela orientação, pelos esclarecimentos, pelo profissionalismo, pela paciência, pela disponibilidade e pelas injeções de confiança e motivação sempre presentes nos momentos mais difíceis.

Agradeço à empresa EDP, em especial à Dra. Margarida, que possibilitou a aplicação deste estudo através da recolha dos dados necessários e a todos os participantes, que não se importaram de perder 10 minutos do seu tempo, sem vós este trabalho não teria sido possível.

A todos os bons Professores que tive na Universidade Europeia e com quem tanto aprendi.

A todos os meus colegas de escola e de trabalho, muito obrigada pela força, pelo apoio, pela prontidão e pela disponibilidade que sempre demonstraram.

Às pessoas que mais amo neste mundo, os meus pais, pela paciência, pela dedicação e pelo carinho, que me permitiu concluir este trabalho.

À Raquel e à Filipa, simplesmente por fazerem parte da minha vida, trazendo a alegria necessária para os momentos mais difíceis.

A todos meus amigos, que aqui não estão mencionados, mas que pelo simples facto de existirem são a minha força, o meu amparo e que me fazem acreditar no poder que tenho.

“ A vida, que parece uma linha reta, não o é. Construimos a nossa vida só nuns cinco por cento, o resto é feito pelos outros, porque vivemos com os outros e às vezes contra os outros. Mas essa pequena percentagem, esses cinco por cento, é o resultado da sinceridade consigo mesmo.”

Vida, La Vanguardia (1997)

José Saramago

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS.....	III
RESUMO	X
ABSTRACT	XI
CAPITULO 1 – INTRODUÇÃO.....	12
CAPITULO 2 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	15
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS.....	15
2.2 SISTEMAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	18
2.2.1 A FORÇA DO SISTEMA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	21
2.3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	22
2.3.1 CONCEITO DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO	24
2.3.2 TEORIAS DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO	25
2.3.3 A IMPORTÂNCIA DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO	26
CAPITULO 3 - INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA.....	29
3.1 METODOLOGIA E CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO	29
3.2 OBJETIVOS E HIPÓTESE.....	30
3.3 VARIÁVEIS	30
3.4 INSTRUMENTOS	30
3.5 UNIVERSO E AMOSTRA	31
3.5.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	32
3.5.2 PROCEDIMENTOS	34
3.5.3 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	34
CAPITULO 4 – RESULTADOS	39
4.1 ANÁLISE FATORIAL E CONSISTÊNCIA INTERNA	39
4.1.1 ANÁLISE FATORIAL DA ESCALA DE PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	40
4.1.2 ANÁLISE FATORIAL DA SATISFAÇÃO.....	41
4.2 INFERÊNCIA ESTATÍSTICA.....	43
CAPITULO 5 – ANÁLISE.....	52
CAPITULO 6 – DISCUSSÕES E CONCLUSÕES	60
6.1 LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÕES FUTURAS	63

BIBLIOGRAFIA.....	65
ANEXOS.....	68
ANEXO A – Outputs referentes à análise das características da amostra	69
ANEXO B - Outputs da análise fatorial.....	71
ANEXO C – Outputs referentes à análise da normalidade e homogeneidade	76
ANEXO D – Output da análise das variáveis	111
ANEXO E – Output da análise dos coeficientes de correlação	121
ANEXO F – Output da análise da regressão linear.....	124
QUESTIONÁRIO	131
Solicitação para participação da empresa no estudo.	138
Solicitação de autorização para utilização do questionário da FPGRH.....	139

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Distribuição das variáveis género, idade, habilitações literárias, situação profissional e tipo de contrato vinculativo.	38
Quadro 2 - Alpha de Cronbach das variáveis do questionário em estudo.....	39
Quadro 3 - Estrutura Fatorial da Satisfação	42
Quadro 4 - Resultados do p-value nos fatores da Satisfação para a Idade.....	50
Quadro 5 - Resultados do p-value nos fatores da Satisfação para as Habilitações Literárias..	52
Quadro 6 - Interpretações dos Valores de Pearson.	52
Quadro 7 - Correlações entre FPGRH e os Factores da Satisfação.	53
Quadro 8 - Correlações entre a Satisf_Agregada e as variáveis da FPGRH.....	53
Quadro 9 - Correlações entre as variáveis de FPGRH e as variáveis da Satisfação.	54

ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1 - Distribuição por Género.	35
Gráfico 2 - Distribuição por Grupos Etários.	35
Gráfico 3 - Distribuição por Habilitações Literárias.	36
Gráfico 4 - Distribuição por Situação Profissional.	37
Gráfico 5 - Frequências Relativas (%) da Visibilidade das PGRH.	45
Gráfico 6 - Frequências Relativas (%) da Aplicabilidade das PGRH.	45
Gráfico 7 - Grau de Coincidência dos Objetivos entre os Colaboradores e a Organização (%).	46
Gráfico 8 - Gráfico da Probabilidade Normal (Força das práticas de Gestão de Recursos Humanos na Satisfação dos Colaboradores).	55
Gráfico 9 - Gráfico da Probabilidade Normal (Força das práticas de Gestão de Recursos Humanos no fator Segurança e Saúde no Trabalho).	56
Gráfico 10 - Gráfico da Probabilidade Normal (Força das práticas de Gestão de Recursos Humanos no fator Motivação Intrínseca).	57
Gráfico 11 - Gráfico da Probabilidade Normal (Força das práticas de Gestão de Recursos Humanos no fator Aspetos Relacionais).	58
Gráfico 12 - Gráfico da Probabilidade Normal (Força das práticas de Gestão de Recursos Humanos no fator Motivação Extrínseca).	59

ABREVIATURAS

AF – Análise fatorial.

AFCP - Análise Fatorial em Componentes Principais

FPGRH – Força das Práticas de Gestão de Recursos Humanos.

GRH – Gestão de Recursos Humanos.

PGRH – Práticas de Gestão de Recursos humanos.

RESUMO

A globalização trouxe consigo uma crescente competitividade do mercado profissional. Esta nova realidade suscitou novos desafios organizacionais e despertou a necessidade das organizações para uma gestão de recursos humanos muito mais estratégica. Esta gestão passa por uma maior preocupação com o capital intelectual, com os bens intangíveis das organizações – os seus colaboradores. A necessidade de encontrar um equilíbrio entre as necessidades dos colaboradores e os objetivos das organizações, que contribua para um melhor desempenho das organizações deu origem a vários estudos, entre eles surgiu o conceito da “força das práticas de gestão de recursos humanos”, apresentado por Bowen e Ostroff (2004), de que a criação de um forte sistema de recursos humanos, caracterizado por transmitir mensagens com distintividade, consistência e consenso, induz a uma forte situação organizacional que por sua vez influencia a percepção e os comportamentos dos colaboradores. Segundo Locke (1976) a satisfação é uma reação emocional, logo é resultado das percepções do individuo a um determinado trabalho ou contexto. Visto que a satisfação contribui positivamente para uma melhor qualidade de vida, ajudando na diminuição de muitos dos problemas de saúde, tais como *stress*, depressão, ansiedade, etc., influenciando a produtividade, o absentismo, a rotatividade e sendo fator preditor do comportamento afetivo (Allen & Meyer, 1997), torna-se importante o estudo da relação entre esta “força das práticas de gestão de recursos humanos” e a satisfação laboral dos colaboradores.

Neste contexto o presente estudo visa analisar a relação entre estas duas variáveis, no sentido de ajudar os recursos humanos das organizações na procura da obtenção de comportamentos desejados por parte dos seus colaboradores, que contribuam para o desenvolvimento e progresso das próprias organizações. A investigação é desenvolvida através de um inquérito a uma amostra de 170 colaboradores de uma multinacional portuguesa do setor da energia elétrica. Os resultados foram positivos, a correlação entre as duas variáveis demonstrou ser boa e a regressão linear indicou que a “força das práticas de gestão de recursos humanos” é relevante na explicação da satisfação laboral. No final é apresentada uma discussão dos resultados obtidos, assim como algumas limitações verificadas no estudo e sugestões para futuras investigações.

Palavras-Chave: Força das Práticas de Gestão de Recursos Humanos, Satisfação Laboral, Gestão Estratégica dos Recursos Humanos.

ABSTRACT

The globalization has brought an increasingly competitiveness on the labour market. This new reality has raised new organizational challenges and aroused the need of organizations for a more strategic management of human resources. This management involves a greater concern with the intellectual capital, the intangible assets of organizations – their employees. The need to find a balance between the needs of employees and the goals of the organizations, which contributes to a better performance of organizations has led to several studies, including the concept of the “strength of the human resources system” presented by Bowen and Ostroff (2004), that the creation of a strong human resources system, characterized by communication transmitted with distinctiveness, consistency and consensus, could induce a strong organizational situation which in turn influences the perceptions and the behaviors of employees. According Locke (1976) satisfaction is an emotional reaction, thus it is result of perceptions of the individual to a particular work or context. Since satisfaction contributes positively to a better quality of life, helping in the reduction of many health problems, such as stress, depression, anxiety, etc., influencing the productivity, the absenteeism, the turnover and being predictor of affective behavior (Allen & Meyer, 1997), it becomes important to study the relationship between the “strength of the human resources system” and the job satisfaction of employees.

In this context this study aims to analyze the relationship between these two variables, in helping the human resources of organizations in the pursuit of obtaining desired behaviors of their employees, which contribute to the development and progress of the organizations. The research is developed through a survey of a sample of 170 employees of a Portuguese multinational company in the electricity sector. The results were positive, the correlations between the two variables showed to be good and the linear regression indicated that the “strength of practices of human resources management” is relevant in explaining the job satisfaction. In the end is presented a discussion of the results obtained, as well some limitations noticed in the study and suggestions for future research.

Keywords: Strength of the Human Resources System, Job Satisfaction, Strategic Human Resource Management.

CAPITULO 1 – INTRODUÇÃO

Quando observamos a economia, o contexto social e financeiro, e a forma como estes apresentam grandes dificuldades, mais certas temos que a gestão de recursos humanos (GRH) necessita de ser cada vez mais estratégica, pois a competitividade, a concorrência, a redução de custos e a escassez de talentos são cada vez mais pontos críticos.

Segundo Bilhim (2009, pág. 49) *“A atual pressão no sentido de redução dos custos e do aumento do valor acrescentado por cada empregado, dada à feroz concorrência dos mercados e à constante procura de vantagens competitivas, conta com o total empenhamento da gestão de recursos humanos, no sentido de se reinventar novos estilos de gestão das pessoas”*, diz ainda que *“a gestão de recursos humanos deve dar mais ênfase aos aspetos ligados às atitudes, emoções, e características comportamentais dos novos empregados do que a tradicional gestão de pessoal”*, assim subentende-se que é necessário repensar nas práticas de recursos humanos (PRH) utilizadas e projeta-las para um nível mais estratégico.

Encontramo-nos numa época de mudança, numa era de gestão da inovação, em que predomina o setor terciário – serviços – e por isso a diferenciação das empresas deve ser feita com base na gestão dos seus intangíveis. As organizações são confrontadas com a necessidade de desenvolver um sistema de PRH que seja consistente, que valorize estes intangíveis, nomeadamente o seu capital intelectual. Isto por sua vez obriga que a GRH tenha um papel mais ativo por intervir na gestão estratégica das empresas e mais criativo, bem diferente da visão tradicional que vinha sendo praticada até há bem pouco tempo. Não é por existir um departamento de recursos humanos (RH) que se pode garantir o sucesso na gestão de pessoas, é necessário que a GRH desenvolva atividades eficazes a todos os níveis e áreas (Pina e Cunha et al, 2012).

Uma preocupação crescente e evidente nos últimos anos tem sido a procura da satisfação dos colaboradores dentro das organizações, a necessidade de estas verem os seus colaboradores satisfeitos tem sido cada vez maior. A experiência e estudos a este nível têm revelado que trabalhadores satisfeitos são importantes para se aumentar o valor das organizações. Para Syed e Yan (2012), a satisfação transmite segurança e realização ao colaborador, em troca a organização recebe o comprometimento dos colaboradores, que de acordo com os estudos realizados traz consigo a redução do absentismo e a diminuição da rotatividade.

A GRH tem tido um papel essencial e determinante na evolução e no desenvolvimento desta temática. Ao longo dos tempos o aperfeiçoamento de técnicas e de pensamentos tem ajudado a encontrar um equilíbrio entre as necessidades dos indivíduos e os objetivos das organizações, mas, não tem sido fácil pois são muitos os desafios encontrados e muitas as exigências dinâmicas com que esta ciência se confronta constantemente.

Segundo Armstrong (2006), é da responsabilidade dos RH mostrar preocupação com a eficácia organizacional, com a gestão do capital humano, com a gestão do conhecimento, com a gestão de recompensas, a com as relações humanas entre os colaboradores e com o conjunto das diversas necessidades.

Osibanjo, Kehide e Abiodun (2011) dizem que a GRH deve sustentar o lado humano da gestão, a relação entre as empresas e os seus funcionários, deve ainda garantir que a força de trabalho das empresas seja utilizada de forma eficiente e de modo que os empregadores obtenham o maior número possível dos benefícios e das habilidades dos seus colaboradores, por outro lado, é preciso garantir que os seus colaboradores obtenham dos serviços prestados, recompensas materiais e psicológicas. As organizações dependem desta eficaz gestão dos RH, não só para garantir quem contratar, como treinar e desenvolver o seu capital humano, mas também para serem capazes de responder aos descontentamentos dos seus colaboradores. Para além disso podem ajudar as organizações a aprender a capitalizar as novas oportunidades vindas dos seus recursos organizacionais (o seu capital humano).

“É amplamente aceite que os colaboradores constituem uma parte vital dos recursos das organizações, com o potencial de aumentarem a vantagem competitiva sustentável dessas mesmas organizações. Uma empresa pode alcançar uma vantagem competitiva e alcançar seus objetivos, por fazer uso eficiente dos seus colaboradores “ (Price, 2004 citado em Syed, & Yan, 2012, pag. 318).

Podemos então dizer que as estratégias de GRH podem, e devem, intervir positivamente na satisfação dos seus colaboradores, por implementarem práticas que os apoiem. Por sua vez a satisfação no trabalho, contribui para o desenvolvimento de um comportamento afetivo que sem dúvidas gera consequências capazes de influenciar o desempenho das organizações e a concretização dos seus objetivos, mesmo apesar do instável clima económico vivido no contexto atual.

Devido a existirem poucos estudos sobre a investigação desta temática, pretende-se com esta dissertação estudar como a Força das Práticas de Gestão de Recursos Humanos (FPGRH)

numa organização pode induzir os colaboradores a desenvolverem comportamentos desejados, ajudando na criação de uma forte situação organizacional.

Um sistema de GRH forte influencia a percepção e os comportamentos dos colaboradores (Bowen & Ostroff, 2004), logo se segundo Locke (1976) a satisfação é uma reação emocional, resultado das percepções que uma pessoa faz de um determinado trabalho, num determinado contexto, e se um individuo satisfeito traz benefícios para a organização com que colabora, então torna-se relevante e inovador perceber até que ponto a força de um sistema de GRH influencia a satisfação dos colaboradores.

Pode suceder, que os colaboradores ao perceberem a existência de um alinhamento estratégico (vertical), em que as suas práticas de GRH estejam orientadas para apoiar os seus objetivos, em simultâneo com a existência de um alinhamento horizontal entre essas diferentes práticas e em conjunto com a verificação dos pressupostos de distintividade, consistência e consenso (Bowen & Ostroff, 2004), os colaboradores desenvolvam uma maior identidade organizacional e que, por sua vez, mostrando-se mais satisfeitos procurem atuar favoravelmente em prol da organização.

Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha e Cabral-Cardoso (2007, p. 193) dizem que *“pessoas com elevados níveis de afetividade positiva podem ser descritas como excitadas, entusiásticas, ativas, fortes e animadas/vivas. Tendem a possuir um sentido de bem-estar, veem-se a si próprias como agradáveis e comprometidas em termos de relações pessoais e êxito. Veem-se igualmente como auto-eficazes e tendem a experienciar emoções positivas e estados de humor agradáveis.”*

O tema da satisfação tem sido ao longo do tempo motivo de muitas pesquisas e controvérsias. Estudos revelam que não existem resultados com fortes indicadores de que a satisfação tenha um grande impacto na performance organizacional, inclusive certo trabalho meta-analítico sugere que existem influências recíprocas e bidirecionais entre o desempenho e a satisfação (Judge & Bono, 2001). No entanto, outros estudos mostram uma forte ligação da satisfação ao comprometimento organizacional afetivo, contribuindo para um maior compromisso afetivo entre os colaboradores e as organizações.

Visto que esta dimensão está baseada num vínculo emocional com a organização é provável que o comprometimento afetivo permita a diminuição do *turnover*, do absentismo e aumente os comportamentos de cidadania organizacional (Organ & Paine, 2000). Para além desses

aspectos, Meyer, Allen e Smith (1993), sugerem mesmo que o comprometimento organizacional está positivamente relacionado com a performance organizacional.

Para além de tudo isso é preciso não esquecer que baixos níveis de satisfação estão associados também a graves problemas de saúde, o que não só contribui para uma má qualidade de vida, como também para a baixa produtividade dos colaboradores (Robert, Young & Kelly, 2006).

CAPITULO 2 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

A gestão estratégica do RH é muito mais do que do que uma simples gestão, como o seu próprio nome indica, implica um conjunto de decisões de gestão, comportamentos ou procedimentos que determinam o futuro de uma organização (Bilhim, 2009).

Estes comportamentos ou procedimentos estão interligados com todos os ambientes que rodeiam as organizações, internos ou externos, é preciso levar em conta os inúmeros fatores que influenciam as decisões estratégicas das empresas.

Ao longo dos anos, os RH têm vindo a evoluir cada vez mais, assumindo um papel estratégico, apesar da importância secundária que lhe tem sido dada na grande maioria das empresas. É necessário repensar na forma como as empresas podem reter e desenvolver o seu capital intelectual, não esquecendo que por colocarem em prática este conceito poderão obter bons resultados, fruto da boa relação com os seus colaboradores.

Beer (2009, citado em Bilhim, 2009, pág. 30) diz que *”a gestão de recursos humanos envolve todas as ocasiões de gestão e as ações que afetam a relação entre a organização e os empregados.”* Além disso Pettigrew e Whipp (2009, citado em Bilhim, 2009, pág. 40) sugerem que *“ a gestão de recursos humanos relaciona com o conjunto total de conhecimentos, capacidades e atitudes de que as organizações precisam para competir. Tal exige um conjunto de preocupações e ações em matéria de gestão de pessoas, tais como: seleção, formação, desenvolvimento, relações de trabalho e compensação. Tais ações devem estar integradas numa filosofia de gestão de recursos humanos.”*

Por isso a gestão estratégica de RH é cada vez mais um desafio, deve estar sempre atualizada com as rápidas mudanças da envolvente. Esta surge como um conceito dinâmico de estratégia que alinha as pessoas com os objetivos e a visão da organização. Poderá até mesmo incluir os

colaboradores na definição da visão e dos objetivos das empresas. Segundo Bilhim (2009, pág. 66) “*o fator humano é o recurso estratégico e o elemento diferenciador relativamente à concorrência*”. Nos tempos atuais a gestão estratégica de RH tem como objetivo fundamental articular e ajustar as pessoas que trabalham numa organização com a estratégia dessa mesma organização, não só recrutando as pessoas essenciais para determinada função, mas fidelizar esses mesmos talentos, dando mais atenção às suas atitudes, emoções e características comportamentais (Bilhim, 2009, pág. 69).

A gestão estratégica de RH articula entre as motivações e as atuações das pessoas e o desenvolvimento do negócio. Se olharmos de forma perspectiva para as melhores práticas, chegamos à conclusão de que para se obter boa gestão estratégica de pessoas é necessário implementar um conjunto de boas práticas que devem seguir dois princípios fundamentais:

- Estar devidamente articuladas;
- E implementadas de modo contingente com a estratégia organizacional da empresa.

Importa referir que estas boas práticas de RH devem ser internamente consistentes e adequadas às estratégias do negócio. (Pina e Cunha et al., 2012)

A pesquisa sobre o desempenho da gestão estratégica de RH tem levado muitos estudiosos a concluir duas perspectivas. A primeira e com maior tendência investigatória é a análise realizada ao conjunto global das práticas de RH como um todo e verificar a sua influência no desempenho das organizações, em vez de considerar os efeitos de cada uma das práticas individualmente. (Ferris, Arthur, Berkson & Kaplan, 1998, citado em Bowen & Ostroff, 2004). Outra perspectiva é o alinhamento horizontal entre as diversas práticas de gestão estratégica de RH da organização e os seus objetivos. Esta é uma perspectiva mais estratégica em que se examina a combinação particular entre as várias PRH e as estratégias competitivas das organizações (e.g. Miles & Snow, 1994; Wright & Snell, 1991, citado em Bowen & Ostroff, 2004). A lógica desta última perspectiva é a de que as práticas de GRH devem desenvolver as competências dos trabalhadores para que estes colaborem na implementação de uma estratégia benéfica para a organização (Bowen & Ostroff, 2004).

Em conjunto, estas duas perspectivas podem levar a resultados desejados, quer ao nível da empresa, na produtividade, na questão financeira, no desempenho e na vantagem competitiva. Apesar de ambas as perspectivas terem uma abordagem macro, estas assumem implicitamente relações entre os vários níveis das práticas de gestão de recursos humanos, desde os atributos individuais dos colaboradores ao desempenho funcional das organizações

(Huselid, 1995; Wright et al,1994; citado em Bowen & Ostroff, 2004). É necessário desenvolver uma estrutura de práticas de GRH, como um sistema, que satisfaça os colaboradores e os façam adotar as atitudes desejadas de forma coletiva, ajudando a alcançar os objetivos estratégicos da organização. Assim uma escolha estratégica para cada caso costuma ser o mais aconselhado, pois a GRH depende sempre dos fatores de contexto, tais como: o tipo de negócio, a dimensão da empresa, as políticas da organização. Segundo Bowen e Ostrof (2004) os trabalhadores que percebem que o trabalho lhes permite realizarem os seus objetivos pessoais, vão dedicar-se de uma forma mais empenhada.

É preciso não esquecer que o clima e a força das situações podem influenciar os vários sistemas de RH e que diferentes sistemas de GRH estão associados às estratégias de negócio de cada organização (Bowen & Ostroff, 2004).

Um forte clima pode dar origem a uma forte situação organizacional, quando os colaboradores têm bem em mente o que se requer deles e quando entendem o que os espera caso consigam cumprir com os seus objetivos de modo coletivo. Esta noção de climas fortes ou fracos começou a surgir no sentido de perceber se a interpretação que os colaboradores dão às situações, pode ou não influenciar a produtividade (Jackofs & Slocum, 1988; Payne, 2000; Schneider et al., 2002, citado em Bowen & Ostroff, 2004). Ou existe uma situação de conformidade em todo o seu sistema, que provoca uma forte situação organizacional, ou uma situação de ambiguidade que provoca uma fraca situação organizacional (Mischel & Peake, 1982 citado em Bowen & Ostroff, 2004).

As PRH podem ajudar nessa conformidade do sistema, contribuindo para a forte situação organizacional. Isso pode ser conseguido pelos fortes sinais que as PRH enviam sobre os seus objetivos, estratégias, sobre quais os comportamentos esperados dos trabalhadores e de como estes serão recompensados se atingirem os seus objetivos. Desta forma as organizações ficam mais perto de atingir os seus objetivos organizacionais (Bowen & Ostroff, 2004).

Assim torna-se necessário compreender de que modo é que um sistema de GRH pode criar um comportamento adequado dos seus colaboradores.

2.2 SISTEMAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Bowen e Ostroff (2004) tentaram responder como os sistemas de GRH podem trazer uma maior satisfação e por consequência um melhor desempenho e aumento da performance organizacional. Os trabalhos por eles desenvolvidos vão no sentido de analisarem os sistemas de GRH e de os compreenderem no que respeita:

- Aos seus conteúdos, que são as suas práticas, políticas da própria organização e dos seus principais objetivos, que devem convergir com os objetivos estratégicos da organização, sendo que o conjunto de práticas de RH utilizadas, direcionadas, mesmo que diferentes, deve ter sempre em mente os objetivos estratégicos das empresas.
- O segundo ponto é a forma como os processos destes sistemas são desenhados e implementados. Consideram que assim podem-se criar fortes partilhas que conduzam ao resultado de um excelente desempenho organizacional.

Para os autores (Bowen & Ostroff, 2004) a estratégia dos RH deve estar bastante alinhada com as estratégias e objetivos da empresa. Os conteúdos devem procurar o alinhamento estratégico vertical, e assim as práticas devem apoiar os seus colaboradores, ajudando a concretizar os seus objetivos. No entanto a nível dos processos entre as diferentes práticas e a forma como são apresentadas aos colaboradores devem assumir um alinhamento horizontal. Isto é importante porque segundo Lambooij et al. (2006, citado em Pereira, 2010) só se a GRH estiver bem alinhada com a organização, os colaboradores perceberão o que se espera realmente deles. Assim para que os processos de RH fluam de encontro aos objetivos empresariais é necessário uma boa comunicação.

No contexto organizacional, Bowen e Ostroff (2004) defendem a Teoria da Atribuição Causal, na qual os colaboradores realizam relações de causa-efeito derivadas das comunicações entre as PRH e os próprios. No entanto este tipo de relações só resulta em atribuições de confiança se conseguirem situações que verificarem os seguintes pressupostos:

- (1) Distintividade – Em que as PRH captam e despertam o interesse dos seus colaboradores e sejam consideradas relevantes. E conseguida quando se cumprem os requisitos de visibilidade, compreensão, legitimidade da autoridade e relevância:
 - a. Visibilidade – É o grau em que as práticas de GRH são facilmente identificáveis e observáveis pelos colaboradores. Segundo Bowen e Ostroff

(2004), quando a variedade das suas PRH (e.g. avaliação desempenho, planos de carreira, formação, etc.) afetam a maioria dos seus colaboradores, e estes têm um entendimento do significado da partilha destas práticas a nível coletivo, então a visibilidade tenderá a ser superior.

- b. Compreensão – É necessário que as práticas de GRH não sejam ambíguas e que sejam de fácil compreensão. Se isto não acontecer, segundo Bowen e Ostroff (2004), as pessoas utilizarão as suas diferentes categorias cognitivas para tomarem atenção aos diferentes aspetos da informação e o resultado será a atribuição de diferentes entendimentos.
- c. Legitimidade da Autoridade – É importante a credibilidade da autoridade. A gestão de topo deve dar um apoio significativo e importante aos sistemas de práticas de GRH.
- d. Relevância – As situações devem ser apresentadas aos colaboradores de forma marcante, para que estes vejam a importância dos objetivos que se pretendem atingir. Esta perceção da importância deve ser feita através de dois aspetos: 1) pela perceção da autoridade da chefia; e 2) pelo significado que determinada prática tem em sentido motivacional para o colaborador. Um fator a nunca esquecer é a influência que os gestores têm em apoiar a realização dos objetivos dos seus colaboradores, sendo um aspeto determinante para a perceção dos colaboradores e para a relevância que estes dão. Esta influência está relacionada com dois aspetos: 1) o gestor dispor das condições necessárias para concretizar estes objetivos (quer em termos de materiais e competência) e 2) a sensibilidade que existe por parte do gestor para utilizar as suas capacidades a fim de atingir os objetivos (Bowen & Ostroff, 2004).

(2) Consistência – A consistência em geral refere-se ao estabelecimento de um efeito ao longo do tempo, entre a organização e os colaboradores. A organização estabelece relações consistentes com todos os colaboradores em todos os contextos, alinhando todas as suas práticas de GRH e demonstrando isso por meio da instrumentalidade, da validade e consistência das mensagens da GRH (Bowen & Ostroff, 2004).

- a. Instrumentalidade – Permite estabelecer uma relação de causa-efeito referente aos comportamentos desejados e quais as consequências associadas. Quais os incentivos adequados e que estão associados à performance dos padrões comportamentais desejados. Esta perceção permite aos colaboradores anteciparem as consequências dos seus comportamentos, percebendo a

instrumentalidade quando a ligação entre os seus comportamentos e os resultados estão próximos no tempo e são aplicados de modo consistente ao longo de um tempo estabelecido (Bowen & Ostroff, 2004).

- b. Validade – A validade é importante no sentido em que permite aos colaboradores determinarem a validade das mensagens, quando efetuam os processos de atribuição ou do entendimento que fazem delas. Assim se uma prática de GRH não resultar no que era esperado, a mensagem que é enviada aos colaboradores é contraditória, logo permitindo que se desenvolvam interpretações pessoais (Bowen & Ostroff, 2004).
- c. Consistência das mensagens de GRH – A consistência transmite compatibilidade e estabilidade, sendo que a falta de consistência nas mensagens da GRH pode levar a situações de dissonância cognitiva. Segundo Bowen e Ostroff (2004) há três tipos de consistência:
 - i. Aquele que os gestores dizem ser os objetivos e os valores da organização e o que concluem os colaboradores sobre esses objetivos, baseando-se nas suas perceções sobre as práticas de GRH;
 - ii. A consistência interna entre as práticas de GRH, em que o alinhamento desta irá recompensar e controlar o comportamento adequado dos colaboradores para os objetivos estratégicos;
 - iii. A estabilidade das práticas de GRH ao longo do tempo. A forma como se respondeu a uma situação no passado influenciará o modo de reagir a uma situação mais recente. Os comportamentos e as consequências mantêm-se estáveis quando as condições também são estáveis.

(3) Consenso – É a concordância entre todos os colaboradores sobre a forma como vêm a relação causa-efeito. Este consenso é fomentado pela concordância entre: 1) os emissores da mensagem e 2) pela justiça do sistema de GRH. (Bowen & Ostroff, 2004).

- a. Concordância entre os emissores da mensagem – Quando os emissores ou os decisores da mensagem estão de acordo com esta, mais facilmente os colaboradores entram num consenso. A perceção da concordância estando relacionada com a distintividade e consistência, pode ser facilitada nas seguintes situações:
 - i. Quanto maior o número de colaboradores vêm a prática e percebem que os decisores ou os gestores de topo concordam com ela, mais facilidade há de consenso. Estas interações promovem a importância porque

identificam de modo claro os objetivos mais importantes e os meios para os atingir, assim como aumentam a legitimidade da autoridade dos gestores de RH e dos que colocam em prática muitas das políticas de RH;

ii. Se não existir uma concordância sobre os objetivos da gestão de RH, torna-se mais difícil enviar mensagens aos colaboradores que tenham consistência interna, deste modo, diferentes colaboradores irão considerar diferentes relações entre os eventos e as consequências.

b. Justiça – A justiça pode ser: distributiva, procedimental e interacional, ou seja está relacionada com a percepção que os colaboradores têm sobre o que é ser tratado com justiça. Esta percepção afeta positivamente a forma como a atividade de GRH é vista e a capacidade do sistema influenciar as atitudes e os comportamentos dos colaboradores. (Bowen & Ostroff, 2004).

A justiça distributiva é inerente à distribuição dos resultados, assim a relação causa-efeito é influenciada pela percepção que os colaboradores têm acerca do tipo de regras de distribuição e em que situações são aplicadas (Bowen & Ostroff, 2004).

A justiça procedimental e a justiça interacional que os colaboradores podem ter, são provocadas pelas práticas de gestão e aumentam a transparência das regras distributivas. A procedimental está relacionada com o sentimento de justiça nos procedimentos utilizados para a atribuição dos resultados que pode ser aumentada dando a possibilidade aos colaboradores de falarem sobre os métodos pelos quais a decisão é efetuada. A interacional é conseguida pelo comportamento dos gestores ao explicarem de forma aberta e respeitosa as razões por detrás das decisões e da distribuição dos resultados.

2.2.1 A FORÇA DO SISTEMA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Tendo como base a importância da comunicação organizacional e o poder que tem em influenciar a percepção e o consenso que os trabalhadores têm sobre os sistemas e práticas organizacionais de gestão de recursos humanos, Bowen e Ostroff (2004) propõem um modelo que liga a GRH à performance organizacional. Um sistema de GRH forte deverá conduzir a uma maior consistência e uniformidade comportamental, aumentando a performance organizacional.

Conforme referido ainda no artigo de Bowen e Ostroff (2004) as condições e as variáveis situacionais influenciam o indivíduo e as suas características pessoais. Estas situações, passíveis de afetar os comportamentos têm o poder de influenciar as pessoas a gerar determinado tipo de respostas e induzem a determinadas expectativas que, se bem orientadas e coordenadas, as farão agir em conformidade com os objetivos da organização.

Se o grupo for coeso, os colaboradores não só continuarão unidos conformando-se com as normas, como também tendem em ter em atenção os interesses do grupo. Ao contrário, se os grupos refletirem ambiguidade tornam incerta a forma de categorizar os acontecimentos e não têm expectativas claras sobre os comportamentos mais adequados (Bowen & Ostroff 2004).

Concluindo, é importante que se consiga garantir a tal distintividade, consistência e consenso em todas as mensagens da gestão de recursos humanos. Pois estas características contribuem fortemente na forma como as mensagens influenciam a compreensão e as atitudes da coletividade dos colaboradores de um modo uniforme, (Bowen & Ostroff 2004).

2.3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

“A satisfação no trabalho pode ser comparada a uma outra fonte de satisfação com a vida, o casamento. Quando as pessoas não têm a satisfação no casamento ou têm uma experiência de insatisfação em sua união, surge o divórcio.” (Daneshfard & Kokab, 2012, pág. 168) Esta simples comparação ajuda a compreender a importância que a satisfação no trabalho tem para os colaboradores.

Cada vez mais o trabalho passou a ocupar um espaço primordial nas nossas vidas, e a satisfação que se obtém desse trabalho tem sido considerada como um aspeto importante para a saúde mental dos colaboradores. O interesse pelo estudo da satisfação no trabalho e como esta afeta a qualidade da vida das pessoas, não só dentro das organizações como fora das organizações, teve início nos anos 30 (Lawler, 1983, citado em Carlotto & Câmara, 2008) e desde então nunca mais parou, o interesse por esta matéria tem despertado o interesse de diversos profissionais na área (Martinez & Paraguay, 2003, citado em Carlotto & Câmara, 2008).

A satisfação laboral é complexa e de difícil definição visto ser tão subjetiva, pois pode variar de pessoa para pessoa e de acordo com as diferentes circunstâncias e ao longo do tempo. Segundo Peiró, Luque, Meliá e Certales (1991, citado em Carlotto & Câmara, 2008), as

peças costumam ter uma ideia definida sobre como as coisas deveriam ser no trabalho e sobre os aspectos mais importantes relacionados com ele. Esta comparação é confrontada com a realidade e desta comparação surgem juízos e atitudes que resultam num menor ou maior nível de satisfação.

Segundo Locke (1976) há duas escolas no estudo da satisfação do trabalho, são elas:

- A Escola Física-Económica, que enfatiza a importância do papel das condições físicas do trabalho e da remuneração. Os maiores defensores desta são Taylor e a maioria dos investigadores Americanos de 1920;
- E a Escola Social ou também conhecida como a escola das relações humanas, que se inicia em 1930 onde é enfatizada a importância de uma boa supervisão, da criação de grupos de trabalho coesos e de relações de amizade entre empregados e supervisores. Os defensores são os investigadores de Hawthorne e mais recentemente sociólogos industriais e investigadores do Estado de Michigan e Ohio.

Para Locke (1976, pág. 1301), “ *um trabalho não é uma entidade mas uma inter-relação complexa de tarefas, papéis, responsabilidades, incentivos e recompensas. Uma compreensão das atitudes face ao trabalho requer que o trabalho seja analisado em termos dos seus elementos constituintes*”. A satisfação no trabalho é resultado das percepções que os colaboradores têm como mais importantes no contexto laboral e que são mais convenientes com as suas necessidades.

As dimensões do trabalho estudadas ao longo das investigações já feitas, são as seguintes (Locke, 1976):

- Trabalho – interesse intrínseco, variedade, oportunidade de aprender, dificuldade, montante, oportunidade de sucesso, controlo do ritmo e métodos;
- Salário – montante, equidade, método de pagamento;
- Promoções – oportunidades, honestidade;
- Reconhecimento;
- Benefícios – pensões, médicos, férias pagas, ausências por ano;
- Condição de trabalho – hora, descanso, pausas, equipamento, temperatura, ventilação, humidade, localização;
- Supervisão – estilo e influência, técnica, relações humanas, habilidade administrativa;
- Colega de trabalho – competência, ajuda, amizade;

- Companhias e Gestão – pagamentos, políticas benéficas.

2.3.1 CONCEITO DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Devido à sua complexidade, a satisfação no trabalho tem sido definida de diferentes maneiras, dependendo do referencial teórico adotado. Um dos modelos mais utilizados é o de Locke (1976) que determina que os agentes causadores da satisfação no trabalho estão relacionados aos seus conteúdos, às possibilidades de promoção, ao reconhecimento, às condições e ambiente de trabalho, às relações com colegas e subordinados, às características da supervisão, à gestão e às políticas de competências da empresa.

Peiró (1997, citado em Carlotto & Câmara, 2008) refere que numa perspectiva fatorial a satisfação no trabalho tem-se distribuído em fatores relativamente estáveis e consistentes. Os mais comuns são a satisfação intrínseca, a satisfação com a supervisão ou o estilo de direção, a satisfação com a organização e a direção da mesma, a satisfação com as condições de trabalho (físicas e psíquicas), a satisfação com as recompensas e orientações e a satisfação com o reconhecimento através de uma comunicação verbal.

Assim, a satisfação no trabalho pode ser definida como um conjunto de sentimentos favoráveis ou desfavoráveis com os quais os trabalhadores percebem o seu trabalho. A satisfação e a insatisfação são acima de tudo respostas emocionais com grande alternativa de atitudes que podem ser utilizadas como respostas no campo psicológico ou comportamental (Locke, 1984; Locke & Henne, 1986, citado em Carlotto & Câmara, 2008). Leal, Prado, Rodrigues e Román (1999, citado em Carlotto & Câmara, 2008) definem a satisfação no trabalho como uma orientação afetiva experimentada pelo trabalhador quer em termos do trabalho executado como as consequências em relação ao mesmo, ainda segundo os autores, a satisfação no trabalho é uma variável que pode assumir valores positivos ou negativos os quais representariam seus extremos. Também se pode apresentar como uma variável multidimensional, pois pode referir-se a um sentimento global ou a sentimentos específicos do mesmo.

Ainda segundo Locke (1976), a satisfação no trabalho pode ser definida como uma reação emocional positiva resultando da avaliação dum trabalho.

O conceito de satisfação no trabalho está relacionado com o conceito de moral e envolvimento no trabalho, sendo a moral mais orientada para o futuro enquanto a satisfação é

mais orientada para o presente e o passado. A moral pode ser vista como causa de satisfação no trabalho, o indivíduo que atinge as suas metas, sente-se realizado e tem maior confiança no futuro do que outro que não atinge. Uma pessoa envolvida no seu trabalho leva este mais a sério e se preocupa mentalmente com ele, logo se está mais envolvida vai estar mais satisfeita.

2.3.2 TEORIAS DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Existem duas grandes teorias no que respeita à situação de que as reações afetivas individuais dependem das necessidades físicas e psicológicas de cada um, são elas:

- Teoria da Hierarquia das necessidades de Maslow;
- Teoria da Motivação-Higiene de Herzberg.

Maslow (1954, 1970, citado em Locke, 1976) considera que o homem tem cinco categorias básicas de necessidades: fisiológica, de segurança, pertença, reconhecimento e estima e de auto-realização. A teoria argumenta que há hierarquia nestas necessidades e apenas quando as de ordem inferior estão satisfeitas, emergem as de ordem superior.

Locke (1976) refere que as principais críticas a esta teoria são:

- A falta de prova da existência das necessidades;
- A má definição do conceito de auto-realização;
- A confusão entre necessidades e valores, ações e desejos.

Por outro lado, Herzberg (1966,1976, citado em Hackman & Oldham, 1980) diz que os determinantes primários da satisfação são fatores intrínsecos ao trabalho, o reconhecimento, a realização, a responsabilidade, o progresso e o crescimento pessoal na competência, estes são fatores motivadores para os colaboradores porque estes se sentem motivados para os obter.

A insatisfação é causada pelos fatores higiénicos que são extrínsecos ao trabalho, são eles: as políticas da empresa, as práticas de supervisão, os planos de pagamento e as condições de trabalho. Assim as mudanças que partem só destes fatores higiénicos não devem conduzir a um aumento da motivação.

Herzberg (1966, citado em Locke, 1976) defende ainda que existem duas classes de necessidades humanas separadas e não relacionadas, as físicas e as psicológicas. Estes dois conjuntos de necessidades físicas funcionam segundo o princípio de redução da tensão, que

quando frustradas produzem desconforto. No entanto a necessidade de crescimento psicológico, motiva a ação apenas em sentido positivo, porque conseguir satisfazer esta necessidade dá prazer, mas se ela falhar não é negativo.

As críticas que Locke (1976) faz a esta teoria são as seguintes:

- Há uma dicotomia corpo/mente não justificada pelo autor;
- Há apenas uma única direção na forma como as necessidades operam e pouco justificada;
- Falta paralelismo entre as necessidades humanas e os fatores de motivação e higiene;
- Os resultados obtidos podem advir do comportamento defensivo dos colaboradores;
- O uso de dados de frequências;
- Negação das diferenças individuais em relação às fontes de satisfação e insatisfação.

Esta teoria chama a atenção para o facto do trabalho em si ser um fator importante na motivação e satisfação dos empregados.

Assim, este modelo teórico enquadra-se num conjunto mais vasto dos modelos de satisfação de necessidades, os quais referem que as atitudes para o trabalho, e a motivação resultam da correspondência entre as necessidades do individuo e as características compatíveis com as suas necessidades. As características do trabalho são consideradas um estímulo que provoca uma atitude do individuo (Salancik & Pfeffer, 1977).

“ A satisfação no trabalho relaciona-se também com a saúde mental e com a capacidade de adaptação, desempenha um papel causal no absentismo e turnover “(Locke, 1976, pag. 1334)

2.3.3 A IMPORTÂNCIA DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Como já referimos neste estudo uma pessoa satisfeita, sente-se mais motivada na realização das suas tarefas e o trabalho é muito importante na vida das pessoas, uma vez que ocupa muito do seu tempo e é uma fonte de estabilidade financeira, mas também é uma fonte de grande *stress*. Portanto, o trabalho deve ser atraente e deve entregar ao trabalhador um certo

grau de satisfação, porque os níveis reduzidos de satisfação podem ter efeitos contraprodutivos (Abraham, 2012).

Existem muitas teorias de que a satisfação pode ter profundas implicações no desempenho das organizações, que são essenciais para o desempenho organizacional e que podem influenciar os vários aspetos do trabalho, tais como eficácia, produtividade, absentéismo, rotatividade, a intenção de abandonar o trabalho e o bem-estar dos funcionários (Baron, 1986; Maghradi, 1999, citado em Nagar, 2012). Elton Mayo e outros acreditavam que a satisfação no trabalho tinha efeitos benéficos para as organizações (Argyle, 1989). Fisher (2003) através da realização de um estudo, demonstrou que trabalhadores felizes estão mais satisfeitos no seu trabalho e são mais produtivos para as organizações. Por outro lado Robert, Young e Kelly (2006), mencionam estudos que mostram uma relação entre os baixos níveis de satisfação no trabalho e a quantidade de problemas de saúde, tais como: stress, depressão, ansiedade e outras perturbações semelhantes, que para além de afetar a qualidade de vida tem consequências na sua produtividade (eg., Cropanzano & Wright, 2001; National Academy on an Aging Society, 2000; Walsh & Srsic, 1995, citados em Robert et al., 2006).

No entanto, apesar do esforço do ponto de vista empírico e das muitas teorias para se tentar estabelecer uma relação positiva entre a satisfação no trabalho e o desempenho organizacional, outros estudos têm deixado os pesquisadores surpreendidos, quando se demonstrou que a correlação existente entre a satisfação e o desempenho, embora positiva, continuava a ser fraca. O primeiro estudo influente sobre esta matéria foi realizado por Brayfiel e Crocket (1955), que concluiu-o que a relação existente entre estas duas variáveis era mínima ou inexistente. Mais tarde, Laffaldano e Muchinsky (1985) realizaram uma investigação da relação entre desempenho e satisfação e o resultado a que chegaram foi que estas duas variáveis estavam apenas ligeiramente correlacionadas com 0,17. Mais recentemente uma meta-análise realizada por Judge e Bono (2001), estimou uma correlação de 0,30. Esta diferença de correlação em relação ao estudo de Laffaldano e Muchinsky (1985) deveu-se ao facto de que Judge e Bono (2001) terem relacionado a satisfação a um nível mais global, enquanto Laffaldano e Muchinsky estudaram apenas ao nível de uma faceta.

Segundo Judge e Bono (2001) alguns dos problemas mais óbvios na dificuldade em determinar a relação existente entre satisfação no trabalho e o desempenho são:

- A possibilidade da causalidade reversa, em que um bom desempenho pode influenciar a satisfação no trabalho;

- E o fato de não serem verificadas determinadas características desejáveis no local de trabalho, afete tanto o desempenho como a satisfação.

No entanto, vários estudos verificam uma boa correlação positiva e significativa, entre a satisfação e o comprometimento organizacional afetivo. (ver: Daneshfard, C. & Ekvanian, K. E. 2012; Kaplan, M., Ogut, E., Kaplan, K., & Aksay, K. 2012; Maciel. C. & Camargo, C. 2011; Nagar, K. 2012).

Allen e Meyer (1997) sugerem que o comprometimento afetivo desenvolve-se, entre outros vários fatores, em resultado da satisfação que obtêm no trabalho.

Para Schwegker (2001, citado em Maciel. C. & Camargo, C. 2011, pag. 437), “ *a satisfação é um potencial preditor significativo do comprometimento afetivo, pois a satisfação das necessidades do indivíduo pode atuar como meio de reforço das ligações emocionais do indivíduo com a organização.*”

O comprometimento organizacional afetivo é essencial para reter e atrair profissionais bem qualificados, apenas trabalhadores satisfeitos e comprometidos estarão dispostos a continuar a sua associação com a organização e a fazer um esforço considerável no sentido de alcançar seus objetivos. As atitudes positivas dos colaboradores para com os seus trabalhos geram um maior compromisso para com a organização.

Segundo Organ e Paine (2000) o comprometimento afetivo é um vínculo emocional que o colaborador cria com a organização, logo é natural que os colaboradores mais comprometidos afetivamente sejam mais motivados e contribuam para o desempenho das organizações, pois exibem um menor absentismo, menor *turnover* e adotam comportamentos de cidadania organizacional.

Allen e Meyer (1991, citado em Daneshfard, C. & Ekvanian, K. E. 2012) afirmam que o comprometimento organizacional afetivo, como o próprio nome indica, gera uma ligação afetiva à organização, há uma identificação e um envolvimento do colaborador para com a empresa e detetaram uma forte correlação entre o comprometimento afetivo e a intenção de os colaboradores permanecerem na organização. Assim pode-se afirmar que colaboradores com um forte comprometimento afetivo mantêm-se na organização porque o desejam. Ainda segundo Allen e Meyer (1997) colaboradores com um forte comprometimento organizacional têm maior motivação e maior desejo de contribuir para o desempenho da organização, para além de contribuírem para uma melhor assiduidade. Mencionam também que de acordo com as suas pesquisas, existe uma correlação positiva forte entre a dimensão afetiva e o

comportamento extra função, ou seja tomarem mais iniciativa ao sugerirem soluções para determinados problemas, voluntariarem-se mais nas atividades organizacionais e mostrarem disponibilidade de ajuda entre colegas.

Supõe-se que comprometimento organizacional afetivo faça despertar nos colaboradores a vontade e o desejo de estes contribuírem de modo empenhado nas atividades da organização onde trabalham. *“São indicadores do comprometimento afetivo: a felicidade do indivíduo em dedicar o resto de sua carreira na organização, a percepção dos problemas organizacionais como se fossem dele, o forte senso de integração com a organização, o seu vínculo emocional com a organização e o imenso significado pessoal que a organização proporciona ao indivíduo.”* (Simon, J. & Coltre, S.M., 2012, p. 7)

CAPITULO 3 - INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

3.1 METODOLOGIA E CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

O presente estudo é quantitativo e correlacional. A vantagem deste estudo está no facto de conseguirmos concentrar a diversificada informação muitas vezes intangível, e torná-la mais científica e objetiva. Por meio de um inquérito que permitirá a *“obtenção da informação de um número reduzido de pessoas que, através das técnicas de amostragem, se torna representativo de um conjunto mais vasto.”* *“Este método é, de facto, a técnica de construção de dados que mais se compatibiliza com a racionalidade instrumental e técnica que tem predominado nas ciências e na sociedade em geral ”* (Virgínia Ferreira, em Silva & Pinto, 2009, pág. 167).

Apesar de o uso extensivo do inquérito ter apontadas algumas limitações quanto ao seu valor intrínseco enquanto técnica de investigação empírica, *“a sua natureza quantitativa e a capacidade de ser objetivo e específico na informação, confere-lhe o estatuto máximo de excelência e autoridade científica no quadro de uma sociedade e de uma ciência dominadas pela lógica formal e burocrático-racional, mais apropriada à captação dos aspetos contabilizáveis de fenómenos”* (Virginia Ferreira, em Silva & Pinto, 2009, pág.167).

Pretende-se com este estudo aprofundar um fenómeno que acontece na natureza e assim tentar através da recolha de dados perceber o que acontece na realidade. O estudo parece-me inovador, e penso que poderá ser um ponto de partida para outros estudos que ajudem a desenvolver a satisfação dos trabalhadores e o papel que tem a GRH.

3.2 OBJETIVOS E HIPÓTESE

Ferris et al. (1998) defendem que a relação entre os sistemas de GRH e a performance organizacional é afetada pelo contexto social, do qual fazem parte, entre outros, a cultura e o clima organizacional / psicológico, as políticas e processos de interação social.

Numa primeira abordagem, diversas dimensões do conceito de satisfação (Peiró, 1997, citado em Carlotto & Câmara, 2008) pareceriam estar contidas nesta definição de contexto social. No entanto, mesmo os conceitos de clima organizacional / psicológico reportam-se a aspetos cognitivos (crenças e perceções) da experiência profissional (Fiske & Taylor, 1991), enquanto que, de acordo com Locke (1976), a satisfação no trabalho pode ser definida como uma reação emocional.

Por outro lado a força do sistema de RH (resultante da distintividade, consistência e consenso) parece ter impacto na criação de climas organizacionais fortes (Bowen & Ostroff, 2004; Evans & Davis, 2005).

Neste contexto, torna-se interessante entender o impacto que a força de um sistema de RH tem na satisfação, pelas razões já mencionadas anteriormente.

Nessa medida, a hipótese colocada é:

- A Força das práticas de Gestão de Recursos Humanos apresenta uma relação positiva com a Satisfação dos colaboradores.

3.3 VARIÁVEIS

O objetivo é correlacionar duas variáveis:

- A independente “ A Força das Práticas de Gestão de Recursos Humanos”;
- A dependente “ Satisfação dos Colaboradores”.

3.4 INSTRUMENTOS

Para recolha dos dados utilizámos dois questionários, já utilizados em outros estudos e relacionados com os temas em investigação:

- Um deles investiga e avalia se o sistema de GRH de uma organização, reflete e garante a Força de GRH de acordo com o estudo de Bowen e Ostroff (2004),

questionário já utilizado em outro estudo, validado nas suas dimensões e com a fidelidade estimada através do Alfa de Cronbach (Hill & Hill, 2004).

- O segundo será também um questionário de satisfação no trabalho, já validado nas suas dimensões, S10/S12 de Melià y Peiró (1989). A pesquisa destes dois investigadores já tem muitos estudos, inclusive em Portugal, onde nos permite avaliar o nível de satisfação dos trabalhadores. Este questionário é uma versão mais reduzida do Questionário S4/82, também ele desenvolvido por Meliá, Peiró e Calatayud (1986) e foi elaborado pelos autores para avaliar a satisfação no trabalho em diferentes contextos organizacionais. O S20/S12 é constituído por 23 itens distribuídos em cinco fatores: 1. Satisfação com a supervisão (6 itens), 2. Satisfação com o ambiente físico de trabalho (5 itens), 3. Satisfação com benefícios e políticas da organização (5 itens), 4. Satisfação intrínseca do trabalho (4 itens) e 5. Satisfação com a participação (3 itens). Também este com a fidelidade estimada através do alfa de cronbach. (Hill & Hill, 2004).

3.5 UNIVERSO E AMOSTRA

Para realização do estudo recorreremos a, uma amostra de conveniência de várias empresas pertencentes ao grupo EDP, uma multinacional Portuguesa, cujo setor de atividade está ligado ao serviço de energia elétrica.

Este método pressupõe uma recolha de dados, de valores, que neste caso concreto advêm de duas variáveis, uma independente e outra dependente.

O facto de ser uma amostra de conveniência tem a vantagem de ser mais rápido, barato e fácil. No entanto também tem a desvantagem na questão do rigor, porque os resultados e as conclusões são apenas aplicados à amostra definida e *“não podem ser extrapolados com confiança para o Universo. Isto porque não há garantia de que a amostra seja razoavelmente representativa do Universo”* (Hill & Hill, 2012, pag. 49-50).

3.5.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A EDP é uma multinacional Portuguesa fundada em 1976 e resultando da fusão de treze das catorze empresas do setor elétrico existentes, que haviam sido previamente nacionalizadas.

As suas principais atividades é o desenvolvimento de atividades nas áreas da produção, comercialização e distribuição de eletricidade e distribuição de gás. Com atividade em vários países, tais como: Portugal, Espanha, França, Bélgica, Polónia, Roménia, Estados Unidos, Brasil, Itália, Reino Unido, China, Angola e Canadá.

As principais empresas do grupo EDP – Energias de Portugal, S.A. são:

- EDP Gestão da Produção de Energia, S.A;
- EDP Distribuição - Energia, S.A.;
- EDP Comercial - Comercialização de Energia, S.A.;
- HC Energia;
- Energias do Brasil;
- EDP Renováveis;
- Naturgas;
- EDP Serviço Universal.

A EDP é uma empresa preocupada com a sustentabilidade e o ambiente, tem mesmo um compromisso com a comunidade, no que se refere ao impacto ambiental, social e económico das suas atividades.

Procura o equilíbrio entre os aspetos económicos, ambientais e sociais, através da aplicação de 8 princípios de desenvolvimento sustentável:

1. Criação de valor;
2. Eficiência na utilização dos recursos;
3. Proteção do ambiente;
4. Integridade;
5. Diálogo com as partes interessadas;
6. Gestão do capital humano;
7. Promoção do acesso à energia elétrica;
8. Apoio ao desenvolvimento social.”

A visão da EDP é ser uma empresa global de energia, líder em criação de valor, inovação e sustentabilidade.

Para a EDP as pessoas são consideradas a sua maior fonte de energia, apostam no desenvolvimento dos seus colaboradores, logo as políticas de RH desenvolvidas dentro da empresa, que podem ser sintetizadas em oito prioridades, procuram desenvolver práticas e processos que promovam o empenho das pessoas e a execução de estratégias, são elas:

- Atrair e comprometer;
- Valorizar, desenvolver;
- Reconhecer com equidade;
- Prevenir – Segurança e Saúde no Trabalho;
- Conciliação entre vida pessoal e profissional;
- Inovar e gerir a mudança;
- Gerar oportunidade;
- Garantir a diversidade e respeitar o valor das pessoas.

É uma empresa que promove o espírito de equipa entre os colaboradores, permitindo que estes participem em diversas atividades organizadas pela empresa.

O desenvolvimento de carreira é uma área bastante reconhecida e importante, e é feito um esforço para ajudar os colaboradores a compreenderem o negócio e o setor para que possam distinguir-se profissionalmente. Incentivam a mobilidade interna e existe um esforço pelo reconhecimento da inovação, trabalho árduo e desempenho dos seus colaboradores.

Com um ambiente multicultural, de ampla variedade de culturas e origens, tem conseguido abraçar essa diversidade e reconhecidos os seus benefícios, tornando-se uma empresa de sucesso nessa área.

Além de tudo isso, tem ainda como objetivo promover a gestão ambiental, económica e social entre os funcionários, bem como nas comunidades em que operam, usando processos e práticas sustentáveis para promover parcerias que melhorem a qualidade de vida global. Daí encontrar-se ativamente envolvida na comunidade através da participação em eventos que apoiam causas locais.

3.5.2 PROCEDIMENTOS

Para a realização da presente investigação, após alguns contactos infrutíferos noutras organizações, pôde-se contar com a empresa em causa por intermédio de um contacto prévio via e-mail dirigido ao Diretor de Recursos Humanos.

Houve uma resposta afirmativamente por parte da organização, inclusive existiu uma reunião onde se esclareceram alguns pormenores e se debateram os principais objetivos do estudo.

Com o objetivo de avaliar a relação existente entre a Força das Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação dos Colaboradores, foi selecionado um questionário composto por 2 escalas (Força das Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Satisfação), com uma parte para registo de dados sociodemográficos para caracterização da amostra. O instrumento foi enviado para o responsável, por forma a ser avaliada a aplicabilidade na organização e obter o devido consentimento da Direção de Recursos Humanos. Após aprovação e escolhida a via on-line para a divulgação do questionário, através de e-mail, o questionário esteve on-line durante o período de 05 de julho de 2013 a 31 de julho de 2013, tendo resultado em 112 participações.

3.5.3 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

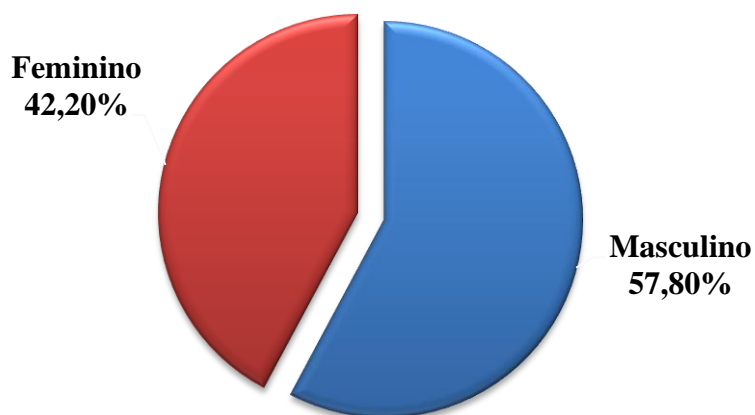
Foi selecionada uma amostra de 170 colaboradores da EDP, pertencentes a 13 empresas do grupo. Obtiveram-se 122 questionários voluntários, dos quais foram excluídos 22 uma vez que não completaram o preenchimento do questionário. Assim, nesta investigação contamos com um conjunto de 102 indivíduos anónimos, de ambos os géneros, que responderam ao questionário colocado on-line, tornando esta amostragem aleatória com funções aos vários níveis.

Após a análise dos referidos questionários verificamos o seguinte:

Género:

42,2% (43) Dos inquiridos são do género feminino e 57,8% (59) são do género masculino;

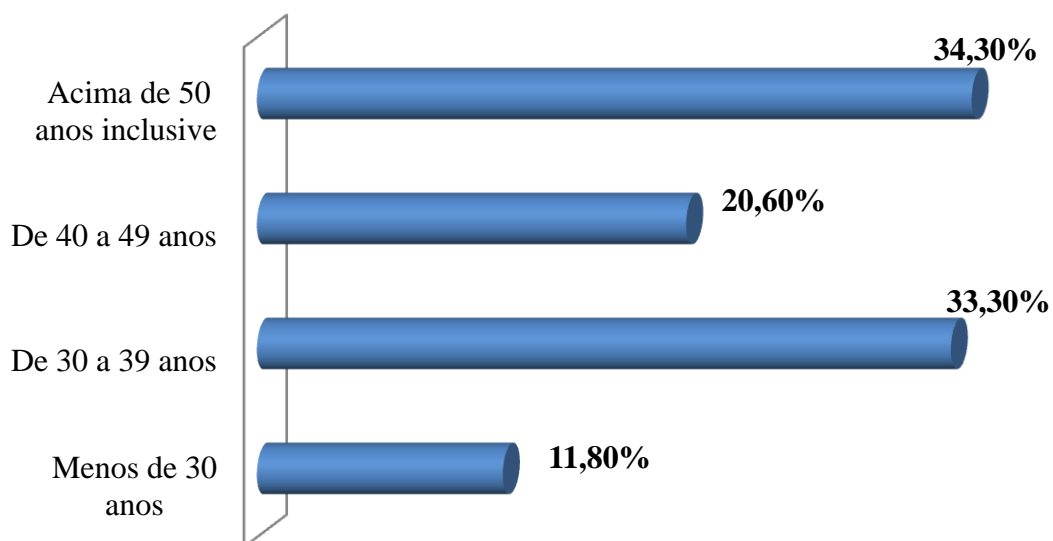
Gráfico 1 - Distribuição por Género.



Idade:

As idades dos sujeitos são diversas, uma vez que 11,8% (12) tem menos de 30 anos, 33,3% (34) tem entre 30 e 39 anos, 20,6% (21) encontram-se na faixa etária entre os 40 e os 49 anos e 34,3% têm idade igual ou superior a 50 anos;

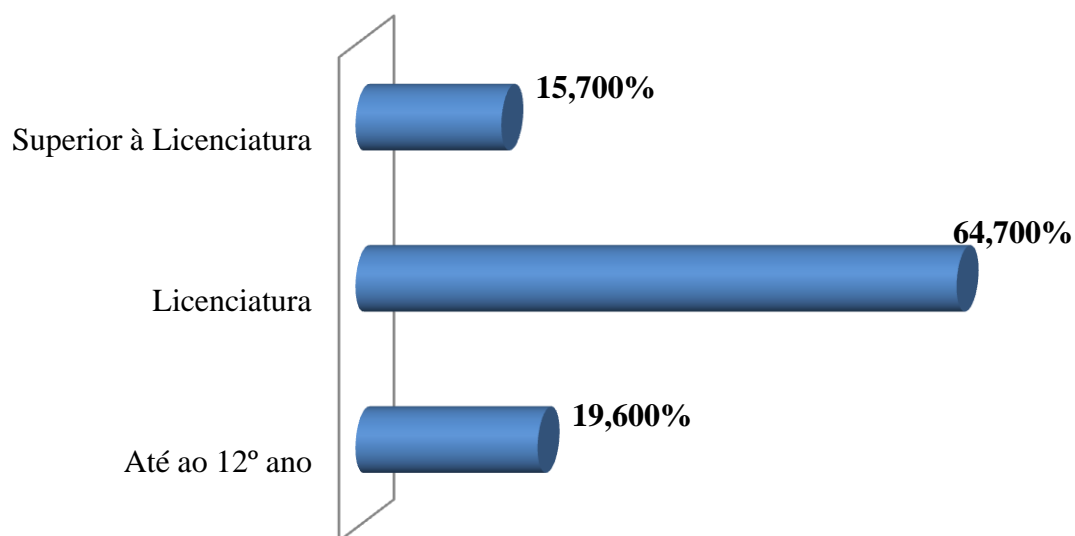
Gráfico 2 - Distribuição por Grupos Etários.



Habilitações Literárias:

No que respeita às habilitações literárias, 19,6% (20) dos inquiridos têm até ao 12º ano, 64,7% (66) dos inquiridos concluíram a Licenciatura e 15,7% (16) possui um grau académico superior à Licenciatura.

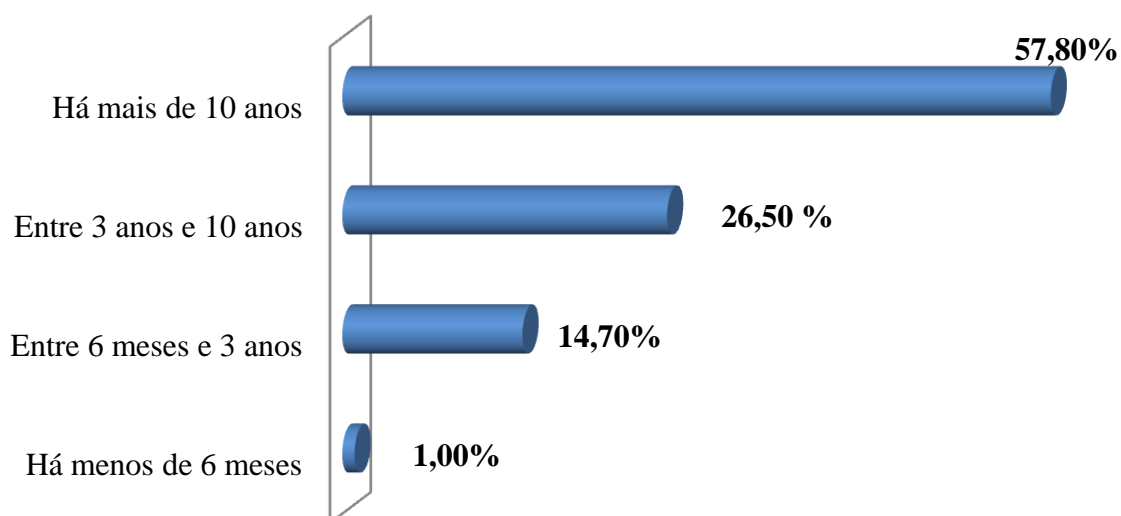
Gráfico 3 - Distribuição por Habilitações Literárias.



Antiguidade:

Relativamente ao tempo que se encontram a trabalhar na atual organização, apenas 1,0% (1) não está na organização há mais 6 meses, 14,7% (15) estão na organização num período compreendido entre 6 meses e 3 anos, 26,5% (27) num período compreendido entre e 10 anos e 57,8% dos inquiridos estão na organização há mais de 10 anos.

Gráfico 4 - Distribuição por Situação Profissional.



Tipo de Contrato de Trabalho:

No que diz respeito ao tipo de contrato vinculativo à organização, verificou-se que 100% (102) dos inquiridos estão a contrato sem termo.

Funções:

No respeitante às funções analisadas foi difícil organizar e identificar os vários grupos em que se encontravam inseridos. Podemos apenas dizer que nos inquiridos existiam funções das mais variadas, desde funções de supervisão, de chefia, funções inseridas em áreas operacionais e de apoio, de gestão e outras tecnicamente especializadas.

Quadro 1 - Distribuição das variáveis género, idade, habilitações literárias, situação profissional e tipo de contrato vinculativo.

		N	%
Género	Masculino	59	57,8
	Feminino	43	42,2
	Total	102	100
Idade	Menos de 30 anos	12	11,8
	De 30 a 39 anos	34	33,3
	De 40 a 49 anos	21	20,6
	Mais de 50 anos	35	34,3
	Total	102	100
Habilitações Literárias	Até ao 12º ano	20	19,6
	Licenciatura	66	64,7
	Superior à Licenciatura	16	15,7
	Total	102	100
Situação Profissional	Há menos de 6 meses	1	1,00
	Entre 6 meses e 3 anos	15	14,7
	Entre 3 anos e 10 anos	27	26,5
	Há mais de 10 anos	59	57,8
	Total	102	100
Tipo de Contrato	Efetivo	102	100
	Total	102	100

CAPITULO 4 – RESULTADOS

4.1 ANÁLISE FATORIAL E CONSISTÊNCIA INTERNA

É importante darmos atenção à fiabilidade de um questionário, permite-nos obter um certo grau de confiança e uma melhor confiança na medida realizada. Uma das formas de medição da fiabilidade e da consistência Interna pode ser dado pelo Coeficiente do Alpha de Cronbach, e consiste na medição da correlação “entre respostas em um questionário através da análise do perfil das respostas dadas pelos respondentes. Trata-se de uma correlação média entre perguntas. Dado que todos os itens de um questionário utilizam a mesma escala de medição, o coeficiente α é calculado a partir da variância dos itens individuais e da variância da soma dos itens de cada avaliador” (Hora, Henrique R.M. et al, 2010).

Com o objetivo de se analisar a consistência interna do instrumento aqui utilizado, calculamos o Alpha de Cronbach para as Partes II e III do questionário, obtendo os seguintes valores:

Quadro 2 - Alpha de Cronbach das variáveis do questionário em estudo.

	Nº de Itens	Alfa de Cronbach
Força das Práticas de Gestão de Recursos Humanos	42	0,972
Satisfação	23	0,943

Ambos os valores do Alpha de Cronbach não melhoram com a retirada de nenhum item, e os resultados de ambas as partes apresentam uma excelente consistência interna (George & Mallery, 2003; Hill & Hill, 2008).

De seguida foi realizada a Análise Fatorial (AF) para cada sub-escala.

Realizou-se uma AF exploratória em componentes principais com rotação Varimax.

Consideram-se os itens saturados a mais de 0,55; eliminaram-se os itens que apresentassem pesos fatoriais superiores a 0,40 em vários fatores simultaneamente (itens ambíguos).

Calcularam-se os Alfas de Cronbach, a correlação entre item e valor global da escala, bem como do valor do α caso o item fosse eliminado. Hill e Hill (2008) propõem as seguintes categorias para a análise do Alfa de Cronbach: $\alpha > 0,9$ – excelente; $0,8 < \alpha < 0,9$ – bom; $0,7 <$

$\alpha < 0,8$ – Razoável; $0,6 < \alpha < 0,7$ – fraco e $\alpha < 0,6$ – inaceitável; sendo que o α aumenta com o nº de itens.

Para cada AFCP testámos o pressuposto da existência de correlação entre as variáveis, através da realização do teste de esfericidade de Bartlett e do coeficiente KMO (Pestana & Gageiro, 1998), obtendo-se respetivamente valores inferiores a 0,05 e próximos de 1.

Para retenção dos fatores recorremos aos critérios de Kaiser e Scree Plot, ou seja, selecionamos fatores com eigenvalues superiores a 1 e até onde se registou a inflexão da curva que relaciona o número do fator e o respetivo eigenvalue (Marôco, 2011).

Sobre cada um dos fatores encontrados, através da AFCP, foram criadas novas variáveis dependentes através dos scores fatoriais.

Após retirar os itens ambíguos, procedemos a novo cálculo da consistência interna para cada fator extraído.

4.1.1 ANÁLISE FATORIAL DA ESCALA DE PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Os itens referentes às Práticas de GRH refletidos na Parte II do questionário dividem-se por quatro grupos de questões: 1º visibilidade das práticas GRH, 2º aplicabilidade das práticas GRH, 3º coincidência de objetivos pessoais e organizacionais.

Para os três primeiros, tendo em conta o número reduzido de itens, o facto de que cada grupo se refere a uma dimensão específica (1º visibilidade das práticas GRH, 2º aplicabilidade das práticas GRH, 3º coincidência de objetivos pessoais e organizacionais), com um item para cada atividade de GRH (recrutamento, comunicação, etc.), optámos por não realizar a AF, trabalhando com apenas uma nova variável que representam a média das respostas dos sujeitos a cada grupo de questões (8., 9., 10.). (Anexo B/Output 1)

Para a questão 11, realizámos a AF. Realizando os testes de adequabilidade da realização da Análise fatorial, obtemos KMO de 0,927 e um nível de significância ao teste de Bartlett de $p\text{-value}=0,000 < 0,01$, que nos levam a considerar adequada a realização da AF (Pestana & Gageiro, 1998). (Anexo B/Output 2)

Os quatro fatores extraídos contribuíram, na sua totalidade, para a explicação 69,93% da variância total dos dados. (Anexo B/Output 3)

Apesar disso, quando analisamos a saturação dos itens pelos fatores na Rotated Component Matrix, verificamos que um número assinalável de itens é ambíguo, saturando simultaneamente em diferentes fatores. (Anexo B/Output 4)

Assim, optámos por tratar as respostas à questão 11 da mesma forma que tratamos as respostas às questões 8, 9 e 10, ou seja, calculamos uma nova variável, percetibilidade das práticas de GRH, que representa a média das respostas aos itens da questão 11. (Anexo B/Output 5)

4.1.2 ANÁLISE FATORIAL DA SATISFAÇÃO

Através da realização do teste de esfericidade de Barlett e do coeficiente KMO (Pestana & Gageiro, 1998), obtivemos valores inferiores a 0.05 e próximos de 1, que nos permite concluir que as variáveis estão correlacionadas significativamente e assim considerar adequada a realização da AF. (Anexo B/Output 6)

Após a realização da análise exploratória com a rotação Varimax, tendo em atenção o critério de Kaiser, constatou-se que é possível extrair quatro fatores que contribuíram, na sua totalidade, para a explicação 77,567% da variância total dos dados.

Foi realizada a análise do Alpha de Cronbach para cada uma das dimensões da satisfação. Constatou-se existir uma boa consistência interna, para a Segurança e Saúde no Trabalho e para os Aspectos Relacionais, respetivamente com 0,897 e 0,805. Para as dimensões de Motivação Intrínseca e Motivação Extrínseca, o Alpha de Cronbach é excelente, com os respetivos valores de 0,927 e 0,914.

Quadro 3 - Estrutura Fatorial da Satisfação

	Componentes				Correlação Item-Total Escala	Alfa se Item Eliminado
	Segurança e Saúde no Trabalho	Motivação Intrínseca	Aspetos Relacionais	Motivação Extrínseca		
A limpeza, a higiene e a salubridade no seu espaço de trabalho	0,789	0,029	-0,012	0,335	0,726	0,879
O ambiente físico e o espaço que dispõem no seu local de trabalho	0,841	-0,021	0,064	0,199	0,759	0,872
A iluminação no seu espaço de trabalho	0,783	0,060	0,132	0,288	0,739	0,881
A ventilação do seu espaço de trabalho	0,887	0,176	0,089	0,005	0,827	0,856
A temperatura no seu espaço de trabalho	0,795	0,311	0,131	-0,011	0,724	0,882
O trabalho/tarefas/atividades que desempenha	0,102	0,834	0,328	0,160	0,847	0,901
As oportunidades que o trabalho lhe proporciona de realizar coisas em que se destaca	0,154	0,857	0,205	0,121	0,824	0,908
As oportunidades que o trabalho lhe oferece de fazer as coisas que mais gosta	0,102	0,880	0,303	0,135	0,896	0,883
Os objetivos, as metas e as taxas de produção que deve alcançar	0,120	0,742	0,290	0,330	0,765	0,926
A relação pessoal com os seus superiores	0,170	0,286	0,772	0,370	0,830	0,893
A forma como os seus superiores diretos julgam o seu trabalho	0,058	0,338	0,865	0,111	0,858	0,870
A igualdade e a justiça com que é tratado na Empresa	0,189	0,244	0,745	0,398	0,800	0,914
O apoio que recebe dos seus superiores	0,031	0,308	0,875	0,110	0,834	0,883
As oportunidades de formação que a Empresa lhe oferece	0,238	0,354	0,275	0,582	0,591	0,777
O salário que recebe	0,031	0,091	0,137	0,760	0,528	0,815
O modo como a Empresa cumpre os acordos legais, as disposições e as leis laborais	0,269	0,196	0,204	0,789	0,755	0,718
A forma como se processam as negociações sobre os aspetos laborais	0,263	0,145	0,177	0,776	0,710	0,722
% Variância Explicada	45,337	16,731	9,065	6,434		
Alpha de Cronbach	0,897	0,927	0,805	0,914		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization; Rotation converged in 6 iterations.

4.2 INFERÊNCIA ESTATÍSTICA

A inferência estatística é o processo científico que permite obter conclusões por meio da recolha, tratamento e análise de dados, sobre os parâmetros de uma determinada amostra populacional, ou seja “*consiste em inferir acerca dos valores dos parâmetros da população teórica de onde foram obtidas as amostras e ou de validar hipóteses (nas quais se fundamentam as teorias) acerca desses parâmetros.*” É essencialmente importante para testar a significância de fatores “*capazes de influenciar a resposta da variável medida e, em que se pretende testar se o tratamento teve ou não um efeito significativo.*” Existem duas metodologias para a realização deste tipo de testes, são eles: os testes paramétricos e os não paramétricos. (Marôco, 2011, p. 35; 185)

Se estatisticamente a distribuição amostral for Normal, os testes a utilizar serão os testes paramétricos, caso contrário se a distribuição amostral não for considerada Normal é necessário utilizar os testes não paramétricos.

Para a verificação se as variáveis são ou não normais e homogêneas, foram realizados os seguintes recursos: o teste de Kolmogorov-Smirnov (K-S) e o teste de Levene.

Pretende-se testar se as variáveis Visibilidade das PGRH (VisibilAgreg), Aplicabilidade das PGRH (AplicaAgreg), Perceção das PGRH (PercepAgreg) e os quatro fatores da Satisfação, seguem ou não uma distribuição normal e se as variâncias entre as amostras género, habilitações e idade, são ou não são iguais.

Normalidade e homogeneidade da Visibilidade das PGRH

Através da análise do teste de K-S, em que se rejeita a igualdade dos grupos se $p\text{-value} \leq \alpha$, sendo $\alpha = 0,05$ (Marôco, 2011, p. 186;196), verifica-se que a VisibilAgreg segue uma distribuição normal para as duas amostras da variável género “Feminino” e “Masculino”, na medida em que apresenta valores de $p\text{-value}$ de 0,111 e 0,200 respetivamente. Quanto à homogeneidade, utilizou-se o teste de Levene, verificou-se que a maioria dos $p\text{-value}$ calculados são superiores a $\alpha=0,05$ (Marôco, 2011, p. 196), podendo assim concluir que as variâncias populacionais estimadas a partir das duas amostras são homogêneas. (Anexo C/Output 1)

Para as amostras das variáveis idade (Anexo C/Output 2) e habilitações (Anexo C/Output 3), não se verifica a existência de homogeneidade segundo o teste de Levene em todas as amostras, assim como o teste de K-S apresenta $p\text{-values} < \alpha$, logo neste caso a Visibilidade das PGRH não segue a distribuição normal.

Normalidade e homogeneidade da Aplicabilidade das PGRH

Quanto à variável Aplicabilidade das PGRH (AplicaAgreg) concluímos que esta segue a distribuição normal, segundo o teste K-S, e existe homogeneidade, segundo o teste de Levene, para todas as amostras das variáveis género, idade e habilitações. (Anexo C/Output 4/Output 5/Output 6)

Normalidade e homogeneidade da Perceção das PGRH

Na realização do teste de K-S e do teste de Levene com variável da Perceção das PGRH (PercepPGRH) verifica-se que há um pressuposto de normalidade e a existência de homogeneidade para todas as amostras das variáveis género, idade e habilitações. (Anexo C/Output 7/Output 8/Output 9)

Normalidade e homogeneidade nas variáveis da Satisfação

Em resultado dos testes de K-S e dos testes de Levene levados a cabo para as quatro variáveis da Satisfação: Segurança e Saúde no Trabalho (1); Motivação Intrínseca (2); Aspectos relacionais (3); Motivação Extrínseca (4), conclui-se que não existem pressupostos de normalidade e homogeneidade (Anexo C/Output 10/Output 11/Output 12). Optando-se pela realização de testes não paramétricos.

Exploração das variáveis

Gráfico 5 - Frequências Relativas (%) da Visibilidade das PGRH.

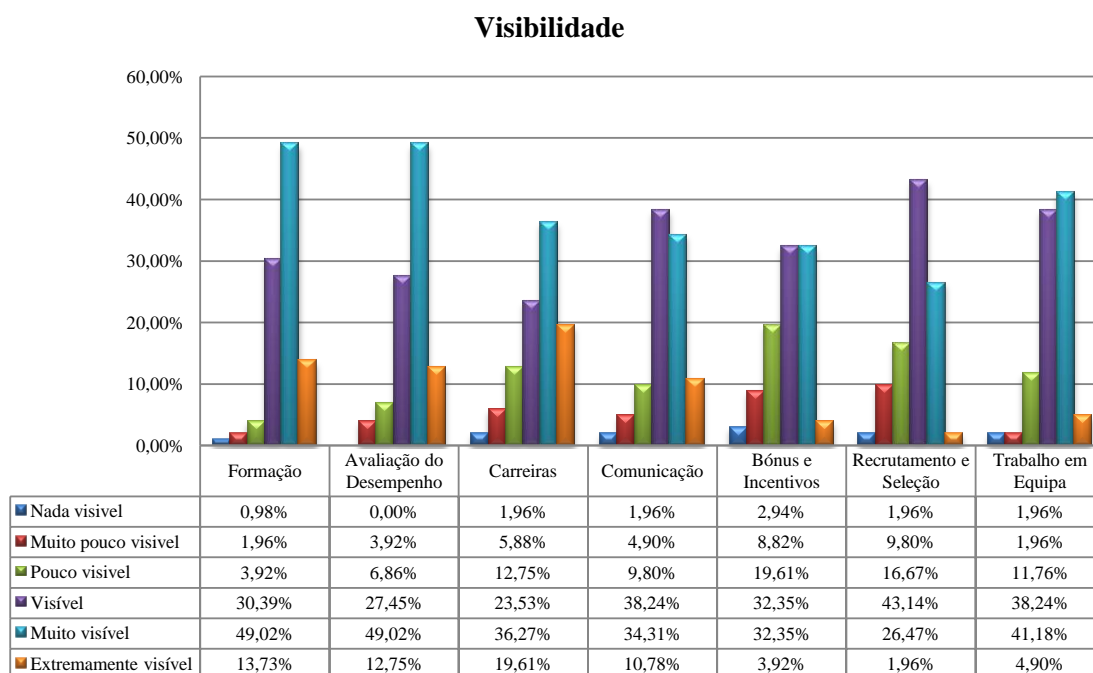


Gráfico 6 - Frequências Relativas (%) da Aplicabilidade das PGRH.

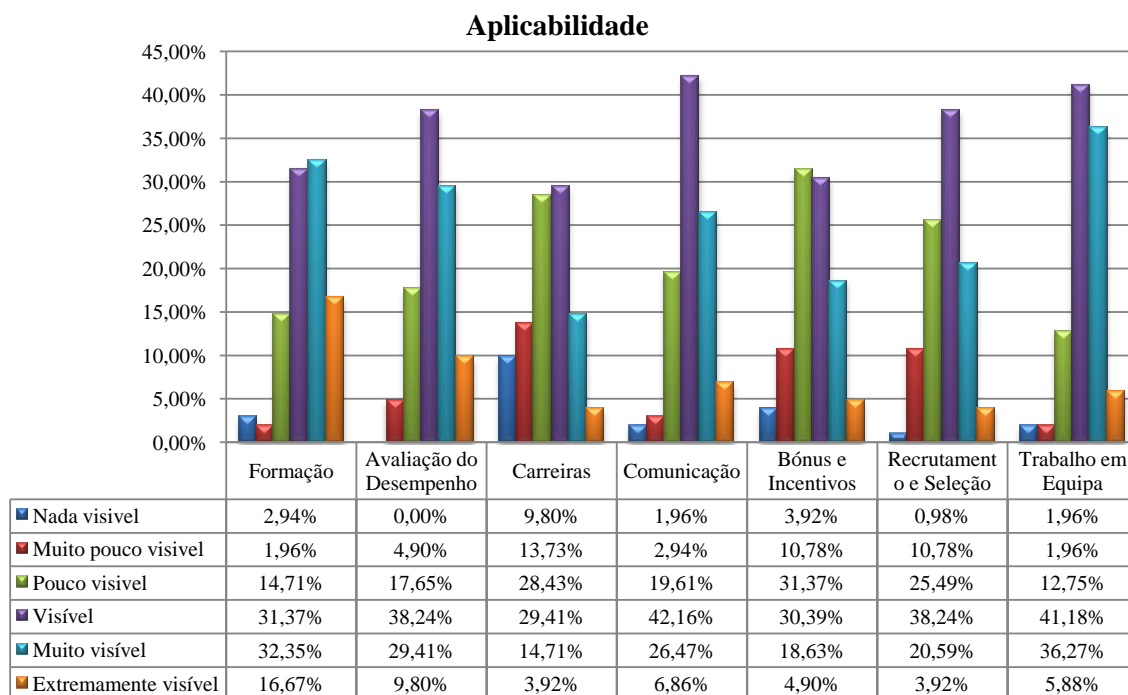
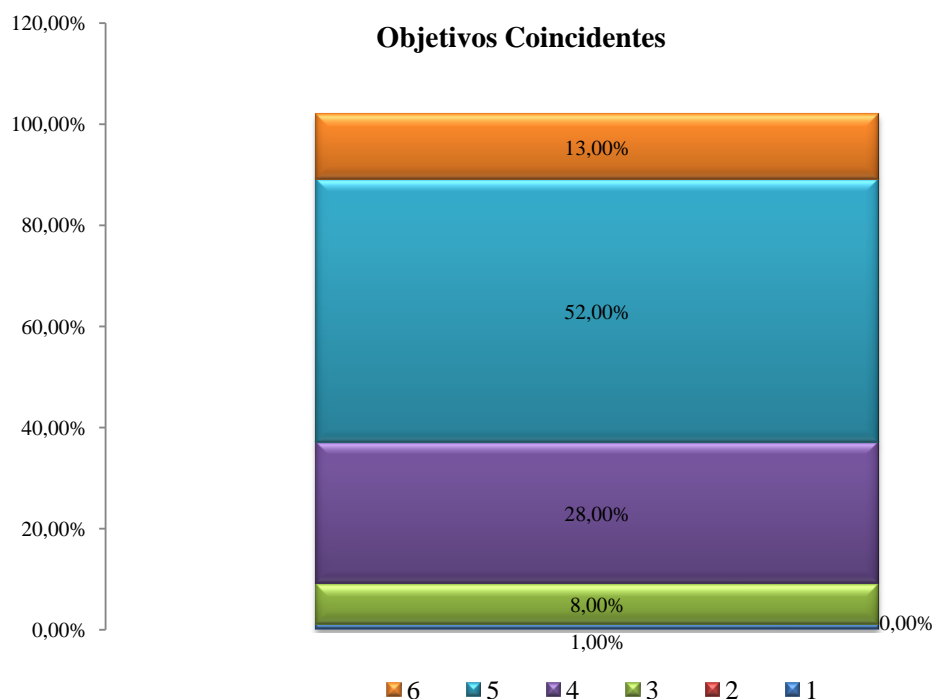


Gráfico 7 - Grau de Coincidência dos Objetivos entre os Colaboradores e a Organização (%).



- **1** Significa que os objetivos dos colaboradores e os da Organização não são nada coincidentes;
- **6** Significa que os objetivos dos colaboradores e os da Organização são muito coincidentes.

Usando a amostra de conveniência de 102 indivíduos, pertencentes a pequenas empresas do grupo EDP, verificou-se que a maioria é da opinião que as práticas de gestão de recursos humanos são visíveis e que compreende a forma como estas são aplicadas. No que respeita à coincidência dos objetivos dos colaboradores e da organização podemos dizer que existe um grau de coincidência bastante bom.

Foram ainda calculadas duas novas variáveis, FPGRH que representa a média das respostas aos itens das questões relacionadas com a parte II, e SATISF que representa a média das respostas aos itens das questões relacionadas com a parte III.

Podemos dizer que a média da Força das Práticas de GRH demonstrada dentro da organização é satisfatória, com $M=4,30$ e um $DP=0,698$, para uma escala de 1 a 6. Quanto à Satisfação dos colaboradores a média indica existir bom nível de satisfação laboral, com $M= 5,83$ e um $DP =0,857$, para uma escala de 1 a 7. (Anexo D/Output 1)

Exploração das variáveis demográficas

Não foram encontrados dados literários que nos fornecessem informações válidas sobre a existência de diferenças entre os grupos demográficos quanto às variáveis aqui estudadas. No entanto, do ponto de vista organizacional torna-se pertinente perceber se existem grupos demográficos que se destaquem relativamente às variáveis FPGRH; VisibilAgreg; AplicaAgreg; PercepPGRH; Objetivos coincidentes e os fatores da Satisfação: Segurança e Saúde no Trabalho (SST); Motivação Intrínseca (MI); Aspectos Relacionais (AR); Motivação , Extrínseca (ME). Isto porque os grupos demográficos aqui analisados, o Género, a Idade e as Habilitações Literárias têm sido motivo de grande controvérsia.

Segundo dados da OCDE a população feminina tem aumentado a sua representatividade dentro das organizações e muitos estudos têm sido realizados na tentativa de explicar se existem diferenças no modo de gerir e desenvolver a performance organizacional entre os dois géneros. (Pereira, 2013; Rodrigues, 2008). Para além disso, vivemos numa sociedade em que se conjectura muito a idade e o nível de habilitações dos colaboradores nas organizações, daí pensarmos ser importante proceder-se a uma análise sobre a existência ou não dos vários grupos demográficos em relação às variáveis em estudo.

Assim procedeu-se à comparação entre os grupos vários demográficos relativamente às variáveis em estudo: FPGRH; VisibilAgreg; AplicaAgreg; PercepPGRH; Objetivos coincidentes e os fatores da Satisfação: Segurança e Saúde no Trabalho (SST); Motivação Intrínseca (MI); Aspectos Relacionais (AR); Motivação Extrínseca (ME).

Género

Para a variável demográfica género e aplicando os testes paramétricos, verificou-se que a Visibilidade, a Aplicabilidade e a Perceção das PGRH são idênticas para ambos os grupos. De acordo com o teste t-Student (Anexo D/Output 2), as diferenças observadas entre as médias dos dois grupos não são estatisticamente significativas.

Para o fator Visibilidade, obtivemos um $p\text{-value} = 0,674$, concluindo assim que as variâncias são homogêneas, logo a estatística do teste a utilizar é a que assume as variâncias iguais. Sendo $p\text{-value} = 0,781 > \alpha$, concluímos que não rejeitamos a igualdade entre os grupos. Isto é confirmado pelo intervalo de confiança a 95% compreendido entre] -0,352; 0,265 [, que inclui o valor zero correspondente à igualdade das médias. Assim, podemos concluir que não existem diferenças significativas ao nível da Visibilidade entre o grupo do género feminino

(M = 4,15; DP = 0,827) e o grupo do género masculino (M = 4,20; DP = 0,735) ($t(100) = -0,279$; $p_{UE} = 0,391$).

No fator Aplicabilidade observamos que $p\text{-value} = 0,947$, permitindo concluir que as variâncias são homogêneas, assim a estatística do teste a utilizar será a das variâncias iguais. Com $p\text{-value} = 0,714 > \alpha$, concluímos que não rejeitamos a igualdade entre os grupos. Isto é confirmado pelo intervalo de confiança a 95% compreendido entre] -0,262; 0,381 [, que inclui o valor zero correspondente à igualdade das médias. Assim concluímos que não existem diferenças significativas ao nível da Aplicabilidade entre o grupo do género feminino (M = 4,00; DP = 0,830) e o grupo do género masculino (M = 3,94; DP = 0,793) ($t(100) = 0,368$; $p_{UE} = 0,357$).

Na Perceção, sendo $p\text{-value} = 0,633$ conclui-se que as variâncias são homogêneas, assim a estatística do teste a utilizar será a das variâncias iguais, com $p\text{-value} = 0,543 > \alpha$, concluímos que não rejeitamos a igualdade entre os grupos. Isto é confirmado pelo intervalo de confiança a 95% compreendido entre] -0,205 ; 0,387[, que inclui o valor zero correspondente à igualdade das médias. Assim concluímos que não existem diferenças significativas ao nível da Aplicabilidade entre o grupo do género feminino (M = 4,36; DP = 0,747) e o grupo do género masculino (M = 34,27; DP = 0,742) ($t(100) = 0,368$; $p_{UE} = 0,272$).

Na variável dos objetivos coincidentes foram utilizados testes não paramétricos. (Anexo D/Output 3)

Através do teste de Wilcoxon-Mann-Whitney verificou-se que o nível de significância observado seja 0,247, portanto $< 0,05$, não permitindo rejeitar a igualdade entre os grupos para um nível de confiança a 95%, conclui-se que o número de colaboradores do género feminino e o número de colaboradores do género masculino não diferem significativamente relativamente na coincidência dos seus objetivos em relação à organização, embora a média dos colaboradores do género feminino seja ligeiramente inferior.

Para os fatores extraídos da Satisfação: Segurança e Saúde no Trabalho (SST); Motivação Intrínseca (MI); Aspectos Relacionais (AR); Motivação Extrínseca (ME)., foi aplicado o teste não paramétrico de Wilcoxon-Mann-Whitney. (Anexo D/Output 4)

No caso do fator Segurança e Saúde no trabalho (SST) da satisfação, sendo o nível de significância bilateral observado de $0,100 > \alpha$ ($\alpha = 0,05$), não rejeitamos a igualdade entre os grupos, para um nível de confiança a 95%.

Concluí-se que a média do grupo de colaboradores do género feminino e a média do grupo de colaboradores do género masculino não diferem significativamente no fator SST da satisfação, embora a média seja mais baixa nos colaboradores do género feminino.

Quanto à Motivação Intrínseca (MT) relacionada com a satisfação, sendo o nível de significância bilateral observado de $0,984 > \alpha$ ($\alpha=0,05$), não rejeitamos a igualdade entre os grupos, para um nível de confiança a 95%.

Concluí-se que a média do grupo de colaboradores do género feminino e a média do grupo de colaboradores do género masculino não diferem significativamente na sua satisfação relativa à MT, embora a média seja ligeiramente mais baixa nos os colaboradores do género feminino.

Nos Aspectos Relacionais (AR), o nível de significância bilateral observado é de $0,102 > \alpha$ ($\alpha=0,05$), não rejeitamos a igualdade entre os grupos, para um nível de confiança a 95%.

A média dos colaboradores do género feminino e a média do grupo de colaboradores do género masculino não diferem significativamente na sua satisfação relativa aos AR, embora a média seja ligeiramente mais baixa nos os colaboradores do género masculino.

Relativamente à Motivação Intrínseca (MI) o seu nível de significância bilateral observado é de $0,408 > \alpha$ ($\alpha=,05$), não rejeitamos a igualdade entre os grupos, para um nível de confiança a 95%.

A média dos colaboradores do género feminino e a média do grupo de colaboradores do género masculino não diferem significativamente na sua satisfação relativa à MI, embora a média seja mais baixa nos colaboradores do género masculino.

Idade

No que respeita aos vários grupos etários foram realizados testes paramétricos e não paramétricos de acordo com os resultados obtidos na conclusão da normalidade e da homogeneidade.

Dos resultados obtidos relativamente à idade, foram agrupados e construída a variável demográfica idade_agregada.

Para a Visibilidade (Anexo D/Output 4), realizou-se o teste não paramétrico de Kruskal-Wallis, segundo os resultados obtidos verificou-se que as médias das várias faixas etárias são semelhantes. No entanto, o nível de significância é de $0,685 > \alpha$ ($\alpha =0,05$), pelo que afirmamos que a distribuição é igual para todos os grupos.

Na Aplicabilidade foi realizado o teste paramétrico ANOVA (Anexo D/Output 5), com $F = 0,295$ e a relação entre as variabilidades dos grupos de $p = 0,295$, logo a distribuição é igual para todos os grupos. Os resultados obtidos através do teste das comparações múltiplas mostra que não existem diferenças significativas entre as médias, para um intervalo de confiança de 95%.

Na Percepção das Práticas de RH foi realizado o teste paramétrico ANOVA (Anexo D/Output 6), os resultados foram $F = 0,872$ e $p = 0,458$, assim distribuição é igual para todos os grupos, isto é não existe diferença na importância que cada grupo da à Percepção das PGRH. Os resultados obtidos mostram que não existem diferenças significativas entre as médias, para um intervalo de confiança de 95%.

Quanto à coincidência dos objetivos entre colaboradores e a organização verificou-se através da realização do teste de Kruskal-Wallis que o nível de significância bilateral observado é de 0,253, portanto muito elevado a $\alpha = 0,05$, logo a distribuição é igual para todos os grupos. As médias das classificações são muito semelhantes para todos os grupos. (Anexo D/ Output 7)

Nos fatores de Satisfação: Segurança e Saúde no trabalho (SST); Motivação Intrínseca (MT); Aspectos Relacionais (AR) e Motivação Extrínseca (MI), foi utilizado o teste não paramétrico Kruskal-Wallis. Os resultados observados no nível de significância bilateral (*p-value* assintótico) são os seguintes:

Quadro 4 - Resultados do p-value nos fatores da Satisfação para a Idade.

	Segurança e Saúde no Trabalho	Motivação Intrínseca	Aspectos Relacionais	Motivação Extrínseca
p-value assintótico	0,469	0,087	0,774	0,364

Sendo que os *p-value* assintóticos são $> 0,05$, assumimos que a distribuição é igual para todos os grupos de cada um dos fatores. Além disso verifica-se ainda que as médias das classificações são semelhantes para todos os grupos pertencentes a cada um destes fatores, não existindo diferenças significativas entre eles. (Anexo D/Output 8)

Habilitações Literárias

Mais uma vez os testes utilizados na exploração da variável Habilitações foram os paramétricos e não paramétricos de acordo com os resultados obtidos dos testes de Kolmogorov-Smirnov (K-S) e o teste de Levene. (Marôco, 2011)

Os dados obtidos nas habilitações literárias, foram agrupados e construída a variável demográfica Habilitações Agregadas.

Na Visibilidade através da utilização do teste de Kruskal-Wallis, concluí-se que as médias das classificações são muito semelhantes para todos os grupos. Além disso, o nível de significância é muito elevado, p -value assintótico = 0,801 ($>0,05$), pelo que se afirma que a distribuição é igual para todos os grupos. (Anexo D/Output 9)

Para Aplicabilidade aplica-se o teste ANOVA, com $F = 0,435$ e $p = 0,649$ ($>0,05$), concluindo que as médias entre os diversos grupos são similares. Além disso através do resultado de comparação múltipla de Bonferroni concluí-se que não existem diferenças significativas entre médias para um intervalo de confiança de 95%. (Anexo D/Output 10)

Quanto à Perceção das Práticas de GRH foi também utilizado o teste da ANOVA, os resultados obtidos foram de $F = 0,735$ e $p = 0,482$ ($> 0,05$), segundo estes conclui-se que há uma similaridade entre as médias dos grupos. Através da comparação múltipla de Bonferroni, também se verifica que não existem diferenças significativas entre as médias dos grupos, num intervalo de confiança de 95%. (Anexo D/Output 11)

Relativamente à coincidência dos objetivos entre colaboradores e a organização verificou-se através da realização do teste de Kruskal-Wallis que o nível de significância bilateral observado de 0,274 ($>0,05$), concluindo que as médias entre os diversos grupos são similares. As médias das classificações são muito semelhantes para todos os grupos, embora seja ligeiramente superior no grupo de individuo com habilitações até ao 12º ano. (Anexo D/Output 12)

Para os fatores da Satisfação: Segurança e Saúde no trabalho (SST); Motivação Intrínseca (MT); Aspectos Relacionais (AR) e Motivação Intrínseca (MI) utilizou-se o teste Kruskal-Wallis. Os resultados observados no nível de significância bilateral (p -value assintótico) são os seguintes:

Quadro 5 - Resultados do p-value nos fatores da Satisfação para as Habilitações Literárias.

	Segurança e Saúde no Trabalho	Motivação Intrínseca	Aspetos Relacionais	Motivação Extrínseca
p-value assintótico	0,615	0,823	0,186	0,145

Todos os valores os *p-value* assintótico são $> 0,05$ pelo que podemos afirmar que a distribuição é igual para todos os grupos que fazem parte de cada um dos fatores da Satisfação. As médias das classificações verificam-se muito semelhantes para todos os grupos pertencentes a cada um dos fatores. (Anexo D/Output 13)

CAPITULO 5 – ANÁLISE

Associação das variáveis

Com o objetivo de estudar a correlação entre as duas variáveis em estudo, a Força da Práticas de Recursos Humanos e a Satisfação, começou-se por verificar a associação entre estas por intermédio do cálculo das correlações.

Visto se tratar de uma associação linear de duas variáveis quantitativas, optou-se por realizar o coeficiente de correlação de Pearson. (Marôco, 2011)

Segundo Marôco (2011), o coeficiente de correlação de Pearson mede a intensidade e a direção da associação entre duas variáveis quantitativas. Este coeficiente varia entre -1 e 1 ($-1 \leq r \leq 1$), se $r > 0$ então as variáveis são positivas, variam no mesmo sentido; se $r < 0$ a associação é negativa, os aumentos de uma variável estão associados, em média, às diminuições da outra variável. Assim as interpretações dos valores de Pearson são:

Quadro 6 - Interpretações dos Valores de Pearson.

$\leq 0,25$	Correlação fraca
$\geq 0,25 \wedge < 0,50$	Correlação moderada
$\geq 0,50 \wedge < 0,75$	Correlação forte
$\geq 0,75$	Correlação muito forte

Em resultado dos valores obtidos (Anexo E/Output 1), podemos observar que existe uma relação positiva, forte e estatisticamente significativa ($r=0,719$; $p=0,000$), entre a Força das Práticas de Gestão de Recursos Humanos (FPGRH) e a Satisfação dos colaboradores (SATISF). Isto indica que uma maior Força das Práticas de Gestão de Recursos Humanos está associada a uma maior Satisfação dos colaboradores.

No sentido de se explorar um pouco mais esta correlação, optou-se ainda por correlacionar a FPGRH com os fatores extraídos da Satisfação: Segurança e Saúde no Trabalho (SST); Motivação Intrínseca (MT); Aspectos Relacionais (AR) e Motivação Extrínseca (MI) . Do resultado obtido (Anexo E/Output 2) conclui-se que as correlações existentes são positivas e significativas, embora a força das suas correlações varie, conforme se pode verificar na seguinte tabela:

Quadro 7 - Correlações entre FPGRH e os Factores da Satisfação.

	Segurança e Saúde no Trabalho	Motivação Intrínseca	Aspectos Relacionais	Motivação Extrínseca
FPGRH	$r=0,230$ $p=0,020$	$r=0,407$ $p=0,000$	$r=0,254$ $p=0,010$	$r=0,524$ $p=0,000$

Nas correlações entre a Satisf_Agregada e as variáveis da FPGRH (VisibilAgreg; AplicaAgreg; PerpPGRH; Obj_coincidentes) encontramos correlações bastante significativas) (Anexo E/Output 3) :

Quadro 8 - Correlações entre a Satisf_Agregada e as variáveis da FPGRH.

	VisibilAgreg	AplicaAgreg	PercepPGRH	Obj_coincidentes
Satisf_Agregada	$r=0,469$ $p=0,000$	$r=0,629$ $p=0,000$	$r=0,724$ $p=0,000$	$r=0,673$ $p=0,000$

As correlações entre todas as variáveis de FPGRH (VisibilAgreg; AplicaAgreg; PerpPGRH; Obj_coincidentes) e os fatores da Satisfação(SST; MI; AR;ME) (Anexo E/Output 4) ,

mostraram-se praticamente todas significativamente correlacionadas entre si, à exceção da VisibilAgreg e a SST, conforme se pode verificar na seguinte tabela:

Quadro 9 - Correlações entre as variáveis de FPGRH e as variáveis da Satisfação.

	Segurança e Saúde no Trabalho	Motivação Intrínseca	Aspetos Relacionais	Motivação Extrínseca
AplicaAgreg	r=0,221 p=0,026	r=0,250 p=0,011	r=0,271 p=0,006	r=0,510 p=0,000
PercepPGRH	r=0,225 p=0,023	r=0,464 p=0,000	r=0,232 p=0,019	r=0,500 p=0,000
Obj_coincidentes	r=0,324 p=0,001	r=0,467 p=0,000	r=0,231 p=0,02	r=0,289 p=0,003
VisibilAgreg	r= 0,120 p=0,228	r=0,199 p=0,045	r=0,198 p=0,046	r=0,409 p=0,000

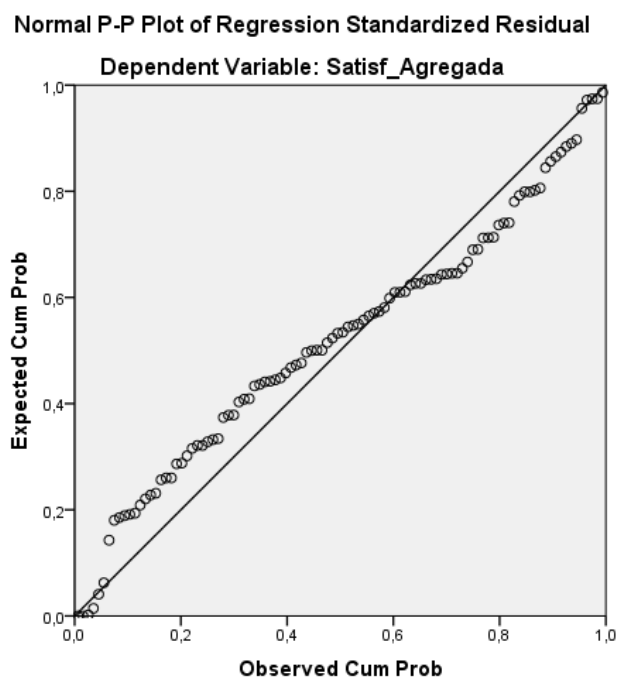
Regressão Linear

De forma a determinar se a variável das FPGRH explica de modo significativo as variações da variável SATISF utilizou-se a técnica da regressão linear. (Anexo F/Output 1)

Em primeiro lugar procedeu-se à validação dos pressupostos do modelo linear. (Marôco, 2011)

Relativamente ao 1º Pressuposto, foi validado segundo o teste Durbin-Watson ($d=1,939$), não existindo autocorrelação entre os resíduos. No 2º pressuposto a distribuição normal foi validada graficamente, conforme se pode verificar no gráfico abaixo:

Gráfico 8 - Gráfico da Probabilidade Normal (Força das práticas de Gestão de Recursos Humanos na Satisfação dos Colaboradores).



No 3º Pressuposto foi verificado a partir dos valores de Leverage, sendo todos < 2 , mostrando que não existem quaisquer *outliers*.

Assim, após a validação dos pressupostos, procedeu-se à análise da regressão linear simples com o objetivo de obter um modelo que permita perceber em que medida a Força das Práticas de GRH contribui para a variância da satisfação dos colaboradores. (Anexo F/Output 1)

A variação da Satisfação é explicada em 51,2% pelo modelo estimado.

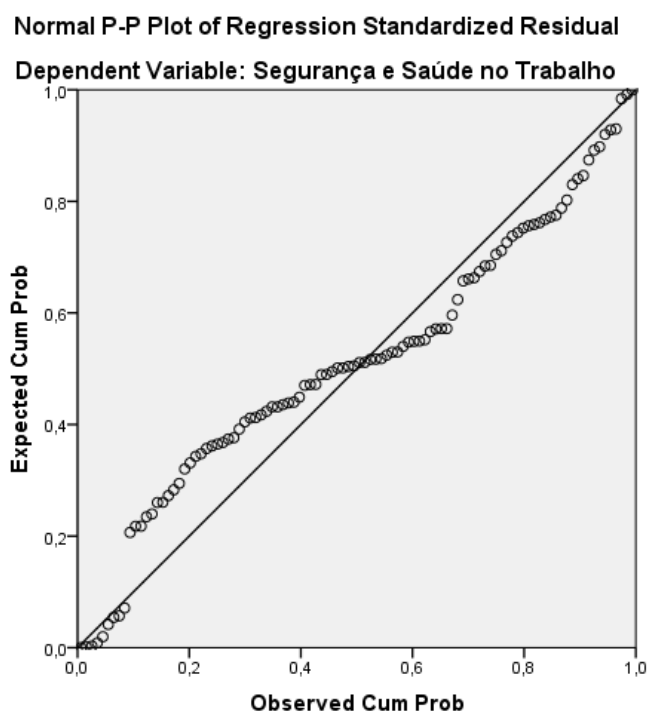
Com base no teste de significância concluí-se que a Força das Práticas de GRH ($\beta=0,883$; $t=10,335$; $p=0,00$) é uma variável relevante na explicação da Satisfação dos Colaboradores.

Continuámos por explorar um pouco mais e utilizando a mesma técnica da regressão linear, propusemo-nos a determinar se a variável FPGRH explica de modo significativo os fatores extraídos da Satisfação.

Assim para o fator Segurança e Saúde no Trabalho (SST) da Satisfação, procedeu-se à validação dos pressupostos do modelo linear. (Anexo F/Output 2) (Marôco, 2011)

O 1º Pressuposto foi validado segundo o teste Durbin-Watson ($d=2,135$) (Marôco, 2011), não existindo autocorrelação entre os resíduos. No 2º pressuposto a distribuição normal foi validada graficamente, conforme se pode verificar no gráfico abaixo:

Gráfico 9 - Gráfico da Probabilidade Normal (Força das práticas de Gestão de Recursos Humanos no fator Segurança e Saúde no Trabalho).



No 3º Pressuposto foi verificado a partir dos valores de Leverage, sendo todos < 2 , que não existem quaisquer *outliers*.

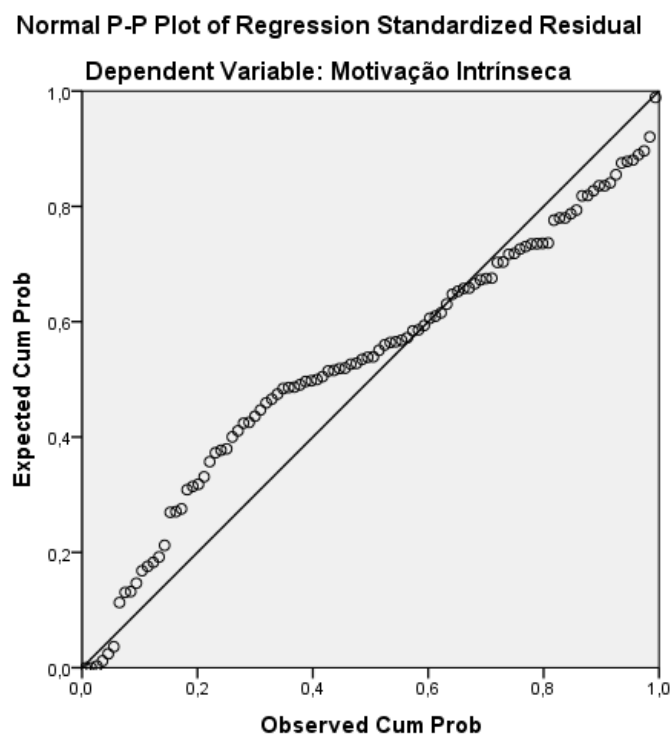
Assim, após a validação dos pressupostos, procedeu-se à análise da regressão linear simples com o objetivo de obter um modelo que permita perceber em que medida a Força das Práticas de GRH contribui para a variância do fator SST da Satisfação dos colaboradores. (Anexo F/Output 2)

A variação da Segurança e Saúde no Trabalho é explicada em 4,40 % pelo modelo estimado.

Com base no teste de significância conclui-se que a Força das Práticas de GRH ($\beta=0,330$; $t=0,230$; $p=0,20$) contribui para a variância do fator SST da satisfação dos colaboradores, embora de forma não relevante.

Para a Motivação Intrínseca (MI) procedeu-se também à validação dos pressupostos. No 1º pressuposto o teste Durbin-Watson ($d=2,03$) (Marôco, 2011), mostrou não existir autocorrelação entre os resíduos. No 2º pressuposto a distribuição normal foi validada graficamente, conforme se pode verificar no gráfico abaixo:

Gráfico 10 - Gráfico da Probabilidade Normal (Força das práticas de Gestão de Recursos Humanos no fator Motivação Intrínseca).



No 3º Pressuposto foi verificado a partir dos valores de Leverage, sendo todos < 2 , que não existem quaisquer *outliers*.

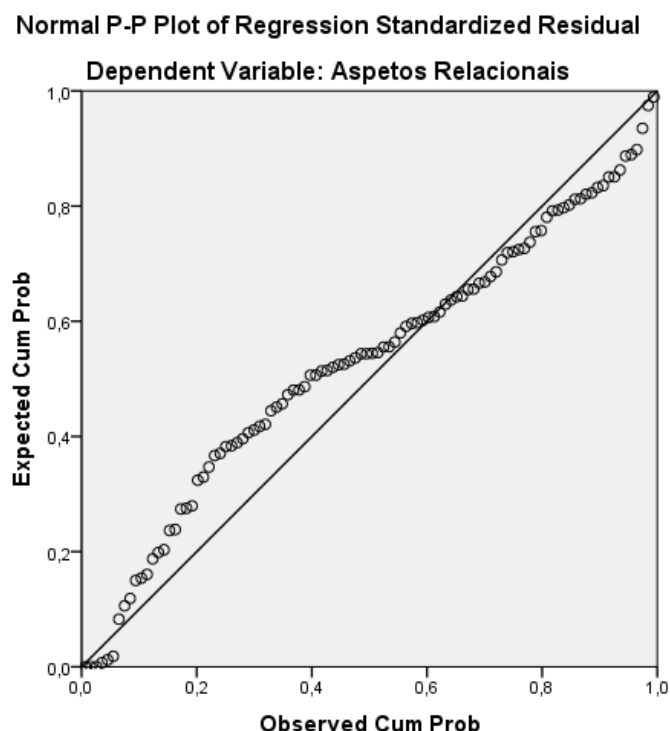
Após a validação dos pressupostos, procedeu-se à análise da regressão linear simples com o objetivo de obter um modelo que permita perceber em que medida a Força das Práticas de GRH contribui para a variância do fator MI da satisfação dos colaboradores. (Anexo F/Output 3)

A variação da Motivação Intrínseca é explicada em 15,7 % pelo modelo estimado.

Com base no teste de significância concluí-se que a Força das Práticas de GRH ($\beta=0,583$; $t=4,452$; $p=0,00$) contribui para a variância do fator MI da satisfação dos colaboradores, embora de forma não relevante.

No fator Aspectos Relacionais o 1º Pressuposto, foi validado segundo o teste Durbin-Watson ($d=1,99$), não existindo autocorrelação entre os resíduos. No 2º pressuposto a distribuição normal foi validada graficamente, conforme se pode verificar no gráfico abaixo:

Gráfico 11 - Gráfico da Probabilidade Normal (Força das práticas de Gestão de Recursos Humanos no fator Aspectos Relacionais).



No 3º Pressuposto foi verificado a partir dos valores de Leverage, sendo todos <2 , que não existem quaisquer *outliers*.

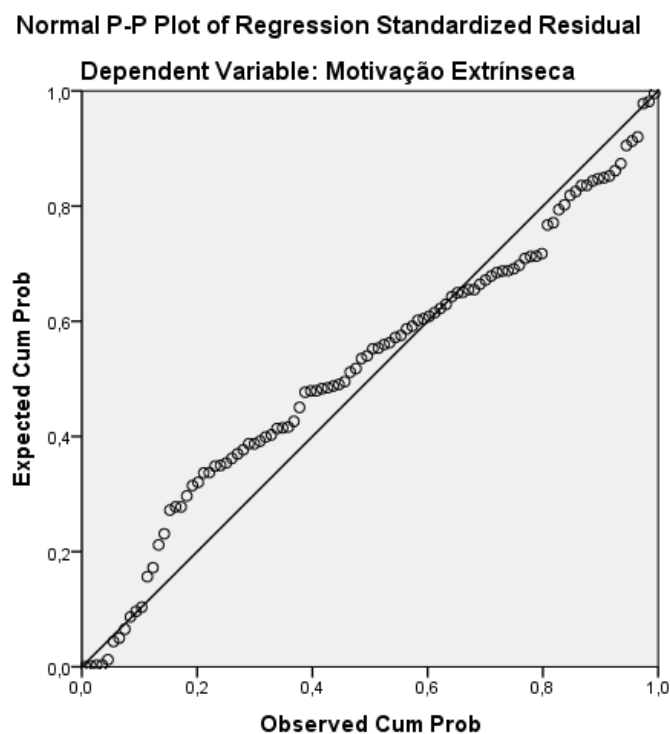
Após a validação dos pressuposto, procedeu-se à análise da regressão linear simples com o objetivo de obter um modelo que permita perceber em que medida a Força das Práticas de Gestão de Recursos Humanos contribui para a variância do fator Aspectos Relacionais da satisfação dos colaboradores. (Anexo F/Output 4)

A variação dos Aspectos Relacionais é explicada em 5,50 % pelo modelo estimado.

Com base no teste de significância concluí-se que a Força das Práticas de GRH ($\beta=0,364$; $t=2,626$; $p=0,01$) contribui para a variância do fator AR da satisfação dos colaboradores, embora de forma não relevante.

Para a Motivação Extrínseca (ME) os pressupostos foram validados, 1º segundo o teste Durbin-Watson ($d=1,907$), não existindo autocorrelação entre os resíduos. No 2º pressuposto a distribuição normal foi validada graficamente, conforme se pode verificar no gráfico abaixo:

Gráfico 12 - Gráfico da Probabilidade Normal (Força das práticas de Gestão de Recursos Humanos no fator Motivação Extrínseca).



No 3º Pressuposto foi verificado a partir dos valores de Leverage, sendo todos < 2 , que não existem quaisquer *outliers*.

De seguida procedeu-se à análise da regressão linear simples com o objetivo de obter um modelo que permita perceber em que medida a Força das Práticas de Gestão de Recursos Humanos contribui para a variância do fator Motivações Extrínsecas da satisfação. (Anexo F/Output 5)

A variação das Motivações Extrínsecas é explicada em 26,8 % pelo modelo estimado.

Com base no teste de significância concluí-se que a Força das Práticas de GRH ($\beta=0,752$; $t=3,159$; $p=0,00$) contribui para a variância do fator ME da satisfação dos colaboradores, embora de forma não relevante.

CAPITULO 6 – DISCUSSÕES E CONCLUSÕES

O principal objetivo proposto neste estudo é explorar a relação existente entre a Força das Práticas de Gestão de Recursos Humanos na Satisfação dos colaboradores, esperando comportamentos que contribuam para o bom desenvolvimento e progresso das organizações.

No que respeita à organização em estudo, de acordo com os resultados obtidos podemos dizer que encontramos uma visibilidade e compreensibilidade razoáveis das Práticas de Gestão de RH por parte dos colaboradores, permitindo-nos verificar a distintividade mencionada por Bowen e Ostroff (2004).

Esta visibilidade, a compreensão da aplicabilidade das práticas por parte dos colaboradores e a percepção que estes têm sobre as práticas não difere significativamente em género, por faixas etárias nem pela escolaridade dos colaboradores, de um modo geral entre homens e mulheres, de todas as idades e dos vários grupos de escolaridade encontrados na amostra, existe uma boa concordância na compreensão das atividades relacionadas com as PRH dentro da organização.

No que respeita à consistência, embora haja alguma dificuldade em medi-la, de acordo com a teoria de Bowen e Ostroff (2004) existe uma relação entre a distintividade, consenso e consistência, com base nisso e observando a boa coincidência dos objetivos dos colaboradores com os da organização, razoável percepção que estes têm das práticas de gestão de RH e o facto de que na amostra todos os colaboradores têm níveis de antiguidade elevados, detentores de contrato sem termo, podemos aceitar a existência de uma relação consistente entre os colaboradores e a organização.

Ainda para Bowen e Ostroff (2004), a existência de consenso entre os colaboradores advém dos factos de existir concordância entre os emissores das mensagens de RH e aplicabilidade de um justo sistema de Gestão de RH.

Para além disso, visto que a percepção que os colaboradores têm das PGRH é de modo geral uniforme, como demonstrado nos resultados obtidos através da inferência estatística, é indicativo da existência de distintividade, consistência e consenso nas mensagens da GRH da organização, conforme salienta o estudo de Bowen e Ostroff (2004).

No que respeita à Satisfação dos colaboradores, de um modo geral pode-se afirmar que a satisfação global dos colaboradores é boa. Nos fatores extraídos do questionário da Satisfação, a Segurança e Saúde no Trabalho, a Motivação Intrínseca, os Aspectos Relacionais

e a Motivação Extrínseca, não existem diferenças significativas entre géneros, faixas etárias ou nos grupos de escolaridade dos colaboradores, apenas a média dos Aspectos Relacionais difere no grupo de idades. A média dos colaboradores com 50 anos ou mais é ligeiramente inferior, falamos aqui de aspetos de relacionamento com as chefias, de tratamento de igualdade e de perceção de justiça organizacional. Esta situação talvez aconteça devido a ser a faixa etária com maior número de colaboradores, com mais anos de experiência e não estando muito disponíveis para aceitar julgamentos ou ainda por se sentirem comprometidos ou excluídos no desenvolvimento tecnológico que muito tem ameaçado os colaboradores com mais antiguidade nas organizações.

Perante os resultados obtidos nas correlações e regressões podemos e respondendo à hipótese colocada concluímos que existe um impacto positivo e forte, da Força das Práticas de Gestão de RH na Satisfação dos colaboradores. A correlação entre estas duas variáveis é boa e a regressão mostrou que a Força das Práticas de Gestão de RH é uma variável relevante na explicação da Satisfação.

Se analisarmos a relação da Força das Práticas de Gestão de RH nas variáveis extraídas da Satisfação, verifica-se que as correlações mais significativas e as que a FPGRH é explicativamente mais relevante são nas:

- Motivações Extrínsecas, variável relacionada com fatores externos ao indivíduo, podem ser: remuneração e estabilidade financeira. Os colaboradores gostam de ser devidamente recompensados pelo seu trabalho;
- Motivações Intrínsecas, variável relacionada com o interior da pessoa, com a sua realização pessoal, tais como: a realização das tarefas desempenhadas, as oportunidades de progressão de carreira dentro da organização, a concretização dos seus objetivos profissionais e a preocupação da empresa com a valorização profissional dos seus colaboradores.

Isto pode acontecer devido aos fatores económicos e sociais atuais, a instabilidade financeira leva à necessidade de segurança económica, daí a importância de práticas que ajudem os colaboradores a estabilizar a incerteza que se vive. Depois a necessidade de autorrealização profissional, o fator de desenvolvimento profissional que continua a ser uma fonte de bem-estar e que contribui para a satisfação pessoal aliada à profissional. Além disso são fatores que estão diretamente relacionados com práticas e políticas de GRH tais como: práticas de remuneração e benefícios; práticas laborais; avaliação de desempenho; formação; e progressão de carreira.

As variáveis extraídas da satisfação onde se verificam correlações menos significativas são as seguintes:

- Aspectos relacionais, ou seja a importância que os colaboradores dão à sua relação com os seus superiores: na relação pessoal, na forma como são julgados, na existência de justiça e igualdade de tratamento e no apoio profissional que destes recebem.
- Segurança e Saúde no Trabalho, que se resume à preocupação existente com o ambiente físico que rodeia o indivíduo no seu espaço de trabalho; cuidados com a iluminação, a ventilação, a temperatura, a limpeza e salubridade do espaço ou da área de que dispõem para trabalhar.

É provável que assim seja talvez porque se trate de uma grande multinacional, com muitos cargos de chefia, o que torna difícil, a comunicação entre colaboradores e superiores e o tratamento justo e equitativo para todos. Os fatores de segurança, saúde e higiene no trabalho, embora importantes, são os que mais vezes passam despercebidos aos colaboradores. Muitos talvez só tenham conhecido as condições atuais, que podem ser bastante satisfatórias e acabar por se tornar um aspeto menos importante ou talvez porque em virtude das condições económicas atuais estes fatores não são tidos como uma necessidade principal.

Podemos ainda salientar que também as variáveis relacionadas com a perceção, compreensão e visibilidade das práticas GRH, verificam uma correlação significativa com a Satisfação agregada, assim como se mostram mais explicativas na Motivação Intrínseca e Extrínseca dos colaboradores.

Este resultado ajuda a GRH das organizações a refletir sobre o que os colaboradores mais valorizam dentro da organização. Se pensarmos um pouco sobre o encadeamento dos resultados obtidos por meio dos fatores extraídos da Satisfação, verificamos que a FPGRH contribui com maior variância nos fatores de satisfação com maior grau de reação emocional, o que se encontra de acordo com Locke (1976).

Esta reflexão ajudará no sentido de se desenvolverem esforços e criarem situações que de acordo com Bowen e Ostroff (2004) permitam aos colaboradores aperceberem-se da existência de um alinhamento estratégico (vertical), em que as suas práticas de GRH estejam orientadas para apoiar os seus objetivos, em simultâneo com a existência de um alinhamento horizontal entre as diferentes práticas que em conjunto com a verificação dos pressupostos de distintividade, consistência e consenso, estimulem a satisfação dos colaboradores de acordo

com os fatores emocionais mais valorizados, ajudando no desenvolvimento de atitudes e comportamentos de trabalho que os façam procurar atuar favoravelmente em prol da organização.

É importante a implementação de práticas que de acordo com o contexto da situação atual económica e também organizacional levem em conta as necessidades dos seus colaboradores.

Tendo em vista os resultados apresentados e de acordo com a literatura apresentada no estudo, que um forte sistema de GRH influencia a percepção e os comportamentos dos colaboradores (Bowen & Ostroff, 2004) provocando reações emocionais, e segundo Locke (1976) a satisfação é uma reação emocional benéfica para as organizações (Fisher, 2003; Robert et al, 2006), logo torna-se importante a criação de sistemas de GRH que fomentem a satisfação laboral.

É relevante destacar que não é apenas a organização que faz o sucesso, os seus colaboradores são peças importantes no progresso destas. O envolvimento dos colaboradores nos processos e práticas de RH mais a implementação de estratégias que aproximem as necessidades e as expectativas destes com a organização pode contribuir para uma maior satisfação dos colaboradores, gerando um maior compromisso afetivo para com a organização, que por sua vez contribui para um melhor desempenho das organizações.

Torna-se claro e cada vez mais evidente a importância das pessoas nas organizações, é necessário que se entenda a necessidade de diminuir as distâncias, fomentar a comunicação, a empatia e a participação de todos os que compõem as organizações, com o objetivo de se obterem profissionais mais felizes e por consequência resultados organizacionais produtivos.

6.1 LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÕES FUTURAS

No que concerne às limitações encontradas podemos em primeiro lugar assinalar que o instrumento utilizado para medir as FPGRH, embora já tenha sido utilizado em outro estudo, validado nas suas dimensões e com a fidelidade estimada através do Alfa de Cronbach (Hill & Hill, 2004), sentiu-se alguma dificuldade na medição dos pressupostos da teoria de Bowen e Ostroff (2004), a distintividade, a consistência e o consenso. Assim parece-nos que este instrumento necessita de uma melhor divisão a nível dos diferentes constructos para uma melhor aferição dos referidos pressupostos.

Outro aspeto redutor é à amostra. Especificadamente à organização em estudo teria sido importante ter uma amostra maior, visto que se trata de uma multinacional portuguesa de grande dimensão, bastante idónea e com políticas de GRH bastante implementadas. No entanto, o estudo teve como base não a empresa principal, mas sim várias pequenas empresas do grupo. As respostas obtidas individualmente foram bastante reduzidas, o que inviabilizou a obtenção de resultados por cada uma destas empresas.

Sugere-se em próximos estudos a utilização de uma amostra maior, com uma população mais diversificada, quem sabe aplicada a outros setores de atividade, em empresas com e sem grande aplicabilidade de práticas de GRH, de modo a que se consiga verificar e comprovar com maior eficácia a correlação entre as duas variáveis. Ainda neste âmbito, pensamos que seria importante conseguir medir resultados através de uma estratificação das várias funções desempenhadas pela amostra, resultado que não foi bem-sucedido neste estudo e que se deve ao facto de não se ter fechado a questão sobre a função atual dos inquiridos.

Seria importante também a utilização de entrevistas aos responsáveis de GRH, com o objetivo de se averiguar mais ao pormenor o modo de como as práticas de GRH são aplicadas e desenvolvidas na organização. A relevância deste apuramento estaria em identificar quais são especificamente as práticas, em cada caso estudado, que podem contribuir para uma maior força das práticas de GRH e daí talvez perceber quais as mais perfeccionáveis e com um maior impacto na satisfação organizacional.

Por último, consideramos ser de relevância incluir num próximo estudo o clima organizacional como variável mediadora. De acordo com Jones e James (1979, citado por Chambel & Curral, 2008, p. 189) o clima organizacional são as perceções que os colaboradores têm sobre as práticas, políticas e procedimentos organizacionais. Segundo Bowen e Ostroff (2004) o clima organizacional tem sido indicado como um forte mediador dos sistemas de práticas de GRH e da performance organizacional. Diferentes estratégias de negócios estão ligadas a diferentes conjuntos de práticas de GRH, por isso é normal que o clima organizacional existente nas empresas em resultado das diferentes estratégias, tenha influência nos colaboradores. Certamente seria interessante analisar o impacto que esta variável pode ter na relação entre a Força das Práticas de GRH e a Satisfação dos colaboradores

BIBLIOGRAFIA

Abraham, S. (2012, Set.). Job satisfaction as an antecedent to employee engagement. *SIES Journal of Management*. 8 (2). 27-36.

Argyle, M. (1989). The effect of job satisfaction on work performance. In R. Veenhoven (Ed.), *Do Happy Workers Work Harder?*. (94-105). Netherlands: Universitaire Pers Rotterdam.

Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. 10ª Edição. United Kingdom: Kogan.

Brayfield, A. H. & Crockett, W. H. (1955). Employee attitudes and employee performance. *Psychological Bulletin*. 52. 396-424.

Bilhim, J. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. 4ª Edição. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bockerman, P. & Ilmakunnas, P. (2012, Abr.). The job satisfaction-productivity nexus: A study using matched survey and register data. *Industrial & Labor Relations Review*. 65 (2). 244-262.

Bowen, D. & Ostroff, C. (2009). Understanding HRM – Firm Performance Linkages: The Role of the “Strength” of the HRM System. *Academy of Management Review*. 29 (2). 203 – 221.

Carlotto, M.S. & Câmara, S.G. (2008). Propriedades Psicométricas do questionário de Satisfação no Trabalho (S20/23). *ULBRA, Canoas, Brasil*. 13 (2) 203-210.

Chambel, M. J., & Curral, L. (2008). *Psicologia Organizacional - Da Estrutura à Cultura*. Lisboa: Livros Horizonte.

Daneshfard, C. & Ekvaniyan, K. E. (2012, Jan). Organizational commitment and job satisfaction in islamic azad university. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 3 (9). 168-181.

Ferris, G. R., Arthur, M. M., Berkson, H. M., Kaplan, D. M., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. (1998). Toward a social context theory of the human resource management organization effectiveness relationship. *Human Resource Management Review*. 8. 235–264.

Fisher, C.D.(2010, Dez.). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*. 12 (4). 384-412.

Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1991). *Social cognition*. New York: McGraw-Hill.

Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*. 60. 159 – 170.

Hill, M. & Hill, A. (2012). *Investigação por Questionário*. 2ª Edição – Lisboa: Edições Sílabo.

- Hora, H., Monteiro, G. & Arica, J. (2010, Jun.). Confiabilidade em questionários para qualidade: um estudo com o coeficiente alfa de cronbach. *Produto & Produção*. 11 (2). 85-103.
- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*. 97. 251-273.
- Judge, T. A. & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits – Self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability – With job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. 86, 80-92.
- Laursen, K. & Foss, N. J. (2003). New human resource management practices complementarities and the impact on innovation performance. *Cambridge Journal of Economics*. 27. 243-263.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. (1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Maciel, C. & Camargo, C. (2011, Mai./Jun.). Comprometimento, satisfação e cooperação no trabalho: evidências da primazia dos aspetos morais e das normas de reciprocidade sobre o comportamento. *ANPAD, Curitiba*. 15 (3). 433-453.
- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. Pero Pinheiro: Report Number.
- Meliá, J.L. & Peiró, J.M. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: el cuestionario de satisfacción s20/23. *Psicologemas*. 5. 59-74.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*. 78 (4). 538-551.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Nagar, K. (2012, Abr.). Organizational commitment and job satisfaction among teachers during times of burnout. *Vikalpa: Indian Institute of Management*. 37 (2). 43-60.
- Osibanjo, A., Kehide, O. J. & Abiodun, J. A. (2011). Human resource management and employee job satisfaction: evidence from the Nigerian banking industry. *Review of Economic Studies & Research Virgil Madgearu*. 4 (2). 185-195.
- Organ, D. W. & Paine, J. B. (2000) A new kind of performance for industrial and organizational psychology: Recent contributions to the study of organizational citizenship behavior. *International, Review of Industrial and Organizational Psychology*. 14. 338-368.
- Pereira, C. M. M. (2010). *Força das práticas de gestão de recursos humanos e liderança transformacional: impacto na performance organizacional*. ISCTE Business School, Lisboa.

Pereira, S. M. (2013). Diversidade de género nos órgãos sócias das empresas portuguesas. Faculdade de Economia do Porto.

Pestana & Gageiro. (1998). Análise de dados para ciências sociais – A complementaridade do SPSS. Lisboa: Edições Sílabo.

Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2007). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão. 6ª Edição. Lisboa: Editora RH.

Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C., Gomes, J. F. S. (2012). Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano. 2ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.

Robert, T., Young, J. & Kelly, V. (2006). Relationships between adult worker's spiritual well-being and job satisfaction: a preliminary study. *Counseling and Values*. 50 (3). 165.

Rodrigues, F. (2008). A reprodução do poder nas organizações: uma perspetiva de género. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Lisboa

Salancik, G. R. & Pfeffer, J. (1977). An examination of Need – Satisfaction Models of Job Attitudes. *Administrative Science Quartely*. 2. 427 – 456.

Simon, J. & Coltre, S. M. (2012). O comprometimento organizacional afetivo, instrumental e normativo: estudo de caso de uma empresa familiar. *Qualit@s Revista Eletrônica* ISSN 1677 4280. 13 (1). 4-23.

Silva, A. S. & Pinto, J. M. (2009). Metodologia das Ciências Sociais. 15ª Edição – Porto: Biblioteca das Ciências do Homem, Edições Afrontamento.

Syed, N. & Yan, L. (2012, Jun.). Impact of high performance human resource management practices on employee job satisfaction: empirical analysis. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 4 (2). 318-342.

Netgrafia

www.edp.pt

http://www.edp.pt/pt/aedp/sobreaedp/recursoshumanos/Documentos%20RH/AF_ManualRH_Web.pdf

ANEXOS

ANEXO A – Outputs referentes à análise das características da amostra

Output 1

Género

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Feminino	43	42,2	42,2	42,2
Valid Masculino	59	57,8	57,8	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Output 2

Idade

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Menos de 30 anos	12	11,8	11,8	11,8
De 30 a 39 anos	34	33,3	33,3	45,1
Valid De 40 a 49 anos	21	20,6	20,6	65,7
Mais de 50 anos	35	34,3	34,3	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Output 3

Habilitações

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Até ao 12º ano	20	19,6	19,6	19,6
Valid Licenciatura	66	64,7	64,7	84,3
Superior à Licenciatura	16	15,7	15,7	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Output 4

Situação Profissional

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
< 6 meses	1	1,0	1,0	1,0
Entre 6 meses e 3 anos	15	14,7	14,7	15,7
Valid Entre 3 e 10 anos	27	26,5	26,5	42,2
> 10 anos	59	57,8	57,8	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Output 5

Função		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Gestão	26	25,5	25,5	25,5
	Operacionais/Apoio	17	16,7	16,7	42,2
	Supervisão/Chefia	6	5,9	5,9	48,0
	Técnicas Especializadas	49	48,0	48,0	96,1
	Outras	4	3,9	3,9	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

ANEXO B - Outputs da análise fatorial

Output 1

Média das respostas dos colaboradores ao grupo de questões 8, 9 e 10.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
VisibilAgreg	102	1,57	6,00	4,1779	,77139
AplicaAgreg	102	2,00	6,00	3,9622	,80535
Obj_coincidentes	102	1,00	6,00	4,1471	,97896
Valid N (listwise)	102				

Output 2

KMO e Teste da Esfericidade de Barlett das Práticas de Gestão de Recursos Humanos.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,927
Approx. Chi-Square	2374,149
,927Bartlett's Test of Sphericity	df
	351
	Sig.
	,000

Output 3

Total Variance Explained para a Força das Práticas de GRH

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	14,684	54,385	54,385	14,684	54,385	54,385	5,999	22,218	22,218
2	1,791	6,634	61,020	1,791	6,634	61,020	5,381	19,930	42,148
3	1,279	4,737	65,757	1,279	4,737	65,757	4,527	16,765	58,913
4	1,127	4,173	69,930	1,127	4,173	69,930	2,975	11,017	69,930
5	,880	3,258	73,188						
6	,826	3,058	76,246						
7	,779	2,886	79,131						
8	,591	2,190	81,321						
9	,538	1,992	83,313						
10	,503	1,862	85,174						
11	,450	1,666	86,841						
12	,414	1,531	88,372						
13	,404	1,495	89,867						
14	,386	1,429	91,296						
15	,335	1,242	92,538						
16	,296	1,095	93,633						
17	,262	,971	94,604						
18	,231	,856	95,460						
19	,209	,776	96,236						
20	,185	,687	96,922						
21	,173	,642	97,565						
22	,161	,597	98,161						
23	,139	,515	98,676						
24	,124	,457	99,134						
25	,099	,368	99,502						
26	,076	,283	99,785						
27	,058	,215	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Output 4

Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
A Direção da Empresa considera as práticas de GRH importantes	,765	,076	,053	,347
As práticas de GRH na Empresa contribuem para que os trabalhadores alcancem os seus objetivos pessoais	,635	,354	,135	,454
Os aumentos de salários na Empresa dependem dos resultados na avaliação de desempenho	,163	,280	-,035	,736
Sinto que na Empresa existe uma relação entre o que é apreciado na avaliação de desempenho e o que se faz no dia-a-dia	,156	,172	,539	,612
Os objetivos da Avaliação de Desempenho, Formação e outras PRH, são congruentes entre si	,352	,421	,368	,538
Todos os Departamentos da Empresa seguem as orientações da Direção de RH	,497	,623	,132	,058
Ao decidirem sobre os assuntos que me dizem respeito, os meus superiores procuram ouvir os meus pontos de vista	,332	,134	,506	,526
A Direção RH da Empresa é considerada influente pelas outras unidades orgânicas	,742	,162	,288	,054
As práticas de GRH da Empresa contribuem para que esta seja competitiva	,782	,206	,228	,231
Se os meus comportamentos forem ajustados às orientações do Departamento de RH, sei que vou ser reconhecido	,512	,501	,153	,406
Os conteúdos da Formação são depois aplicados no trabalho que desenvolvo	,229	,584	,128	,271
Acredito que dentro de 6 meses os objetivos e os valores da GRH da Empresa se vão manter	,305	,050	,727	-,021
As práticas de GRH são aplicadas de forma consistente nos vários departamentos	,398	,713	,197	,189
Na Empresa os colaboradores que são recompensados, são aqueles que merecem	,106	,565	,498	,360
A Direção de RH contribui para a definição da estratégia da Empresa	,600	,422	,391	,072
O plano de recompensas estabelecido na Empresa ajuda-a a obter um maior sucesso	,279	,481	,598	,167

Todos os colaboradores sabem exatamente quando e o que fazer, para poderem receber um prêmio na Empresa.	,247	,609	,330	,283
A seleção de novos colaboradores é feita com base nas suas competências	,239	,325	,706	,097
Os responsáveis da Empresa estão de acordo com os critérios da avaliação de desempenho	,068	,564	,671	,038
A Empresa tem-me permitido escolher a minha orientação de carreira	,197	,634	,253	,328
As orientações fornecidas pela Direção de RH são credíveis	,608	,461	,310	,070
As práticas de GRH na Empresa contribuem para um elevado nível de competência dos colaboradores	,605	,344	,475	,223
As práticas de GRH contribuem para uma boa avaliação de desempenho	,444	,512	,475	,344
Existe uma consistência entre aquilo que a Direção de RH difunde e declara, e depois aquilo que faz e aplica	,550	,484	,135	,246
Todas as actividades de GRH se complementam para atingir os objetivos da Empresa	,673	,564	,240	,083
Os objetivos do Departamento de RH complementam os dos restantes Departamentos da Empresa	,653	,546	,334	,098
Os meus superiores lidam comigo de um modo honesto e ético	,161	,136	,669	,468

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 8 iterations.

Output 5

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
PercepPGRHAgreg	102	2,11	5,81	4,3039	,74161
Valid N (listwise)	102				

Output 6

KMO e Teste da Esfericidade de Barlett da Satisfação.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,895
	Approx. Chi-Square	2161,613
Bartlett's Test of Sphericity	df	253
	Sig.	,000

ANEXO C – Outputs referentes à análise da normalidade e homogeneidade

Questionário da Força das Práticas de Recursos Humanos

Output 1

VisibilAgreg por género

Case Processing Summary

Género	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Feminino	43	100,0%	0	0,0%	43	100,0%
VisibilAgreg Masculino	59	100,0%	0	0,0%	59	100,0%

Descriptives

Género		Statistic	Std. Error		
VisibilAgreg	Feminino	Mean	4,1528	,12617	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,8982	
			Upper Bound	4,4075	
		5% Trimmed Mean	4,1814		
		Median	4,2857		
		Variance	,685		
		Std. Deviation	,82737		
		Minimum	1,57		
		Maximum	6,00		
		Range	4,43		
		Interquartile Range	1,00		
		Skewness	-,698	,361	
		Kurtosis	1,492	,709	
		Masculino	Mean	4,1961	,09564
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound		4,0047		
	Upper Bound		4,3876		
5% Trimmed Mean	4,2315				
Median	4,2857				
Variance	,540				
Std. Deviation	,73464				
Minimum	1,86				
Maximum	5,43				

	Range	3,57	
	Interquartile Range	1,00	
	Skewness	-,746	,311
	Kurtosis	,564	,613

Tests of Normality

Género	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk			
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.	
VisibilAgreg	Feminino	,122	43	,111	,963	43	,185
	Masculino	,099	59	,200*	,960	59	,049

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Test of Homogeneity of Variance

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Based on Mean	,178	1	100	,674
Based on Median	,104	1	100	,748
Based on Median and with adjusted df	,104	1	95,432	,748
Based on trimmed mean	,171	1	100	,680

Output 2

VisibilAgreg por grupos de idade

Case Processing Summary

Idade_agrega	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
< 30	12	100.0%	0	0.0%	12	100.0%
30 - 39	34	100.0%	0	0.0%	34	100.0%
40 - 49	21	100.0%	0	0.0%	21	100.0%
> 50	35	100.0%	0	0.0%	35	100.0%

Descriptives

Idade_agrega		Statistic	Std. Error
VisibilAgreg	Mean	4.0714	.18232
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 3.6701 Upper Bound 4.4727	
	5% Trimmed Mean	4.0952	
	Median	4.3571	
	Variance	.399	
	<30 Std. Deviation	.63157	
	Minimum	3.00	
	Maximum	4.71	
	Range	1.71	
	Interquartile Range	1.21	
	Skewness	-.689	.637
	Kurtosis	-1.052	1.232
	Mean	4.2227	.13796
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 3.9420 Upper Bound 4.5034	
	5% Trimmed Mean	4.2367	
	Median	4.4286	
	Variance	.647	
	30 - 39 Std. Deviation	.80443	
	Minimum	2.43	
	Maximum	6.00	
Range	3.57		
Interquartile Range	.93		
Skewness	-.471	.403	
Kurtosis	.253	.788	
Mean	4.3061	.16680	
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 3.9582 Upper Bound 4.6541		
5% Trimmed Mean	4.3681		
40 - 49 Median	4.2857		
Variance	.584		
Std. Deviation	.76437		
Minimum	1.86		
Maximum	5.57		

	Range		3.71	
	Interquartile Range		.64	
	Skewness		-1.449	.501
	Kurtosis		4.674	.972
	Mean		4.0939	.13558
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.8183	
		Upper Bound	4.3694	
	5% Trimmed Mean		4.1417	
	Median		4.0000	
	Variance		.643	
>=50	Std. Deviation		.80212	
	Minimum		1.57	
	Maximum		5.14	
	Range		3.57	
	Interquartile Range		1.29	
	Skewness		-.750	.398
	Kurtosis		1.164	.778

Tests of Normality

Idade_agrega	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
< 30	.216	12	.127	.861	12	.051
30 - 39	.130	34	.153	.961	34	.266
40 - 49	.204	21	.023	.875	21	.012
> 50	.123	35	.198	.922	35	.016

a. Lilliefors Significance Correction

Test of Homogeneity of Variance

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Based on Mean	.583	3	98	.628
Based on Median	.521	3	98	.669
Based on Median and with adjusted df	.521	3	95.103	.669
Based on trimmed mean	.569	3	98	.636

Output 3

VisibilAgreg por grupos de habilitações

Case Processing Summary

HabAgregadas		Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
VisibilAgreg	Até ao 12º ano	20	100,0%	0	0,0%	20	100,0%
	Licenciatura	66	100,0%	0	0,0%	66	100,0%
	Superior à Licenciatura	16	100,0%	0	0,0%	16	100,0%

Descriptives

HabAgregadas		Statistic	Std. Error		
VisibilAgreg	Até ao 12º ano	Mean	4,2357	,14221	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,9381	
			Upper Bound	4,5334	
		5% Trimmed Mean	4,2619		
		Median	4,2857		
		Variance	,404		
		Std. Deviation	,63597		
		Minimum	3,00		
		Maximum	5,00		
		Range	2,00		
		Interquartile Range	1,18		
		Skewness	-,394	,512	
		Kurtosis	-,928	,992	
	Licenciatura	Mean	4,1299	,10599	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,9182	
			Upper Bound	4,3415	
5% Trimmed Mean		4,1643			
Median		4,2143			
Variance		,741			

		Std. Deviation	,86106	
		Minimum	1,57	
		Maximum	6,00	
		Range	4,43	
		Interquartile Range	1,00	
		Skewness	-,641	,295
		Kurtosis	,673	,582
		Mean	4,3036	,12500
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 4,0371 Upper Bound 4,5700	
		5% Trimmed Mean	4,3135	
		Median	4,4286	
		Variance	,250	
	Superior à Licenciatura	Std. Deviation	,50000	
		Minimum	3,29	
		Maximum	5,14	
		Range	1,86	
		Interquartile Range	,71	
		Skewness	-,716	,564
		Kurtosis	,137	1,091

Tests of Normality

HabAgregadas		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
	Até ao 12º ano	,136	20	,200*	,919	20	,095
VisibilAgreg	Superior Licenciatura	,103	66	,082	,971	66	,131
	Superior à Licenciatura	,236	16	,018	,921	16	,177

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Test of Homogeneity of Variance

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
VisibilAgreg	Based on Mean	2,912	2	99	,059
	Based on Median	3,029	2	99	,053
	Based on Median and with adjusted df	3,029	2	90,036	,053
	Based on trimmed mean	2,903	2	99	,060

Output 4

AplicaAgreg por género

Case Processing Summary

	Género	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
AplicaAgreg	Feminino	43	100,0%	0	0,0%	43	100,0%
	Masculino	59	100,0%	0	0,0%	59	100,0%

Descriptives

Género		Statistic	Std. Error	
AplicaAgreg	Mean	3,9967	,12663	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,7411	
		Upper Bound	4,2522	
	5% Trimmed Mean	3,9714		
	Median	3,8571		
	Variance	,689		
	Feminino	Std. Deviation	,83036	
	Minimum	2,29		
	Maximum	6,00		
	Range	3,71		
	Interquartile Range	,86		
	Skewness	,543	,361	
	Kurtosis	,601	,709	
	Masculino	Mean	3,9370	,10322
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,7304
Upper Bound			4,1437	

	5% Trimmed Mean	3,9566	
	Median	4,0000	
	Variance	,629	
	Std. Deviation	,79286	
	Minimum	2,00	
	Maximum	5,57	
	Range	3,57	
	Interquartile Range	1,00	
	Skewness	-,294	,311
	Kurtosis	,190	,613

Tests of Normality

	Género	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
AplicaAgreg	Feminino	,103	43	,200 [*]	,964	43	,202
	Masculino	,077	59	,200 [*]	,980	59	,448

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Test of Homogeneity of Variance

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
AplicaAgreg	Based on Mean	,004	1	100	,947
	Based on Median	,000	1	100	,985
	Based on Median and with adjusted df	,000	1	98,128	,985
	Based on trimmed mean	,003	1	100	,959

Output 5

AplicaAgreg por grupo de idades

Case Processing Summary

Idade_agrega		Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
AplicaAgreg	< 30	12	100,0%	0	0,0%	12	100,0%
	30 - 39	34	100,0%	0	0,0%	34	100,0%
	40 - 49	21	100,0%	0	0,0%	21	100,0%
	>=50	35	100,0%	0	0,0%	35	100,0%

Descriptives

Idade_agrega		Statistic	Std. Error	
AplicaAgreg	Mean	3,9524	,15161	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,6187	
		Upper Bound	4,2861	
	5% Trimmed Mean	3,9550		
	Median	3,9286		
	Variance	,276		
	< 30	Std. Deviation	,52519	
	Minimum	3,14		
	Maximum	4,71		
	Range	1,57		
	Interquartile Range	,82		
	Skewness	-.235	,637	
	Kurtosis	-1,007	1,232	
	AplicaAgreg	Mean	3,9286	,17285
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,5769
Upper Bound			4,2802	
5% Trimmed Mean		3,9239		
Median		3,9286		
Variance		1,016		
30 - 39		Std. Deviation	1,00785	
Minimum		2,00		
Maximum		6,00		
Range		4,00		
Interquartile Range		1,25		
Skewness		-.054	,403	
Kurtosis		-.153	,788	
AplicaAgreg		Mean	4,1088	,16727
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,7599
	Upper Bound		4,4578	
	5% Trimmed Mean	4,0745		
	Median	4,0000		
	Variance	,588		
	40 - 49	Std. Deviation	,76653	
	Minimum	2,86		
	Maximum	6,00		
	Range	3,14		

		Interquartile Range		,93	
		Skewness		,688	,501
		Kurtosis		,666	,972
		Mean		3,9102	,11816
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,6701	
			Upper Bound	4,1503	
		5% Trimmed Mean		3,9127	
		Median		3,7143	
		Variance		,489	
	>=50	Std. Deviation		,69907	
		Minimum		2,29	
		Maximum		5,43	
		Range		3,14	
		Interquartile Range		1,00	
		Skewness		,158	,398
		Kurtosis		-,159	,778

Tests of Normality

	ldade_agrega	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
AplicaAgreg	< 30	,154	12	,200 [*]	,946	12	,574
	30 - 39	,092	34	,200 [*]	,977	34	,687
	40 - 49	,128	21	,200 [*]	,964	21	,610
	>=50	,135	35	,110	,976	35	,633

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Test of Homogeneity of Variance

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
AplicaAgreg	Based on Mean	2,124	3	98	,102
	Based on Median	2,022	3	98	,116
	Based on Median and with adjusted df	2,022	3	86,731	,117
	Based on trimmed mean	2,121	3	98	,102

Output 6

AplicaAgreg por grupo de habilitações

Case Processing Summary

HabAgregadas	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Até ao 12º ano	20	100,0%	0	0,0%	20	100,0%
AplicaAgreg Licenciatura	66	100,0%	0	0,0%	66	100,0%
Superior à Licenciatura	16	100,0%	0	0,0%	16	100,0%

Descriptives

HabAgregadas		Statistic	Std. Error		
AplicaAgreg	Até ao 12º ano	Mean	4,0286	,14005	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,7354	
		Upper Bound	4,3217		
		5% Trimmed Mean	4,0397		
		Median	4,0000		
		Variance	,392		
		Std. Deviation	,62631		
		Minimum	2,86		
		Maximum	5,00		
		Range	2,14		
		Interquartile Range	,96		
		Skewness	-,129	,512	
		Kurtosis	-,666	,992	
		Superior Licenciatura	Superior Licenciatura	Mean	3,9091
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound			3,6881	
Upper Bound	4,1301				
5% Trimmed Mean	3,8997				
Median	3,7857				
Variance	,808				
Std. Deviation	,89885				
Minimum	2,00				
Maximum	6,00				
Range	4,00				
Interquartile Range	1,18				
Skewness	,205			,295	
Kurtosis	,129			,582	

		Mean		4,0982	,14388
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,7915	
			Upper Bound	4,4049	
		5% Trimmed Mean		4,0933	
		Median		4,0714	
		Variance		,331	
	Superior à Licenciatura	Std. Deviation		,57551	
		Minimum		2,86	
		Maximum		5,43	
		Range		2,57	
		Interquartile Range		,64	
		Skewness		,184	,564
		Kurtosis		1,647	1,091

Tests of Normality

HabAgregadas3		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
	Até ao 12º ano	,118	20	,200*	,967	20	,691
AplicaAgreg	Superior Licenciatura	,099	66	,181	,980	66	,345
	Superior à Licenciatura	,122	16	,200*	,967	16	,783

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Test of Homogeneity of Variance

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
	Based on Mean	2,780	2	99	,067
	Based on Median	2,477	2	99	,089
AplicaAgreg	Based on Median and with adjusted df	2,477	2	88,917	,090
	Based on trimmed mean	2,716	2	99	,071

Output 7

PercepPGRH por género

Case Processing Summary

Género		Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
PercepPGRH	Feminino	43	100,0%	0	0,0%	43	100,0%
	Masculino	59	100,0%	0	0,0%	59	100,0%

Descriptives

Género		Statistic	Std. Error		
PercepPGRH	Feminino	Mean	4,3566	,11391	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,1267	
			Upper Bound	4,5865	
		5% Trimmed Mean	4,3922		
		Median	4,4815		
		Variance	,558		
		Std. Deviation	,74698		
		Minimum	2,11		
		Maximum	5,81		
		Range	3,70		
		Interquartile Range	,89		
		Skewness	-,894	,361	
		Kurtosis	1,613	,709	
	Masculino	Mean	4,2655	,09656	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,0722	
			Upper Bound	4,4588	
		5% Trimmed Mean	4,3088		
		Median	4,3333		
		Variance	,550		
		Std. Deviation	,74170		
Minimum		2,33			
Maximum		5,48			
Range		3,15			
Interquartile Range		1,00			
Skewness		-,825	,311		
Kurtosis		,091	,613		

Tests of Normality

Género	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
PercepPGRH Feminino	,111	43	,200 [*]	,944	43	,036
PercepPGRH Masculino	,112	59	,063	,935	59	,004

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Test of Homogeneity of Variance

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
PercepPGRH	Based on Mean	,229	1	100	,633
	Based on Median	,184	1	100	,669
	Based on Median and with adjusted df	,184	1	98,158	,669
	Based on trimmed mean	,192	1	100	,662

Output 8

PercepPGRH por grupo de edades

Case Processing Summary

Idade_agrega	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
PercepPGRH < 30	12	100,0%	0	0,0%	12	100,0%
PercepPGRH 30 - 39	34	100,0%	0	0,0%	34	100,0%
PercepPGRH 40 - 49	21	100,0%	0	0,0%	21	100,0%
PercepPGRH >=50	35	100,0%	0	0,0%	35	100,0%

Descriptives

Idade_agrega		Statistic	Std. Error	
PercepPGRH	Mean	4,3519	,17666	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,9630	
		Upper Bound	4,7407	
	5% Trimmed Mean	4,3992		
	Median	4,4444		
	Variance	,374		
	Std. Deviation	,61195		
	Minimum	2,89		

		Maximum	4,96	
		Range	2,07	
		Interquartile Range	,95	
		Skewness	-1,322	,637
		Kurtosis	1,751	1,232
		Mean	4,3203	,14187
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,0316
			Upper Bound	4,6089
		5% Trimmed Mean	4,3519	
		Median	4,4815	
		Variance	,684	
30 - 39		Std. Deviation	,82726	
		Minimum	2,41	
		Maximum	5,74	
		Range	3,33	
		Interquartile Range	,96	
		Skewness	-,823	,403
		Kurtosis	,305	,788
		Mean	4,4868	,11969
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,2371
			Upper Bound	4,7365
		5% Trimmed Mean	4,4782	
		Median	4,6296	
		Variance	,301	
40 - 49		Std. Deviation	,54851	
		Minimum	3,33	
		Maximum	5,81	
		Range	2,48	
		Interquartile Range	,59	
		Skewness	,029	,501
		Kurtosis	1,035	,972
		Mean	4,1619	,13405
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,8895
			Upper Bound	4,4343
		5% Trimmed Mean	4,2146	
		Median	4,2963	
		Variance	,629	
		Std. Deviation	,79304	
	>=50	Minimum	2,11	

	Maximum	5,19	
	Range	3,07	
	Interquartile Range	1,19	
	Skewness	-,781	,398
	Kurtosis	,225	,778

Tests of Normality

Idade_agrega	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
<30	,166	12	,200 [*]	,870	12	,065
PercepPGRH 30 - 39	,131	34	,150	,935	34	,044
40 - 49	,127	21	,200 [*]	,970	21	,734
>=50	,098	35	,200 [*]	,933	35	,033

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Test of Homogeneity of Variance

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
PercepPGRH	Based on Mean	1,566	3	98	,202
	Based on Median	1,342	3	98	,265
	Based on Median and with adjusted df	1,342	3	91,563	,266
	Based on trimmed mean	1,465	3	98	,229

Output 9

PercepPGRH por grupo de habilitações

Case Processing Summary

HabAgregadas	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Até ao 12º ano	20	100,0%	0	0,0%	20	100,0%
PercepPGRH Licenciatura	66	100,0%	0	0,0%	66	100,0%
Superior à Licenciatura	16	100,0%	0	0,0%	16	100,0%

Descriptives

	HabAgregadas	Statistic	Std. Error		
PercepPGRH	Até ao 12º ano	Mean	4,4407	,12545	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,1782	
			Upper Bound	4,7033	
		5% Trimmed Mean		4,4733	
		Median		4,4630	
		Variance		,315	
		Std. Deviation		,56104	
		Minimum		3,11	
		Maximum		5,19	
		Range		2,07	
		Interquartile Range		,65	
		Skewness		-,986	,512
		Kurtosis		1,033	,992
		Licenciatura	Mean	4,2385	,10343
			95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,0319
			Upper Bound	4,4451	
	5% Trimmed Mean			4,2684	
	Median			4,3519	
	Variance			,706	
	Std. Deviation			,84027	
	Minimum			2,11	
	Maximum			5,81	
	Range			3,70	
	Interquartile Range			1,13	
	Skewness			-,665	,295
	Kurtosis			-,008	,582
	Superior à Licenciatura		Mean	4,4028	,10918
			95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,1701
			Upper Bound	4,6355	
		5% Trimmed Mean		4,4064	
		Median		4,4444	
		Variance		,191	
		Std. Deviation		,43674	
Minimum			3,63		
Maximum			5,11		
Range			1,48		
Interquartile Range			,73		

	Skewness	-,214	,564
	Kurtosis	-,894	1,091

Tests of Normality

HabAgregadas	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Até ao 12º ano	,151	20	,200 [*]	,910	20	,063
PercepPGR Licenciatura	,103	66	,077	,954	66	,016
H Superior à Licenciatura	,098	16	,200 [*]	,969	16	,826

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Test of Homogeneity of Variance

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Based on Mean	4,725	2	99	,011
Based on Median	4,041	2	99	,021
PercepPGRH Based on Median and with adjusted df	4,041	2	84,715	,021
Based on trimmed mean	4,499	2	99	,013

Output 10

Fatores extraídos da Satisfação por género

Case Processing Summary

	Género	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
SST	Feminino	43	100,0%	0	0,0%	43	100,0%
	Masculino	59	100,0%	0	0,0%	59	100,0%
MI	Feminino	43	100,0%	0	0,0%	43	100,0%
	Masculino	59	100,0%	0	0,0%	59	100,0%
AR	Feminino	43	100,0%	0	0,0%	43	100,0%
	Masculino	59	100,0%	0	0,0%	59	100,0%
ME	Feminino	43	100,0%	0	0,0%	43	100,0%
	Masculino	59	100,0%	0	0,0%	59	100,0%

Descriptives

Género		Statistic	Std. Error	
SSH	Feminino	Mean	-.0456997	.16186747
		95% Confidence Interval for Lower Bound	-.3723615	
		Mean Upper Bound	.2809621	
		5% Trimmed Mean	.0579558	
		Median	.0679205	
		Variance	1,127	
		Std. Deviation	1,06143600	
		Minimum	-3,49047	
		Maximum	1,76713	
		Range	5,25760	
		Interquartile Range	.95767	
		Skewness	-1,692	.361
		Kurtosis	3,767	.709
		Masculino	Mean	.0333065
	95% Confidence Interval for Lower Bound		-.2170411	
	Mean Upper Bound		.2836542	
	5% Trimmed Mean		.0628435	
	Median		.1402856	
	Variance		.923	
	Std. Deviation		.96065350	
	Minimum		-3,10457	
	Maximum		2,77340	
Range	5,87797			
Interquartile Range	.84603			
Skewness	-.608		.311	
Kurtosis	2,627		.613	
MI	Feminino		Mean	.1739428
		95% Confidence Interval for Lower Bound	-.0631740	
		Mean Upper Bound	.4110595	
		5% Trimmed Mean	.2405987	
		Median	.3682229	
		Variance	.594	
		Std. Deviation	.77047351	
		Minimum	-2,37568	
		Maximum	1,36390	
		Range	3,73958	
		Interquartile Range	.73973	
		Skewness	-1,495	.361

		Kurtosis		2,508	,709	
	Masculino	Mean		-,1267718	,14687307	
		95% Confidence Interval for	Lower Bound	-,4207702		
		Mean	Upper Bound	,1672266		
		5% Trimmed Mean		,0200178		
		Median		,1318336		
		Variance		1,273		
		Std. Deviation		1,12815349		
		Minimum		-4,86715		
		Maximum		1,13763		
		Range		6,00478		
		Interquartile Range		,66275		
		Skewness		-2,507	,311	
		Kurtosis		7,324	,613	
AR		Feminino	Mean		-,1456294	,15896460
	95% Confidence Interval for		Lower Bound	-,4664330		
	Mean		Upper Bound	,1751741		
	5% Trimmed Mean			-,0332976		
	Median			,1595410		
	Variance			1,087		
	Std. Deviation			1,04240061		
	Minimum			-3,54681		
	Maximum			1,46013		
	Range			5,00694		
	Interquartile Range			,85520		
	Skewness			-1,917	,361	
	Kurtosis			4,270	,709	
			Masculino	Mean		,1061367
		95% Confidence Interval for		Lower Bound	-,1448198	
		Mean		Upper Bound	,3570932	
		5% Trimmed Mean			,2005183	
		Median			,2555928	
		Variance			,927	
		Std. Deviation			,96298981	
		Minimum			-3,28026	
		Maximum			1,44864	
	Range			4,72890		
	Interquartile Range		,76087			
	Skewness		-1,639	,311		
	Kurtosis		3,287	,613		
ME	Feminino	Mean		,0587325	,16191720	
		95% Confidence Interval for	Lower Bound	-,2680296		

		Mean	Upper Bound	,3854946	
		5% Trimmed Mean		,1740752	
		Median		,3654322	
		Variance		1,127	
		Std. Deviation		1,06176207	
		Minimum		-4,30191	
		Maximum		1,41452	
		Range		5,71643	
		Interquartile Range		,86185	
		Skewness		-2,163	,361
		Kurtosis		6,429	,709
		Mean		-,0428050	,12491416
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	-,2928479	
			Upper Bound	,2072378	
		5% Trimmed Mean		,0161174	
		Median		,1803337	
		Variance		,921	
	Masculino	Std. Deviation		,95948390	
		Minimum		-3,12709	
		Maximum		1,53432	
		Range		4,66141	
		Interquartile Range		1,28238	
		Skewness		-1,050	,311
		Kurtosis		1,165	,613

Tests of Normality

	Género	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
SST	Feminino	,172	43	,003	,843	43	,000
	Masculino	,130	59	,015	,936	59	,004
MI	Feminino	,165	43	,005	,875	43	,000
	Masculino	,250	59	,000	,728	59	,000
AR	Feminino	,220	43	,000	,807	43	,000
	Masculino	,198	59	,000	,852	59	,000
ME	Feminino	,182	43	,001	,809	43	,000
	Masculino	,173	59	,000	,926	59	,001

a. Lilliefors Significance Correction

Test of Homogeneity of Variance

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
SST	Based on Mean	,109	1	100	,742
	Based on Median	,063	1	100	,802
	Based on Median and with adjusted df	,063	1	98,329	,802
	Based on trimmed mean	,058	1	100	,810
MI	Based on Mean	1,326	1	100	,252
	Based on Median	,502	1	100	,480
	Based on Median and with adjusted df	,502	1	85,403	,481
	Based on trimmed mean	,636	1	100	,427
AR	Based on Mean	,070	1	100	,792
	Based on Median	,027	1	100	,869
	Based on Median and with adjusted df	,027	1	97,708	,869
	Based on trimmed mean	,075	1	100	,785
ME	Based on Mean	,070	1	100	,792
	Based on Median	,055	1	100	,814
	Based on Median and with adjusted df	,055	1	94,206	,814
	Based on trimmed mean	,102	1	100	,750

Output 11

Fatores extraídos da Satisfação por grupo de idades

Case Processing Summary

	Idade_agrega	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
SST	< 30	12	100,0%	0	0,0%	12	100,0%
	30 - 39	34	100,0%	0	0,0%	34	100,0%
	40 - 49	21	100,0%	0	0,0%	21	100,0%
	>=50	35	100,0%	0	0,0%	35	100,0%
MI	< 30	12	100,0%	0	0,0%	12	100,0%
	30 - 39	34	100,0%	0	0,0%	34	100,0%
	40 - 49	21	100,0%	0	0,0%	21	100,0%
	>=50	35	100,0%	0	0,0%	35	100,0%
AR	< 30	12	100,0%	0	0,0%	12	100,0%
	30 - 39	34	100,0%	0	0,0%	34	100,0%

	40 - 49	21	100,0%	0	0,0%	21	100,0%
	>=50	35	100,0%	0	0,0%	35	100,0%
ME	< 30	12	100,0%	0	0,0%	12	100,0%
	30 - 39	34	100,0%	0	0,0%	34	100,0%
	40 - 49	21	100,0%	0	0,0%	21	100,0%
	>=50	35	100,0%	0	0,0%	35	100,0%

Descriptives

Idade_agrega		Statistic	Std. Error
SST	Mean	,0348287	,20146396
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	-,4085905 ,4782479
	5% Trimmed Mean	,0648385	
	Median	,2408537	
	Variance	,487	
	<30 Std. Deviation	,69789162	
	Minimum	-1,41600	
	Maximum	,94548	
	Range	2,36148	
	Interquartile Range	1,06198	
	Skewness	-,934	,637
	Kurtosis	,212	1,232
	Mean	-,1976398	,21239406
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	-,6297588 ,2344791
	5% Trimmed Mean	-,1123951	
Median	,1243261		
Variance	1,534		
30 - 39 Std. Deviation	1,23845954		
Minimum	-3,52545		
Maximum	1,45548		
Range	4,98093		
Interquartile Range	1,61542		
Skewness	-1,125	,403	
Kurtosis	,859	,788	
Mean	-,0950556	,26751830	
40 - 49 95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	-,6530890 ,4629778	

		5% Trimmed Mean		,0295832		
		Median		,2368562		
		Variance		1,503		
		Std. Deviation		1,22592288		
		Minimum		-3,51119		
		Maximum		1,06910		
		Range		4,58029		
		Interquartile Range		,78888		
		Skewness		-2,014	,501	
		Kurtosis		3,798	,972	
		Mean		,2370850	,09817732	
		95% Confidence Interval for	Lower Bound	,0375647		
		Mean	Upper Bound	,4366054		
		5% Trimmed Mean		,2640340		
		Median		,2368562		
		Variance		,337		
	>=50	Std. Deviation		,58082485		
		Minimum		-1,41697		
		Maximum		1,43935		
		Range		2,85631		
		Interquartile Range		,48825		
		Skewness		-,698	,398	
		Kurtosis		2,043	,778	
MI		Mean		-,1118498	,22178579	
		95% Confidence Interval for	Lower Bound	-,5999971		
		Mean	Upper Bound	,3762974		
		5% Trimmed Mean		-,1201051		
		Median		-,1497414		
		Variance		,590		
		<30	Std. Deviation		,76828851	
			Minimum		-1,40731	
			Maximum		1,33220	
			Range		2,73951	
			Interquartile Range		1,30156	
			Skewness		,183	,637
			Kurtosis		-,195	1,232
			Mean		,1039064	,16429930
		95% Confidence Interval for	Lower Bound	-,2303630		
	30 - 39	Mean	Upper Bound	,4381758		
		5% Trimmed Mean		,1933818		
		Median		,2430887		

	Maximum		1,33924	
	Range		2,42117	
	Interquartile Range		,63113	
	Skewness		-,778	,637
	Kurtosis		1,261	1,232
	Mean		,1192514	,12969409
	95% Confidence Interval for	Lower Bound	-,1446132	
	Mean	Upper Bound	,3831160	
	5% Trimmed Mean		,1907780	
	Median		,3426170	
	Variance		,572	
30 - 39	Std. Deviation		,75624000	
	Minimum		-2,12937	
	Maximum		1,19144	
	Range		3,32081	
	Interquartile Range		,74075	
	Skewness		-1,638	,403
	Kurtosis		2,954	,788
	Mean		,3391886	,10950223
	95% Confidence Interval for	Lower Bound	,1107709	
	Mean	Upper Bound	,5676062	
	5% Trimmed Mean		,3605049	
	Median		,3070279	
	Variance		,252	
40 - 49	Std. Deviation		,50180226	
	Minimum		-,79418	
	Maximum		1,06939	
	Range		1,86357	
	Interquartile Range		,65348	
	Skewness		-,326	,501
	Kurtosis		-,125	,972
	Mean		-,4362811	,22744141
	95% Confidence Interval for	Lower Bound	-,8984976	
	Mean	Upper Bound	,0259355	
	5% Trimmed Mean		-,2789760	
	Median		,0426184	
	Variance		1,811	
>=50	Std. Deviation		1,34556153	
	Minimum		-5,14685	
	Maximum		1,00262	
	Range		6,14947	
	Interquartile Range		1,21561	
	Skewness		-2,012	,398
	Kurtosis		4,271	,778

ME		Mean		,2770368	,18141202
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	-,1222483	
			Upper Bound	,6763220	
		5% Trimmed Mean		,2876462	
		Median		,3893653	
		Variance		,395	
	<30	Std. Deviation		,62842966	
		Minimum		-,93935	
		Maximum		1,30246	
		Range		2,24181	
		Interquartile Range		,84935	
		Skewness		-,162	,637
		Kurtosis		,009	1,232
		Mean		-,3745203	,22369424
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	-,8296297	
			Upper Bound	,0805890	
		5% Trimmed Mean		-,2689936	
		Median		-,0490421	
		Variance		1,701	
	30 - 39	Std. Deviation		1,30435037	
		Minimum		-4,17345	
		Maximum		1,33489	
		Range		5,50834	
		Interquartile Range		1,95046	
		Skewness		-1,246	,403
		Kurtosis		1,344	,788
		Mean		,1705245	,19514172
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	-,2365340	
			Upper Bound	,5775830	
		5% Trimmed Mean		,2429728	
		Median		,2491105	
		Variance		,800	
	40 - 49	Std. Deviation		,89425168	
		Minimum		-2,50909	
		Maximum		1,48078	
		Range		3,98987	
		Interquartile Range		,99551	
		Skewness		-1,226	,501
		Kurtosis		2,889	,972

	Mean		,1665210	,12038816
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	-,0781372	
		Upper Bound	,4111792	
	5% Trimmed Mean		,1843069	
	Median		,2416436	
	Variance		,507	
>=50	Std. Deviation		,71222593	
	Minimum		-1,81699	
	Maximum		1,88265	
	Range		3,69964	
	Interquartile Range		,64665	
	Skewness		-,577	,398
	Kurtosis		1,578	,778

Tests of Normality

Idade_agrega		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
SST	< 30	,223	12	,103	,920	12	,284
	30 - 39	,208	34	,001	,900	34	,005
	40 - 49	,277	21	,000	,748	21	,000
	>=50	,152	35	,039	,926	35	,022
MI	< 30	,093	12	,200 [*]	,984	12	,996
	30 - 39	,169	34	,015	,827	34	,000
	40 - 49	,112	21	,200 [*]	,929	21	,129
	>=50	,223	35	,000	,870	35	,001
AR	< 30	,220	12	,113	,943	12	,538
	30 - 39	,172	34	,012	,848	34	,000
	40 - 49	,095	21	,200 [*]	,961	21	,530
	>=50	,248	35	,000	,775	35	,000
ME	< 30	,131	12	,200 [*]	,969	12	,901
	30 - 39	,152	34	,044	,891	34	,003
	40 - 49	,108	21	,200 [*]	,920	21	,085
	>=50	,140	35	,079	,950	35	,116

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Test of Homogeneity of Variance

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
SST	Based on Mean	4,297	3	98	,007
	Based on Median	2,827	3	98	,043
	Based on Median and with adjusted df	2,827	3	71,197	,045
	Based on trimmed mean	3,592	3	98	,016
MI	Based on Mean	,655	3	98	,581
	Based on Median	,374	3	98	,772
	Based on Median and with adjusted df	,374	3	75,826	,772
	Based on trimmed mean	,559	3	98	,643
AR	Based on Mean	4,459	3	98	,006
	Based on Median	1,701	3	98	,172
	Based on Median and with adjusted df	1,701	3	57,034	,177
	Based on trimmed mean	3,071	3	98	,031
ME	Based on Mean	4,240	3	98	,007
	Based on Median	3,197	3	98	,027
	Based on Median and with adjusted df	3,197	3	72,652	,028
	Based on trimmed mean	3,757	3	98	,013

Output 12

Fatores extraídos da Satisfação por grupo de habilitações

Case Processing Summary

HabAgregadas		Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
SST	Até ao 12º ano	20	100,0%	0	0,0%	20	100,0%
	Licenciatura	66	100,0%	0	0,0%	66	100,0%
	Superior à Licenciatura	16	100,0%	0	0,0%	16	100,0%
MI	Até ao 12º ano	20	100,0%	0	0,0%	20	100,0%
	Licenciatura	66	100,0%	0	0,0%	66	100,0%
	Superior à Licenciatura	16	100,0%	0	0,0%	16	100,0%
AR	Até ao 12º ano	20	100,0%	0	0,0%	20	100,0%
	Licenciatura	66	100,0%	0	0,0%	66	100,0%
	Superior à Licenciatura	16	100,0%	0	0,0%	16	100,0%

	Até ao 12º ano	20	100,0%	0	0,0%	20	100,0%
ME	Licenciatura	66	100,0%	0	0,0%	66	100,0%
	Superior à Licenciatura	16	100,0%	0	0,0%	16	100,0%

Descriptives

HabAgregadas		Statistic	Std. Error	
SST	Até ao 12º ano	Mean	-,0720903	,14752917
		Lower		
		95% Confidence Bound	-,3808724	
		Upper		
		Interval for Mean Bound	,2366918	
		5% Trimmed Mean	-,0023258	
		Median	,0987336	
		Variance	,435	
		Std. Deviation	,65977053	
		Minimum	-2,23194	
		Maximum	,83200	
		Range	3,06395	
		Interquartile Range	,49424	
		Skewness	-1,972	,512
		Kurtosis	5,437	,992
		SST	Licenciatura	Mean
Lower				
95% Confidence Bound	-,3179604			
Upper				
Interval for Mean Bound	,2292439			
5% Trimmed Mean	,0289951			
Median	,0763441			
Variance	1,239			
Std. Deviation	1,1129697			
Minimum	-3,49047			
Maximum	2,77340			
Range	6,26387			
Interquartile Range	,98749			
Skewness	-1,147			,295
Kurtosis	2,603			,582
	Superior à			Mean

	Licenciatura	Lower Bound	-,1787793		
		95% Confidence Interval for Mean	Upper Bound	,7249604	
		5% Trimmed Mean		,2747388	
		Median		,1266401	
		Variance		,719	
		Std. Deviation		,84800477	
		Minimum		-1,37939	
		Maximum		1,89591	
		Range		3,27530	
		Interquartile Range		,95848	
		Skewness	,043	,564	
		Kurtosis	,064	1,091	
MI	Até ao 12º ano	Mean	,0915838	,20461430	
		Lower Bound	-,3366788		
		95% Confidence Interval for Mean	Upper Bound	,5198465	
		5% Trimmed Mean		,1906836	
		Median		,1793341	
		Variance		,837	
		Std. Deviation		,91506298	
		Minimum		-2,64599	
		Maximum		1,04536	
		Range		3,69135	
		Interquartile Range		,90681	
		Skewness	-1,782		,512
	Kurtosis	3,619		,992	
	Licenciatura	Mean	,0010701	,11391828	
		Lower Bound	-,2264404		
		95% Confidence Interval for Mean	Upper Bound	,2285806	
		5% Trimmed Mean		,0948006	
		Median		,1837105	
		Variance		,857	
		Std. Deviation		,92547646	
		Minimum		-4,27166	
		Maximum		1,36390	
Range			5,63555		
Interquartile Range			,57921		
Skewness		-2,209		,295	

		Kurtosis	6,764	,582
		Mean	-,1188939	,34775232
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound -,8601104 Upper Bound ,6223227	
		5% Trimmed Mean	,0841010	
		Median	,3520905	
	Superior à Licenciatura	Variance	1,935	
		Std. Deviation	1,3910092	
		Minimum	7	
		Maximum	-4,86715	
		Range	,97545	
		Interquartile Range	5,84260	
		Skewness	1,11387	
		Kurtosis	-2,959	,564
			9,934	1,091
		Mean	,1297869	,10179386
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound -,0832701 Upper Bound ,3428438	
		5% Trimmed Mean	,1722920	
		Median	,2077760	
	Até ao 12º ano	Variance	,207	
		Std. Deviation	,45523596	
		Minimum	-1,41329	
		Maximum	,90777	
		Range	2,32105	
		Interquartile Range	,44178	
		Skewness	-1,940	,512
		Kurtosis	6,784	,992
		Mean	-,0765326	,12942721
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound -,3350166 Upper Bound ,1819514	
		5% Trimmed Mean	,0166686	
		Median	,1670843	
	Licenciatura	Variance	1,106	
		Std. Deviation	1,0514716	
		Minimum	3	
		Maximum	-3,54681	
			1,46013	
AR				

		Range	5,00694	
		Interquartile Range	,93379	
		Skewness	-1,525	,295
		Kurtosis	2,726	,582
		Mean	,1534634	,31687694
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound -,5219438 Upper Bound ,8288707	
		5% Trimmed Mean	,2971745	
		Median	,5885163	
	Superior à Licenciatura	Variance	1,607	
		Std. Deviation	1,2675077	
		Minimum	6	
		Maximum	-3,52808	
		Range	1,24820	
		Interquartile Range	4,77628	
		Skewness	1,06814	
		Kurtosis	-1,989	,564
			4,008	1,091
		Mean	-,0401433	,21180197
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound -,4834500 Upper Bound ,4031633	
		5% Trimmed Mean	,0174433	
		Median	,2003659	
	Até ao 12º ano	Variance	,897	
		Std. Deviation	,94720718	
		Minimum	-2,65117	
		Maximum	1,53432	
		Range	4,18549	
		Interquartile Range	,57850	
		Skewness	-1,335	,512
		Kurtosis	2,262	,992
		Mean	-,0649754	,12470746
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound -,3140334 Upper Bound ,1840826	
		5% Trimmed Mean	,0211765	
	Licenciatura	Median	,1748969	

	Variance		1,026	
	Std. Deviation		1,0131282	
			3	
	Minimum		-4,30191	
	Maximum		1,42592	
	Range		5,72783	
	Interquartile Range		1,08907	
	Skewness		-1,702	,295
	Kurtosis		4,409	,582
	Mean		,3182028	,25252378
		Lower		
	95% Confidence	Bound	-,2200389	
	Interval for Mean	Upper		
		Bound	,8564445	
	5% Trimmed Mean		,4152116	
	Median		,5961891	
Superior à	Variance		1,020	
Licenciatura	Std. Deviation		1,0100951	
			3	
	Minimum		-2,52428	
	Maximum		1,41452	
	Range		3,93880	
	Interquartile Range		1,03098	
	Skewness		-1,722	,564
	Kurtosis		3,434	1,091

Tests of Normality

HabAgregadas	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk			
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.	
SST	Até ao 12º ano	,238	20	,004	,822	20	,002
	Licenciatura	,153	66	,001	,892	66	,000
	Superior à Licenciatura	,136	16	,200	,983	16	,983
MI	Até ao 12º ano	,234	20	,005	,821	20	,002
	Licenciatura	,224	66	,000	,799	66	,000
	Superior à Licenciatura	,267	16	,003	,635	16	,000
AR	Até ao 12º ano	,201	20	,033	,819	20	,002
	Licenciatura	,188	66	,000	,864	66	,000
	Superior à Licenciatura	,264	16	,004	,751	16	,001

	Até ao 12º ano	,260	20	,001	,862	20	,008
ME	Licenciatura	,152	66	,001	,873	66	,000
	Superior à Licenciatura	,206	16	,068	,839	16	,009

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Test of Homogeneity of Variance

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
SST	Based on Mean	1,547	2	99	,218
	Based on Median	1,541	2	99	,219
	Based on Median and with adjusted df	1,541	2	88,528	,220
	Based on trimmed mean	1,567	2	99	,214
MI	Based on Mean	,810	2	99	,448
	Based on Median	,224	2	99	,800
	Based on Median and with adjusted df	,224	2	76,118	,800
	Based on trimmed mean	,471	2	99	,625
AR	Based on Mean	4,112	2	99	,019
	Based on Median	2,599	2	99	,079
	Based on Median and with adjusted df	2,599	2	81,547	,080
	Based on trimmed mean	3,355	2	99	,039
ME	Based on Mean	,115	2	99	,891
	Based on Median	,141	2	99	,869
	Based on Median and with adjusted df	,141	2	98,835	,869
	Based on trimmed mean	,126	2	99	,882

ANEXO D – Output da análise das variáveis

Variável SATISF e FPGRH

Output 1

Statistics

		FPGRH	Satisf_Agregada
N	Valid	102	102
	Missing	0	0
Median		4,2976	5,8261
Std. Deviation		,69754	,85678

Variável demográfica género

Output 2

Group Statistics

Género		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
VisibilAgreg	Feminino	43	4,1528	,82737	,12617
	Masculino	59	4,1961	,73464	,09564
AplicaAgreg	Feminino	43	3,9967	,83036	,12663
	Masculino	59	3,9370	,79286	,10322
PercepPGRH	Feminino	43	4,3566	,74698	,11391
	Masculino	59	4,2655	,74170	,09656

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
VisibilAgreg	Equal variances assumed	,178	,674	-,279	100	,781	-,04330	,15538	-,35158	,26498
	Equal variances not assumed			-,274	84,040	,785	-,04330	,15833	-,35815	,27154
AplicaAgreg	Equal variances assumed	,004	,947	,368	100	,714	,05963	,16218	-,26212	,38139

	Equal variances not assumed			,365	88,170	,716	,05963	,16337	-,26502	,38428
PercepPGRH	Equal variances assumed	,229	,633	,610	100	,543	,09105	,14917	-,20489	,38699
	Equal variances not assumed			,610	90,287	,544	,09105	,14933	-,20561	,38772

Output 3

Ranks

	Género	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Objetivos_coincidentes	Feminino	43	47,85	2057,50
	Masculino	59	54,16	3195,50
	Total	102		

Test Statistics^a

	Objetivos_coincidentes
Mann-Whitney U	1111,500
Wilcoxon W	2057,500
Z	-1,158
Asymp. Sig. (2-tailed)	,247

a. Grouping Variable: género

Output 4

Ranks

	Género	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Segurança e Saúde no Trabalho	Feminino	43	45,85	1971,50
	Masculino	59	55,62	3281,50
	Total	102		
Motivação Intrínseca	Feminino	43	51,43	2211,50
	Masculino	59	51,55	3041,50
	Total	102		
Aspetos Relacionais	Feminino	43	57,10	2455,50
	Masculino	59	47,42	2797,50
	Total	102		
Motivação Extrínseca	Feminino	43	54,34	2336,50

	Masculino	59	49,43	2916,50
	Total	102		

Test Statistics^a

	Segurança e Saúde no Trabalho	Motivação Intrínseca	Aspetos Relacionais	Motivação Extrínseca
Mann-Whitney U	1025,500	1265,500	1027,500	1146,500
Wilcoxon W	1971,500	2211,500	2797,500	2916,500
Z	-1,647	-,020	-1,633	-,827
Asymp. Sig. (2-tailed)	,100	,984	,102	,408

a. Grouping Variable: género

Variável demográfica idade

Output 5

Ranks

idade_agregada	N	Mean Rank
<30	12	46,21
30-39	34	53,44
40-49	21	56,43
>=50	35	48,47
Total	102	

Test Statistics^{a,b}

	VisibilAgreg
Chi-Square	1,486
df	3
Asymp. Sig.	,685

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: idade_agregada

Output 6

ANOVA

AplicaAgreg

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,586	3	,195	,295	,829
Within Groups	64,921	98	,662		
Total	65,507	101			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: AplicaAgreg

Tukey HSD

(I) idade_agregada	(J) idade_agregada	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
<30	30-39	,02381	,27329	1,000	-,6905	,7381
	40-49	-,15646	,29454	,951	-,9263	,6134
	>=50	,04218	,27227	,999	-,6695	,7538
30-39	<30	-,02381	,27329	1,000	-,7381	,6905
	40-49	-,18027	,22590	,855	-,7707	,4102
	>=50	,01837	,19599	1,000	-,4939	,5306
40-49	<30	,15646	,29454	,951	-,6134	,9263
	30-39	,18027	,22590	,855	-,4102	,7707
	>=50	,19864	,22466	,813	-,3886	,7858
>=50	<30	-,04218	,27227	,999	-,7538	,6695
	30-39	-,01837	,19599	1,000	-,5306	,4939
	40-49	-,19864	,22466	,813	-,7858	,3886

Output 7

ANOVA

PercepPGRH

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,445	3	,482	,872	,458
Within Groups	54,104	98	,552		
Total	55,548	101			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: PercepPGRH

Bonferroni

(I) idade_agregada	(J) idade_agregada	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
<30	30-39	,03159	,24949	1,000	-,6402	,7034
	40-49	-,13492	,26888	1,000	-,8590	,5891
	>=50	,18995	,24856	1,000	-,4794	,8593
30-39	<30	-,03159	,24949	1,000	-,7034	,6402
	40-49	-,16651	,20622	1,000	-,7218	,3888
	>=50	,15836	,17892	1,000	-,3234	,6402
40-49	<30	,13492	,26888	1,000	-,5891	,8590
	30-39	,16651	,20622	1,000	-,3888	,7218
	>=50	,32487	,20509	,698	-,2274	,8772
>=50	<30	-,18995	,24856	1,000	-,8593	,4794
	30-39	-,15836	,17892	1,000	-,6402	,3234
	40-49	-,32487	,20509	,698	-,8772	,2274

Output 8

Ranks

	Idade_agregada	N	Mean Rank
Obj_coincidentes	<30	12	65,67
	30-39	34	49,26
	40-49	21	53,50
	>=50	35	47,61
	Total	102	

Test Statistics^{a,b}

	Obj_coincidentes
Chi-Square	4,078
df	3
Asymp. Sig.	,253

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: idade_agregada

Output 9

Ranks

	idade_agregada	N	Mean Rank
Segurança e Saúde no Trabalho	<30	12	45,67
	30-39	34	57,25
	40-49	21	52,74
	>=50	35	47,17
	Total	102	
Motivação Intrínseca	<30	12	61,17
	30-39	34	53,75
	40-49	21	58,69
	>=50	35	41,69
	Total	102	
Aspetos Relacionais	<30	12	50,67
	30-39	34	47,78
	40-49	21	51,74
	>=50	35	55,26
	Total	102	
Motivação Extrínseca	<30	12	52,75
	30-39	34	44,37
	40-49	21	57,40
	>=50	35	54,46
	Total	102	

Test Statistics^{a,b}

	Segurança e Saúde no Trabalho	Motivação Intrínseca	Aspetos Relacionais	Motivação Extrínseca
Chi-Square	2,536	6,569	1,113	3,183
df	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,469	,087	,774	,364

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: idade_agregada

Variável demográfica Habilitações

Output 10

Ranks

HabAgregadas		N	Mean Rank
VisibilAgreg	Até ao 12º ano	20	52,95
	Licenciatura	66	50,15
	Superior à Licenciatura	16	55,25
	Total	102	

Test Statistics^{a,b}

	VisibilAgreg
Chi-Square	,444
df	2
Asymp. Sig.	,801

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: HabAgregadas

Output 11

Descriptives

AplicaAgreg

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Até ao 12º ano	20	4,0286	,62631	,14005	3,7354	4,3217	2,86	5,00
Licenciatura	66	3,9091	,89885	,11064	3,6881	4,1301	2,00	6,00
Superior à Licenciatura	16	4,0982	,57551	,14388	3,7915	4,4049	2,86	5,43
Total	102	3,9622	,80535	,07974	3,8040	4,1204	2,00	6,00

ANOVA

AplicaAgreg

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,570	2	,285	,435	,649
Within Groups	64,937	99	,656		
Total	65,507	101			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: AplicaAgreg

Bonferroni

(I) HabAgregadas	(J) HabAgregadas	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Até ao 12º ano	Licenciatura	,11948	,20672	1,000	-,3840	,6229
	Superior à Licenciatura	-,06964	,27165	1,000	-,7312	,5919
	Até ao 12º ano	-,11948	,20672	1,000	-,6229	,3840
Licenciatura	Superior à Licenciatura	-,18912	,22569	1,000	-,7387	,3605
	Superior à Até ao 12º ano	,06964	,27165	1,000	-,5919	,7312
Licenciatura	Licenciatura	,18912	,22569	1,000	-,3605	,7387

Output 12

Descriptives

PercepPGRH

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Até ao 12º ano	20	4,4407	,56104	,12545	4,1782	4,7033	3,11	5,19
Licenciatura	66	4,2385	,84027	,10343	4,0319	4,4451	2,11	5,81
Superior à Licenciatura	16	4,4028	,43674	,10918	4,1701	4,6355	3,63	5,11
Total	102	4,3039	,74161	,07343	4,1583	4,4496	2,11	5,81

ANOVA

PercepPGRH

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,813	2	,407	,735	,482
Within Groups	54,735	99	,553		
Total	55,548	101			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: PercepPGRH

Bonferroni

(I) HabAgregadas	(J) HabAgregadas	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Até ao 12º ano	Licenciatura	,20224	,18979	,868	-,2600	,6645
	Superior à Licenciatura	,03796	,24940	1,000	-,5694	,6453
	Até ao 12º ano	-,20224	,18979	,868	-,6645	,2600
Licenciatura	Superior à Licenciatura	-,16428	,20720	1,000	-,6689	,3403
	Superior à Até ao 12º ano	-,03796	,24940	1,000	-,6453	,5694
Licenciatura	Licenciatura	,16428	,20720	1,000	-,3403	,6689

Output 13

Ranks

	HabAgregadas	N	Mean Rank
Obj_coincidentes	Até ao 12º ano	20	60,53
	Licenciatura	66	49,28
	Superior à Licenciatura	16	49,38
	Total	102	

Test Statistics^{a,b}

	Obj_coincidentes
Chi-Square	2,590
df	2
Asymp. Sig.	,274

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: HabAgregadas

Output 14

Ranks

HabAgregadas		N	Mean Rank
Segurança e Saúde no Trabalho	Até ao 12º ano	20	47,85
	Licenciatura	66	51,15
	Superior à Licenciatura	16	57,50
	Total	102	
Motivação Intrínseca	Até ao 12º ano	20	54,10
	Licenciatura	66	50,15
	Superior à Licenciatura	16	53,81
	Total	102	
Aspetos Relacionais	Até ao 12º ano	20	49,85
	Licenciatura	66	48,98
	Superior à Licenciatura	16	63,94
	Total	102	
Motivação Extrínseca	Até ao 12º ano	20	48,20
	Licenciatura	66	49,27
	Superior à Licenciatura	16	64,81
	Total	102	

Test Statistics^{a,b}

	Segurança e Saúde no Trabalho	Motivação Intrínseca	Aspetos Relacionais	Motivação Extrínseca
Chi-Square	,971	,389	3,366	3,862
df	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,615	,823	,186	,145

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: HabAgregadas

ANEXO E – Output da análise dos coeficientes de correlação

Output 1

Correlations

		FPGRH	SATISF
FPGRH	Pearson Correlation	1	,719**
	Sig. (2-tailed)		,000
	Sum of Squares and Cross-products	49,143	43,379
	Covariance	,487	,429
	N	102	102
SATISF	Pearson Correlation	,719**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	Sum of Squares and Cross-products	43,379	74,141
	Covariance	,429	,734
	N	102	102

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

Output 2

Correlations

		FPGRH	Segurança e Saúde no Trabalho	Motivação Intrínseca	Aspetos Relacionais	Motivação Extrínseca
FPGRH	Pearson Correlation	1	,230*	,407**	,254*	,524**
	Sig. (2-tailed)		,020	,000	,010	,000
	N	102	102	102	102	102
Segurança e Saúde no Trabalho	Pearson Correlation	,230*	1	,000	,000	,000
	Sig. (2-tailed)	,020		1,000	1,000	1,000
	N	102	102	102	102	102
Motivação Intrínseca	Pearson Correlation	,407**	,000	1	,000	,000
	Sig. (2-tailed)	,000	1,000		1,000	1,000
	N	102	102	102	102	102
Aspetos Relacionais	Pearson Correlation	,254*	,000	,000	1	,000
	Sig. (2-tailed)	,010	1,000	1,000		1,000
	N	102	102	102	102	102
Motivação Extrínseca	Pearson Correlation	,524**	,000	,000	,000	1

Sig. (2-tailed)	,000	1,000	1,000	1,000	
N	102	102	102	102	102

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

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

Output 3

Correlations

		AplicaAgreg	PercepPGRH	Obj_coincidentes	VisibilAgreg	Segurança e Saúde no Trabalho	Motivação Intrínseca	Aspetos Relacionais	Motivação Extrínseca
AplicaAgreg	Pearson Correlation	1	,763**	,671**	,767**	,221*	,250*	,271**	,510**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,026	,011	,006	,000
	N	102	102	102	102	102	102	102	102
PercepPGRH	Pearson Correlation	,763**	1	,810**	,687**	,225*	,464**	,232*	,500**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,023	,000	,019	,000
	N	102	102	102	102	102	102	102	102
Obj_coincidentes	Pearson Correlation	,671**	,810**	1	,561**	,324**	,467**	,231*	,289**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,001	,000	,020	,003
	N	102	102	102	102	102	102	102	102
VisibilAgreg	Pearson Correlation	,767**	,687**	,561**	1	,120	,199*	,198*	,409**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,228	,045	,046	,000
	N	102	102	102	102	102	102	102	102
Segurança e Saúde no Trabalho	Pearson Correlation	,221*	,225*	,324**	,120	1	,000	,000	,000
	Sig. (2-tailed)	,026	,023	,001	,228		1,000	1,000	1,000
	N	102	102	102	102	102	102	102	102
Motivação Intrínseca	Pearson Correlation	,250*	,464**	,467**	,199*	,000	1	,000	,000
	Sig. (2-tailed)	,011	,000	,000	,045	1,000		1,000	1,000
	N	102	102	102	102	102	102	102	102
Aspetos Relacionais	Pearson Correlation	,271**	,232*	,231*	,198*	,000	,000	1	,000
	Sig. (2-tailed)	,006	,019	,020	,046	1,000	1,000		1,000
	N	102	102	102	102	102	102	102	102
Motivação Extrínseca	Pearson Correlation	,510**	,500**	,289**	,409**	,000	,000	,000	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,003	,000	1,000	1,000	1,000	

N	102	102	102	102	102	102	102	102
---	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

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

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

Output 4

Correlations

		Satisf_Agregada	VisibilAgreg	AplicaAgreg	PercepPGRH	Obj_coincidentes
Satisf_Agregada	Pearson Correlation	1	,469**	,629**	,724**	,673**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	102	102	102	102	102
VisibilAgreg	Pearson Correlation	,469**	1	,767**	,687**	,561**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	102	102	102	102	102
AplicaAgreg	Pearson Correlation	,629**	,767**	1	,763**	,671**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	102	102	102	102	102
PercepPGRH	Pearson Correlation	,724**	,687**	,763**	1	,810**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	102	102	102	102	102
Obj_coincidentes	Pearson Correlation	,673**	,561**	,671**	,810**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	102	102	102	102	102

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

ANEXO F – Output da análise da regressão linear

Output 1

Força das Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Satisfação

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	FPGRH ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Satisf_Agregada

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,719 ^a	,516	,512	,59875	1,939

a. Predictors: (Constant), FPGRH

b. Dependent Variable: Satisf_Agregada

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	38,291	1	38,291	106,809	,000 ^b
	Residual	35,850	100	,358		
	Total	74,141	101			

a. Dependent Variable: Satisf_Agregada

b. Predictors: (Constant), FPGRH

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,838	,366		5,014	,000
	FPGRH	,883	,085	,719	10,335	,000

a. Dependent Variable: Satisf_Agregada

Output 2

Força das Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Segurança e Saúde no Trabalho

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	FPGRH ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Segurança e Saúde no Trabalho

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,230 ^a	,053	,044		,97800738	2,135

a. Predictors: (Constant), FPGRH

b. Dependent Variable: Segurança e Saúde no Trabalho

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,350	1	5,350	5,593	,020 ^b
	Residual	95,650	100	,956		
	Total	101,000	101			

a. Dependent Variable: Segurança e Saúde no Trabalho

b. Predictors: (Constant), FPGRH

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1,397	,599		-2,334	,022
	FPGRH	,330	,140	,230	2,365	,020

a. Dependent Variable: Segurança e Saúde no Trabalho

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	-,7136695	,5197325	0E-7	,23015613	102
Std. Predicted Value	-3,101	2,258	,000	1,000	102
Standard Error of Predicted Value	,097	,317	,130	,042	102
Adjusted Predicted Value	-,7510883	,4914021	,0009450	,22792310	102
Residual	-3,58597732	3,21210980	0E-8	,97315372	102
Std. Residual	-3,667	3,284	,000	,995	102
Stud. Residual	-3,688	3,362	,000	1,012	102
Deleted Residual	-3,62772799	3,36620641	-,00094505	1,00622156	102
Stud. Deleted Residual	-3,948	3,552	-,004	1,040	102
Mahal. Distance	,000	9,615	,990	1,560	102
Cook's Distance	,000	,499	,017	,063	102
Centered Leverage Value	,000	,095	,010	,015	102

a. Dependent Variable: Segurança e Saúde no Trabalho

Output 3**Força das Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Motivação Intrínseca****Variables Entered/Removed^a**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	FPGRH ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Motivação Intrínseca

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,407 ^a	,165	,157		,91811525	2,030

a. Predictors: (Constant), FPGRH

b. Dependent Variable: Motivação Intrínseca

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	16,706	1	16,706	19,819	,000 ^b
Residual	84,294	100	,843		
Total	101,000	101			

a. Dependent Variable: Motivação Intrínseca

b. Predictors: (Constant), FPGRH

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-2,469	,562		-4,393	,000
FPGRH	,583	,131	,407	4,452	,000

a. Dependent Variable: Motivação Intrínseca

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	-1,2611184	,9184143	0E-7	,40670664	102
Std. Predicted Value	-3,101	2,258	,000	1,000	102
Standard Error of Predicted Value	,091	,298	,122	,039	102
Adjusted Predicted Value	-1,1968689	,9478465	,0004571	,40801907	102
Residual	-4,50838518	2,09748363	0E-8	,91355882	102
Std. Residual	-4,910	2,285	,000	,995	102
Stud. Residual	-4,954	2,334	,000	1,007	102
Deleted Residual	-4,58872557	2,18947697	-,00045710	,93644707	102
Stud. Deleted Residual	-5,674	2,388	-,012	1,062	102
Mahal. Distance	,000	9,615	,990	1,560	102
Cook's Distance	,000	,365	,013	,044	102
Centered Leverage Value	,000	,095	,010	,015	102

a. Dependent Variable: Motivação Intrínseca

Output 4

Força das Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Aspetos Relacionais

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	FPGRH ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Aspetos Relacionais

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,254 ^a	,064	,055		,97203817	1,990

a. Predictors: (Constant), FPGRH

b. Dependent Variable: Aspetos Relacionais

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,514	1	6,514	6,894	,010 ^b
	Residual	94,486	100	,945		
	Total	101,000	101			

a. Dependent Variable: Aspetos Relacionais

b. Predictors: (Constant), FPGRH

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1,542	,595		-2,591	,011
	FPGRH	,364	,139	,254	2,626	,010

a. Dependent Variable: Aspetos Relacionais

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	-,7874877	,5734909	0E-7	,25396225	102
Std. Predicted Value	-3,101	2,258	,000	1,000	102
Standard Error of Predicted Value	,096	,315	,130	,042	102
Adjusted Predicted Value	-1,0511798	,5712243	-,0001015	,25811242	102
Residual	-3,59368801	2,24761558	0E-8	,96721413	102
Std. Residual	-3,697	2,312	,000	,995	102
Stud. Residual	-3,744	2,444	,000	1,010	102
Deleted Residual	-3,68539810	2,51130772	,00010153	,99658523	102
Stud. Deleted Residual	-4,017	2,508	-,008	1,041	102
Mahal. Distance	,000	9,615	,990	1,560	102
Cook's Distance	,000	,350	,016	,050	102
Centered Leverage Value	,000	,095	,010	,015	102

a. Dependent Variable: Aspetos Relacionais

Output 5**Força das Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Motivação Extrínseca****Variables Entered/Removed^a**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	FPGRH ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Motivação Extrínseca

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,524 ^a	,275	,268		,85571490	1,907

a. Predictors: (Constant), FPGRH

b. Dependent Variable: Motivação Extrínseca

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	27,775	1	27,775	37,931	,000 ^b
Residual	73,225	100	,732		
Total	101,000	101			

a. Dependent Variable: Motivação Extrínseca

b. Predictors: (Constant), FPGRH

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	-3,183	,524		-6,078	,000
	FPGRH	,752	,122	,524	6,159	,000

a. Dependent Variable: Motivação Extrínseca

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	-1,6260823	1,1842006	0E-7	,52440632	102
Std. Predicted Value	-3,101	2,258	,000	1,000	102
Standard Error of Predicted Value	,085	,277	,114	,037	102
Adjusted Predicted Value	-1,6221462	1,1960075	,0022144	,52208448	102
Residual	-2,99802303	2,26540828	0E-8	,85146815	102
Std. Residual	-3,504	2,647	,000	,995	102
Stud. Residual	-3,635	2,687	-,001	1,007	102
Deleted Residual	-3,22719836	2,33318090	-,00221441	,87235423	102
Stud. Deleted Residual	-3,882	2,775	-,006	1,032	102
Mahal. Distance	,000	9,615	,990	1,560	102
Cook's Distance	,000	,505	,012	,052	102
Centered Leverage Value	,000	,095	,010	,015	102

a. Dependent Variable: Motivação Extrínseca

QUESTIONÁRIO

Leia atentamente os seguintes pontos, antes de iniciar o questionário.

- No âmbito de uma dissertação de mestrado em Gestão de Recursos Humanos (GRH), a realizar no Isla Campus Lisboa, agradecemos a sua colaboração no preenchimento do seguinte questionário que tem por objetivo estudar as Práticas de Recursos Humanos (RH) e a Satisfação dos Colaboradores.
- Deverá selecionar a sua resposta de entre um conjunto de alternativas. Procure responder sem demorar demasiado tempo em cada questão.
- Não há respostas certas ou erradas. O que interessa é exclusivamente a sua opinião pessoal e de forma mais honesta possível.
- Depois de submeter o questionário não será possível alterar as suas respostas.
- Procure responder as todas as questões.
- O prazo para responder aos questionários é de 2 semanas, com data efectiva a partir de hoje, e o tempo desejável para responder a todo o questionário é de 15 minutos.
- Os dados recolhidos serão tratados confidencialmente, os resultados de pesquisa serão tratados estatisticamente, garantindo em absoluto o anonimato.

Agradeço desde já a sua colaboração, pois a sua resposta irá dar um importante contributo empírico para que haja um maior conhecimento nesta matéria.

PARTE I

CARACTERIZAÇÃO

1. Idade:

- Dos 18 aos 29 anos
- Dos 30 aos 39 anos
- Dos 40 aos 49 anos
- Dos 50 aos 59 anos
- > 60 anos

2. Género:

- Femenino
- Masculino

3. Empresa do Grupo EDP em que trabalha:

- EDP Imobiliária e Participações
- EDP GÁS
- EDP Serviço Universal
- EDP Valor
- EDP Distribuição
- EDP Inovação
- Fundação EDP
- EDDP Soluções Comerciais
- EDP Produção
- EDP Comercial
- Labelec
- EDP S.A.
- Outra

4. Função atual:

5. Tempo na empresa em que trabalha atualmente:

- Menos de 6 meses
- Entre 6 mese e 3 anos
- Entre 3 anos e 10 anos
- Mais de 10 anos

6. Tipo de contrato:

- Prazo
- Efetivo
- Outro

7. Habilitações escolares:

- Até ao 3º ciclo (9º ano)
- Ensino Secundário (12º ano)
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

PARTE II

Seguem-se algumas questões relacionadas sobre a Gestão de Recursos Humanos na Empresa onde trabalha atualmente. Solicito que responda tendo em consideração as Práticas utilizadas na sua Organização como um todo e não apenas a uma única área ou departamento específico.

Em cada linha, escolha a opção que melhor corresponde à sua opinião.

8. Indique o grau em que cada uma das práticas de GRH assinalada é visível na Empresa onde trabalha:

	Nada visível	Muito visível	pouco visível	Pouco visível	Visível	Muito visível	Extremamente visível
Formação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avaliação do Desempenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Carreiras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bónus e incentivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recrutamento e seleção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabalho em Equipa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Indique até que ponto compreende a forma como são aplicadas na Empresa onde trabalha, cada uma das práticas de GRH assinaladas:

	Não compreendo nada como esta prática funciona	Compreendo muito mal como esta prática funciona	Compreendo mal como esta prática funciona	Compreendo como esta prática funciona	Compreendo bem como esta prática funciona	Compreendo muito bem como esta prática funciona
Formação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avaliação do Desempenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Carreiras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bónus e incentivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recrutamento e seleção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabalho em Equipa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Em que medida os seus objetivos pessoais coincidem com os objetivos da Empresa onde trabalha?

De 1 a 6 escolha o número que melhor corresponde à sua resposta, sabendo que:

O número 1 - significa que “Os seus objetivos e os da sua empresa não são nada coincidentes”.

O número 6 – significa que “Os seus objetivos e os da sua empresa são muito coincidentes”.

1 2 3 4 5 6

11. Em seguida indique, o seu grau de concordância com cada afirmação. Todas as afirmações estão apenas relacionadas com a Empresa onde trabalha atualmente.

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
A Direção da Empresa considera as práticas de GRH importantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As práticas de GRH na Empresa contribuem para que os trabalhadores alcancem os seus objetivos pessoais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os aumentos de salários na Empresa dependem dos resultados na avaliação de desempenho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sinto que na Empresa existe uma relação entre o que é apreciado na avaliação de desempenho e o que se faz no dia-a-dia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os objetivos da Avaliação de desempenho, Formação e outras PRH, são congruentes entre si.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Todos os Departamentos da Empresa seguem as orientações da Direção de RH.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ao decidirem sobre os assuntos que me dizem respeito, os meus superiores procuram ouvir os meus pontos de vista.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A Direção RH da Empresa é considerada influente pelas outras unidades orgânicas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As práticas de GRH da Empresa contribuem para que esta seja competitiva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se os meus comportamentos forem ajustados às orientações do Departamento de RH, sei que vou ser reconhecido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os conteúdos da Formação são depois aplicados no trabalho que desenvolvo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acredito que dentro de 6 meses os objetivos e os valores da GRH da Empresa se vão manter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

As práticas de GRH são aplicadas de forma consistente nos vários departamentos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na Empresa os colaboradores que são recompensados, são aqueles que merecem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A Direção de RH contribui para a definição da estratégia da Empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O plano de recompensas estabelecido na Empresa ajuda-a a obter um maior sucesso.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Todos os colaboradores sabem exatamente quando e o que fazer, para poderem receber um prémio na Empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A seleção de novos colaboradores é feita com base nas suas competências.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os responsáveis da Empresa estão de acordo com os critérios da avaliação de desempenho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A Empresa tem-me permitido escolher a minha orientação de carreira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As orientações fornecidas pela Direção de RH são credíveis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As práticas de GRH na Empresa contribuem para um elevado nível de competência dos colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As práticas de GRH contribuem para uma boa avaliação de desempenho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe uma consistência entre aquilo que a Direção de RH difunde e declara, e depois aquilo que faz e aplica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Todas as actividades de GRH se complementam para atingir os objetivos da Empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os objetivos do Departamento de RH complementam os dos restantes Departamentos da Empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os meus superiores lidam comigo de um modo honesto e ético.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PARTE III

12. Em cada linha, escolha a opção que melhor corresponde à sua opinião; qual o seu grau de satisfação em relação a cada um dos itens apresentados.

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Um pouco insatisfeito	Indiferente	Um pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
O trabalho/tarefas/atividades que desempenha.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As oportunidades que o trabalho lhe proporciona de realizar coisas em que se destaca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As oportunidades que o trabalho lhe oferece de fazer as coisas que mais gosta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O salário que recebe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os objetivos, as metas e as taxas de produção que deve alcançar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A limpeza, a higiene e a salubridade no seu espaço de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O ambiente físico e o espaço que dispõem no seu local de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A iluminação no seu espaço de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A ventilação do seu espaço de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A temperatura no seu espaço de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As oportunidades de formação que a Empresa lhe oferece.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As oportunidades de promoção que tem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A relação pessoal com os seus superiores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A supervisão que é exercida sobre si.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A frequência com que é avaliado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A forma como os seus superiores diretos julgam o seu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A igualdade e a justiça com que é tratado na Empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O apoio que recebe dos seus superiores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A capacidade de decidir de forma autónoma os aspetos relativos ao seu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A sua participação nas decisões do seu departamento ou secção de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A sua participação nas decisões de grupo de trabalho, relativas à Empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O modo como a Empresa cumpre os acordos legais, as disposições e as leis laborais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A forma como se processam as negociações sobre os aspetos laborais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Solicitação para participação da empresa no estudo.

Envio de e-mail

17 de outubro de 2012 13:51

Exmo. Senhores,

O meu nome é Rute Elias Ferreira e sou Aluna (nº50025862) do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos do ISLA Campus Lisboa – Laureate International Universities.

Tendo como objetivo a conclusão do Mestrado, presentemente estou a elaborar a dissertação na área das Práticas dos Recursos Humanos, Satisfação dos Colaboradores, sob orientação da Professora Doutora Maria de Fátima Rodrigues.

Sendo que cada vez mais a valorização do Capital Humano é um fator determinante para os bons resultados organizacionais, e a (Nome da Empresa) tem sempre desenvolvido e demonstrado um trabalho de excelência nessa área, seria para mim um enorme privilégio, ter a Vossa permissão para realizar um "Estudo", utilizando como instrumentos a realização de alguns questionários.

Para mim a (Nome da Empresa) é sem dúvida uma referência, por isso, considero que a Vossa experiência constitui um indubitável valor para o meu Mestrado.

Neste sentido, venho por este meio perceber a vossa disponibilidade e abertura para a realização deste estudo convosco.

Estou inteiramente disponível, para prestar qualquer informação adicional, que entenderem relevante.

Na expectativa de não ter tomado demasiado o Vosso tempo,

Com um sincero agradecimento,

Melhores cumprimentos,

Rute Elias Ferreira

Solicitação de autorização para utilização do questionário da FPGRH

Envio de e-mail

11 de novembro de 2012 23:40

Para: : jorgegomes@iseg.utl.pt

Exmo. Sr. Professor Doutor Jorge Gomes,

O meu nome é Rute Elias Ferreira e sou Aluna (nº 50025862) do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos do ISLA Campus Lisboa – Laureate International Universities.

Tendo como objectivo a conclusão do Mestrado, presentemente estou a elaborar uma dissertação sobre o estudo da correlação da Força das Práticas de Recursos Humanos e a Satisfação dos colaboradores, dentro das organizações, sob a orientação da Sra. Professora Doutora Maria de Fátima Rodrigues.

No decorrer da minha pesquisa encontrei uma dissertação orientada pelo Senhor Professor e realizada pela Senhora Dra. Carmen Maria Moreira Pereira no ISCTE, no ano de 2010, tendo como título "*FORÇA DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL: IMPACTO NA PERFORMANCE ORGANIZACIONAL*".

Para mim a grande importância desta dissertação está no instrumento utilizado para avaliar a força das Práticas de Gestão de Recursos Humanos, baseado no estudo de Bowen e Ostroff (2004).

Assim, venho por esta forma solicitar a ajuda do Senhor Professor no sentido de me ser autorizada a utilização deste instrumento para o levantamento dos dados na realização do meu estudo.

Desde já, agradeço toda a atenção dispensada, aguardando com grande expectativa a sua resposta pois dela dependem os meus próximos passos na direção deste meu trabalho.

Com os melhores cumprimentos

--

Rute Ferreira