

**ANA LÚCIA ROSÁRIO
DIAS**

**CULTURA ORGANIZACIONAL, E
INTENÇÕES DE SAÍDA: O EFEITO MEDIADOR
DO COMPROMISSO AFETIVO**

**ANA LÚCIA ROSÁRIO
DIAS**

**CULTURA ORGANIZACIONAL, E
INTENÇÕES DE SAÍDA: O EFEITO MEDIADOR
DO COMPROMISSO AFETIVO**

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação de Prof. Doutor Ana Moreira apresentada no Universidade Europeia Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia para obtenção de grau de Mestre na especialidade de Gestão de Recursos Humanos

Agradecimento

Quero expressar a minha sincera gratidão a todos que contribuíram para a realização desta tese de mestrado. Este trabalho não teria sido possível sem o apoio e a colaboração de diversas pessoas.

Primeiramente, gostaria de agradecer ao meu orientador Ana Moreira, pela orientação valiosa, pelos *insights* inspiradores e pelo incentivo constante ao longo deste percurso acadêmico. A sua dedicação e *expertise* foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço também aos meus professores do curso de mestrado, cujas discussões e sugestões enriqueceram o meu entendimento sobre o tema. As trocas de experiências foram essenciais para o amadurecimento das ideias apresentadas nesta tese.

À minha família, amigos e namorado agradeço pelo apoio incondicional e pela compreensão nos momentos desafiadores. As suas palavras de estímulo foram um impulso essencial para a minha jornada acadêmica.

Por último, expresso minha gratidão aos participantes da pesquisa, cuja colaboração foi crucial para a recolha de dados e o sucesso deste estudo.

Este trabalho é dedicado a todos que, de alguma forma, contribuíram para o meu crescimento acadêmico e pessoal. Obrigado a cada um de vocês.

Palavras-Chave

Recursos Humanos, Cultura Organizacional, Intenções de saída, compromisso afetivo, satisfação, bem-estar, cultura de apoio, cultura de inovação, cultura de objetivos e cultura de regras

Resumo

Este estudo teve como objetivo estudar o efeito da cultura organizacional nas intenções de saída e se esta relação é medida pelo compromisso afetivo.

Com essa finalidade formularam-se as seguintes hipóteses: (1) a cultura organizacional (cultura de apoio, cultura de inovação, cultura de objetivos, cultura de regras) tem um efeito negativo e significativo nas intenções de saída; (2) a cultura organizacional (cultura de apoio, cultura de inovação, cultura de objetivos, cultura de regras) tem um efeito positivo e significativo no compromisso afetivo; (3) o compromisso afetivo tem um efeito negativo e significativo nas intenções de saída; (4) o compromisso afetivo tem um efeito mediador na relação entre cultura organizacional (cultura de apoio, cultura de inovação, cultura de objetivos, cultura de regras) e as intenções de saída.

Participaram neste estudo 345 indivíduos a trabalhar nas organizações portuguesas. Os resultados indicam-nos que todas as dimensões da cultura organizacional têm um efeito negativo e significativo nas intenções de saída e um efeito positivo e significativo no compromisso afetivo, sendo a cultura de apoio a que tem um efeito mais forte tanto no compromisso afetivo como nas intenções de saída. O compromisso afetivo tem um efeito negativo e significativo nas intenções de saída. O compromisso afetivo tem um efeito de mediação parcial na relação entre três das dimensões da cultura organizacional (cultura de apoio, cultura de objetivo e cultura de regras) e as intenções de saída. Quanto ao efeito

mediador do compromisso afetivo na relação entre a cultura de inovação e as intenções de saída este efeito é total.

Estes resultados indicam que as organizações devem potenciar uma boa cultura organizacional sobretudo a cultura de apoio de modo que os seus colaboradores se sintam mais comprometidos afetivamente com a organização e reduzam as suas intenções de saída.

Keywords

Human Resources, Organizational Culture, Turnover Intentions, Affective Commitment, Satisfaction, Well-being, Support Culture, Innovation Culture, Goal Culture, and Rule Culture

Abstract

This study aimed to investigate the effect of organizational culture on turnover intentions and whether this relationship is mediated by affective commitment.

For this purpose, the following hypotheses were formulated:

(1) organizational culture (support culture, innovation culture, goal culture, rule culture) has a negative and significant effect on turnover intentions; (2) organizational culture (support culture, innovation culture, goal culture, rule culture) has a positive and significant effect on affective commitment; (3) affective commitment has a negative and significant effect on turnover intentions; (4) affective commitment mediates the relationship between organizational culture (support culture, innovation culture, goal culture, rule culture) and turnover intentions.

A total of 345 individuals working in Portuguese organizations participated in this study. The results indicate that all dimensions of organizational culture have a negative and significant effect on turnover intentions and a positive and significant effect on affective commitment, with support culture having the strongest effect on both affective commitment and turnover intentions. Affective commitment has a negative and significant effect on turnover intentions. Affective commitment partially mediates the relationship between three dimensions of organizational culture (support culture, goal culture, and rule culture) and turnover intentions. The mediation effect of affective commitment in the relationship between innovation culture and turnover intentions is total.

These results indicate that organizations should foster a strong organizational culture, especially support culture, so that their employees feel more affectively committed to the organization and reduce their turnover intentions.

Lista de abreviaturas

CA - Compromisso Afetivo

CA - Cultura de Objetvos

CI - Cultura de Inovação

CO - Cultura Organizacional

CP - Cultura de Apoio

CR- Cultura de Regras

FOCUS - First Organizational Culture Unified Search)

GFI - Goodness of Fit Index

IS - Intenções de Saída

RH - Recursos Humanos

SSPS - Statistical Package for the Social Science

ÍNDICE

Capítulo 1 - Introdução	1
Capítulo 2 - Revisão da Literatura	3
2.1 <i>Cultura Organizacional:</i>	3
2.1.1 <i>A gestão da cultura organizacional</i>	4
2.1.2 <i>Os tipos de culturas</i>	5
2.2 Intenções de saída:	6
2.2.1 <i>Cultura organizacional e intenções de saída:</i>	8
2.3. Compromisso Afetivo:	9
2.3.1. <i>Cultura organizacional e compromisso afetivo:</i>	11
2.3.2. <i>Compromisso Afetivo e intenções de saída:</i>	12
2.3.3. <i>Cultura Organizacional, Compromisso afetivo e intenções de saída:</i>	13
Capítulo 3 - Modelo da Investigação:	15
Capítulo 4 - Método	16
4.1 <i>Procedimento de recolha de dados</i>	16
4.2 <i>Participantes</i>	16
4.3 <i>Procedimento de análise de dados</i>	17
4.4 <i>Instrumentos:</i>	19
4.4.1. <i>Escala Cultura organizacional:</i>	19
4.4.2. <i>Escala Intenções de saída:</i>	19
4.4.3. <i>Escala de Compromisso Afetivo:</i>	19
Capítulo 5 – Apresentação e Análise dos Resultados	20
5.1. Qualidades métricas dos Instrumentos	20
5.1.1. <i>Escala de Cultura Organizacional</i>	20
5.1.2. <i>Escala de Intenções de saída</i>	23
5.1.3. <i>Escala de Compromisso Afetivo</i>	25

5.2.	Estatística descritiva das variáveis em estudo:.....	27
5.3.	Efeito das variáveis sociodemográficas das variáveis em estudo.	27
5.4.	Associação entre as Variáveis em Estudo	31
5.4.	Teste de Hipóteses:.....	32
Capítulo 6 – Discussão dos resultados		42
Capítulo 7 – Conclusão		44
7.1	Principais conclusões e Contributos do Estudo.....	44
7.2	Limitações do estudo e Pistas para Investigações Futuras	45
Referências Bibliográficas		47
ANEXOS:.....		52
Anexo A - Questionário		53
Anexo B - Estatística Descritiva da Amostra.....		65
Anexo C- Qualidades Métricas dos Instrumentos.....		67
Anexo D – Estatística Descritiva das Variáveis em estudo		74
Anexo E – Efeito das variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo		77
Anexo F – Associação entre as Variáveis em Estudo		84
Anexo G – Testes de Hipóteses.....		85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Modelo de Investigação.....	15
Figura 2 - Modelo Análise Fatorial Cultura Organizacioal.....	20
Figura 3- Modelo Análise Fatorial Intenções de Saída.....	23
Figura 4 - Modelo Análise Fatorial Compromisso Afetivo	25
Figura 5 - Efeito da variável Cultura Organizacional com Género.....	28
Figura 6 - Efeito da variável Cultura Organizacional com Antiguidade do colaborador na organização.....	29
Figura 7 - Efeito da variável Cultura Organizacional com Habilitações Literárias	30
Figura 8 -Efeito da variável Cultura Organizacional com Estado Civil	30
Figura 9 - Efeito da variável Cultura Organizacional com Vínculo Laboral	31
Figura 10 - Efeito da variável Cultura Organizacional com o Setor	31

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Caracterização da amostra	17
Tabela 2 - Consistência Interna	21
Tabela 3- Sensibilidade dos itens	21
Tabela 4- Normalidade das dimensões.....	22
Tabela 5- Dimensões Cultura Organizacional	23
Tabela 6 - Índices de ajustamento da análise fatorial confirmatória da escala compromisso organizacional Consistência interna.....	24
<i>Tabela 7 - Consistência interna da escala de intenções de saída.....</i>	<i>24</i>
Tabela 8- Mediana, mínima, máxima e assimetria e curtose dos itens da escala de intenções de saída.....	24
Tabela 9- Teste à normalidade da escala de intenções de saída.....	25
Tabela 10- Consistência Interna	25
Tabela 11- Sensibilidade dos itens	26
Tabela 12 - Mediana, mínima, máxima e assimetria e curtose dos itens da escala do Compromisso Afetivo	26
Tabela 13- Teste à normalidade da escala do Compromisso Afetivo	26
Tabela 14 - Estatística descritiva das variáveis em estudo.....	27
Tabela 15- Associação entre as variáveis em estudo	32
Tabela 16 - Efeito da Cultura de Apoio nas intenções de saída.....	32
Tabela 17-Efeito da Cultura de inovação nas Intenções de Saída.....	33
Tabela 18 - Efeito da Cultura de Objetivos nas Intenções de Saída	33
Tabela 19 - Efeito da Cultura de Regras nas Intenções de Saída	34
Tabela 20 - Efeito da Cultura de Apoio no Compromisso Afetivo.....	35
Tabela 21- Efeito da Cultura de inovação no Compromisso Afetivo	35
Tabela 22 - Efeito da Cultura de Objetivos no Compromisso Afetivo	36
Tabela 23 - Efeito da Cultura de Regras no Compromisso Afetivo.....	36
Tabela 24 - Efeito do Compromisso Afetivo com as Intenções de Saída	37
Tabela 25 - Efeito do Compromisso Afetivo entre a Cultura de Apoio e as Intenções de Saída	38
Tabela 26 - Efeito do Compromisso Afetivo entre a Cultura de Objetivos e as Intenções de Saída	39
Tabela 27 - Efeito do Compromisso Afetivo entre a Cultura de Inovação e as Intenções de Saída	40

Tabela 28 - Efeito do Compromisso Afetivo entre a Cultura de Regras e as Intenções de Saída	
.....	41

Capítulo 1 - Introdução

A gestão eficaz de recursos humanos é um ponto fundamental para o sucesso e sustentabilidade de qualquer organização. Dentro desse contexto, a retenção de talentos torna-se um desafio estratégico crucial, especialmente num cenário dinâmico onde a rotatividade de colaboradores advém como um fenômeno de impacto multifacetado. A presente tese explora intrinsecamente a interconexão entre a rotatividade de colaboradores, com especial ênfase na influência sobre a cultura organizacional, no compromisso afetivo dos colaboradores e nas intenções de saída.

A rotatividade de colaboradores, além de ser uma realidade inerente ao ambiente corporativo contemporâneo, desencadeia uma série de implicações profundas que vão além da simples substituição de recursos humanos.

No compromisso afetivo, analisa-se como a rotatividade impacta a ligação emocional entre os indivíduos e a organização. Compreender essa dimensão é crucial para definirmos estratégias eficazes de gestão de recursos humanos, visando não apenas a retenção, mas também a construção de um ambiente de trabalho onde os colaboradores sintam-se genuinamente comprometidos com os objetivos e valores da empresa.

Ademais, as intenções de saída é um indicador preditivo da rotatividade, onde afeta as motivações subjacentes que levam os colaboradores a considerarem a transição para novas oportunidades profissionais. Entender essas motivações é vital para antecipar e mitigar os fatores que impulsionam a saída, contribuindo para a construção de estratégias preventivas e proativas.

Dessa forma, será aprofundada a compreensão sobre como a rotatividade de colaboradores transcende a mera dinâmica de entrada e saída de talentos, desvendando as suas ramificações na cultura organizacional, no compromisso afetivo e nas intenções de saída.

Este estudo tem como objetivo estudar a relação entre a cultura organizacional e as intenções de saída da organização, assim como se o compromisso organizacional afetivo tem um efeito mediador nesta relação. Espera-se que não apenas contribua para a literatura acadêmica, mas que também ofereça insights práticos e aplicáveis para gestores e líderes que procuram fortalecer as suas equipas e promovam ambientes de trabalho mais resilientes e atrativos.

A presente dissertação encontra-se então estruturada em oito capítulos, de caráter teórico e empírico. O capítulo dois é composto pela revisão de literatura, que se subdivide em

três subcapítulos, dois deles que pretendem demonstrar o ambiente e conceitos onde o nosso objeto de estudo se desenrola, assim como a sua evolução histórica e preponderância na atualidade. O quarto subcapítulo, que se subdivide em outros três, entra na especificidade do tema, dando ao leitor uma noção mais concertada do objeto de estudo.

As suas divisões enunciam os constructos em estudo e explicitam as hipóteses de investigação. O capítulo três é onde está explicitado o nosso modelo de investigação adaptado de uma forma simples e concisa.

O capítulo quatro observa a metodologia de investigação que foi utilizada e é onde se encontram descritos os processos empíricos que originaram a recolha de dados. Este capítulo analisa as hipóteses em estudo que aparecem fundamentadas teoricamente no capítulo dois. O capítulo cinco é onde se encontra a apresentação e análise dos resultados da recolha de dados, exposta de forma esquematizada.

Por fim, o capítulo seis, contém a análise fatorial dos resultados e o capítulo sete onde contém a discussão em pormenor dos resultados que foram originados pelas análises estatísticas efetuadas, que advêm da inferência ou não das hipóteses de investigação.

Capítulo 2 - Revisão da Literatura

2.1 Cultura Organizacional

Podemos definir Cultura Organizacional como um conjunto de atitudes, valores, normas, intenções e crenças partilhadas pelos colaboradores dentro de uma organização (Stone et al., 2007). A cultura assume o papel de guiar as decisões que indivíduos tomam no ambiente profissional, funcionando como um sistema de autocontrolo e de reconhecimento mútuo (Rodrigues et al., 2019)

Existem três níveis na cultura organizacional: O nível mais superficial, onde encontramos os artefactos, representados pelas normas compartilhadas. Essa é uma parte mais tangível e visível, onde essas normas atuam como diretrizes comportamentais; O nível intermédio, onde encontramos os valores. É o que dá a identidade à organização, é algo comum e molda a essência da mesma, e quando os funcionários se sentem parte da organização é porque estes se identificam com a mesma. O último nível do modelo são as suposições básicas, estas são consideradas adquiridas, invisíveis e presentes de forma espontânea (Schein, 1999).

O modelo de valores contratuais é outro modelo a considerar quando abordamos o tema da cultura organizacional (Quinn & Cameron, 1983). Existem quatro tipos de cultura: (1) Cultura de apoio ou clã, onde caracteriza-se por valores e objetivos partilhados, de forma a melhorar o trabalho de equipa. A organização envolve os funcionários em programas organizacionais e compromissos partilhado, e assim capacita e facilita a participação dos mesmos. (2) Cultura inovadora ou *adhocracia*, é uma cultura temporária e dinâmica, é exigido um elevado nível de especialização dos funcionários e estes demonstram-se dispostos a enfrentar alterações e desafios novos apoiando-se à adaptabilidade e inovação dentro da organização. (3) Cultura burocrática ou hierarquia destaca-se por ter uma estrutura hierárquica clara, divisão distinta de poderes e impessoalidade. Baseia-se na padronização de processos, seguindo regras e políticas formais, com uma clara divisão de tarefas e predominância de relações estritamente formais entre os colaboradores. (4) Cultura racional ou mercado, destaca-se por concentrar-se externamente, procurando criar vantagens competitivas e alcançar metas. É uma cultura direcionada para resultados e competições, baseada na consecução de objetivos, é direcionada e orientada para os clientes e suas necessidades (Quinn & Cameron, 1983). O ambiente de trabalho é relacionado e influenciado pelas decisões da gestão dos recursos humanos sobre o número de colaboradores, horas extras pedidas e os salários, estes pontos

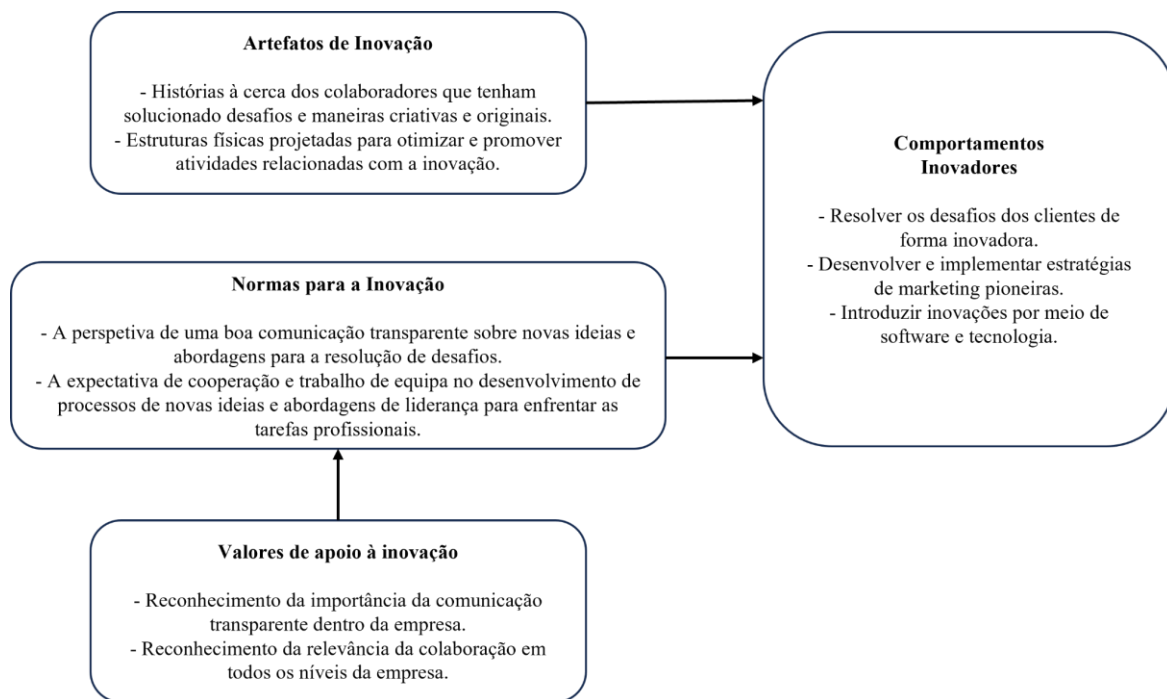
foram identificados como fatores que preveem a rotatividade dos colaboradores. (Stone et al., 2007)

A cultura é observada dentro do cenário da atividade profissional, sendo neste ambiente que se desenvolvem as habilidades adaptativas que impactarão a conformidade com as normas coletivas (Ventura et al., 2020).

Podemos observar formas diferentes de olhar para a cultura da organização através de várias correntes como, (1) Modelo de *Schein* onde a sua conceptualização permite uma melhor compreensão dos níveis de profundidade da cultura organizacional, pois uma cultura forte nem sempre é sinônimo de cultura melhor ou mais adequada. Neste modelo encontram-se pressupostos básicos que abrange a nível aprofundado da cultura da ordem inconsciente a nível valores e a nível superficial os artefactos. (Camara et al., 2019). (2) Modelo de *Sainsaulieu* analisa as subculturas ligadas a identidades profissionais. Neste modelo são apresentados quatro mitos que estruturam os componentes das diferentes categorias profissionais, os quatro mitos são união/fusão, anarquia/diferença, alheamento e meritocracia. (3) *Corporate Culture*, aborda culturas únicas e modos de gestão da cultura da empresa. Neste modelo é apresentado que quanto mais homogêneo e mais forte for a cultura, maior a eficácia. (4) Perspetiva Etnográfica onde aborda a componente qualitativa apresentada na compreensão da cultura organizacional baseia-se de que é possível observar uma organização de forma a entender a lógica cultural gere a organização. Desta forma é possível analisar e vivenciar a cultura da empresa e atribuir uma importância fundamental no seu percurso histórico (Rodrigues et al., 2019).

2.1.1 A gestão da cultura organizacional

Ao analisar o modelo *Schein*, onde é apresentado três níveis distintos de profundidade da cultura organizacional nomeadamente artefactos, valores e pressupostos básicos. (Gomes et al., 2017)



Fonte: Organizational Culture and Innovation: A Perspective from Schein Model (Gomes et al., 2017)

2.1.2 Os tipos de culturas

A cultura de apoio valoriza o bem-estar dos colaboradores, promove um ambiente de trabalho saudável, promove o suporte mútuo, e desenvolvimento pessoal, a colaboração, a empatia e a solidariedade entre colegas, e assim, reduz as intenções de saída (Mashile. et al., 2019). Os líderes são orientados para pessoas mais empáticas e preocupados com o bem-estar dos colaboradores, estes valorizam a escuta ativa, a participação de todos os colaboradores na tomada de decisões (Turner, 2006).

A cultura de apoio é caracterizada por um ambiente de trabalho colaborativo, onde a confiança, o respeito mútuo e a gestão de conflitos são fundamentais. Líderes nesse contexto buscam promover a participação, o comprometimento, a abertura e a moral elevada entre os membros da equipe. Essa cultura valoriza a interação positiva entre as pessoas e o cuidado com o desenvolvimento e o bem-estar dos colaboradores. (Turner, 2006).

Quando os colaboradores se sentem apoiados, valorizados e respeitados pela organização onde trabalham, estes demonstram uma maior satisfação no trabalho e comprometidos. (Mashile. et al., 2019).

Desta forma, a cultura de apoio para além de fortalecer a cultura organizacional, cria equipas mais motivadas e produtivas que resultam em benefícios tanto para os colaboradores como para a organização como um todo. (Mashile. et al., 2019).

De forma a promover uma cultura de apoio numa organização podemos implementar algumas estratégias como canais de comunicação aberta e transparente onde os funcionários se sintam à vontade para expressar as suas preocupações, ideias e partilha de feedback, oferecer programas de orientação e *coaching* para apoiar o desenvolvimento profissional dos colaboradores e ajuda-los a superar desafios e alcançar metas e promover a colaboração e o trabalho em equipa através de projetos conjuntos, reuniões e brainstorming e atividades que fortalecem o espírito de equipa (Niguse, 2019)

A cultura de inovação tem um impacto positivo nas intenções de saída, ou seja, uma cultura organizacional promove a criatividade, orientação para resultados e um ambiente desafiador que influencia positivamente as intenções de permanência na organização. (Niguse, 2019)

A cultura de objetivos é caracterizada como um foco nas metas e direciona os objetivos da organização, influencia diretamente o seu desempenho ao definir a direção e o foco da organização, pois a comunicação dos objetivos é essencial para alinhar e motivar os colaboradores (Pinho et al., 2013). Este tipo de cultura pode favorecer a adoção e utilização de um sistema mais eficaz, sendo que a cultura organizacional desempenha um papel crucial na implementação e eficácia dos sistemas de mediação de desempenho, logo, os colaboradores então mais propensos a engajarem ativamente na procura dos objetivos estabelecidos pela organização e a realizar o seu trabalho mais proactivamente (Turner, 2006).

A cultura de regras engloba normas e procedimentos que orientam os comportamentos dos colaboradores de uma organização, esta mantém a ordem, a consistência operacional e garante a conformidade com padrões éticos e legais (Pinho et al., 2013). A organização prioriza a consistência, a previsibilidade e o cumprimento das regras e regulamentos, neste tipo de cultura, hierarquia e a estrutura organizacional são valorizadas, e a tomada de decisões pode ser mais burocrática, a sua adaptação e a aceitação dos sistemas de medição de desempenho podem ser mais desafiadores neste contexto (Turner, 2006).

2.2 Intenções de saída

A intenção de saída é uma tendência ou intenção de um funcionário intencional sair de uma organização num futuro próximo (Saripudin et al., 2023). Pode ser influenciada por vários fatores, incluindo a satisfação no trabalho, o compromisso organizacional, a qualidade de vida no trabalho, a cultura organizacional, a liderança e a remuneração (Saripudin et al., 2023).

É um indicador importante do comprometimento dos funcionários e pode ter um impacto significativo na produtividade e no desempenho da organização. (Saripudin et al., 2023). A intenção de saída pode afetar o desenvolvimento e a qualidade do trabalho do colaborador (Said et al., 2020).

As intenções de saída dos colaboradores estão associadas à fidelidade da organização, o seu apego emocional e a disposição de fazer esforços para alcançar os objetivos, o suporte organizacional desempenham um papel crucial na decisão dos colaboradores para com a sua permanência na organização (Hussain & Asif, 2012). Quando os colaboradores têm uma ligação emocional forte com a organização e percebem que têm apoio adequado, são mais propensos a permanecer na organização, desta forma, impacta negativamente nas intenções de turnover e retenção de talentos (Hussain & Asif, 2012). Pode ser alcançado por meios de desenvolvimento de uma cultura organizacional que promova o senso de pertença, através de práticas de gestão de recursos humanos que demonstrem apoio e valorização pelos colaboradores (Hussain & Asif, 2012).

O *stress* no trabalho é um fator comum em muitas organizações e pode afetar significativamente o bem-estar e o desempenho dos funcionários. Os níveis de stress por norma estão associados a problemas de saúde mental e física, como a ansiedade, depressão, distúrbios de sono e doenças cardiovasculares e pode levar à exaustão emocional, desmotivação, baixa produtividade no trabalho e reduzir a satisfação no trabalho. Os colaboradores que experienciam este tipo de stress no trabalho, desenvolvem maior propensão a considerar deixar a organização como forma de lidar com a pressão e recuperar o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (Clarke, S. et al., 2002).

A organização pode implementar várias estratégias para ajudar os colaboradores a lidar com o stress no trabalho, como incentivar a comunicação aberta, promover o equilíbrio saudável entre o trabalho e a vida pessoal, oferecer recursos de apoio emocional e psicológicos, oferecer formações de técnicas de relaxamento e *mindfulness* (Kumar, R., et al 2012).

O *turnover* nos colaboradores tem custos significativos para as organizações. Além dos custos diretos envolvidos no recrutamento, seleção e formação de novos colaboradores, existem custos indiretos associados à inexperiência dos novos colaboradores, a falta de familiaridade com os procedimentos operacionais, podem resultar de erros, atrasos e impactar negativamente a receita e a reputação da empresa (Cotton, J.L., & Tuttle, J.M., 1986). Ao reduzir a rotatividade, as organizações podem implementar estratégias como programas de formação contínuos, oportunidades de desenvolvimento de carreira, incentivar a retenção, políticas de reconhecimento e recompensas, um ambiente de trabalho positivo e inclusivo,

investir no bem-estar e assim aumentar a satisfação dos colaboradores, no seu engagement e lealdade para com a mesma e reduzir assim nos custos associados à rotatividade e ao turnover (Kumar, R., et al 2012).

2.2.1 Cultura organizacional e intenções de saída

Existe uma relação positiva entre a cultura organizacional e as intenções de saída (Said et al., 2020). A cultura organizacional refere-se ao conjunto de valores, crenças e atitudes que caracterizam uma organização (Said et al., 2020). A Cultura pode ter um impacto significativo na percepção dos colaboradores sobre a organização e as suas intenções de permanência ou de saída (Said et al., 2020).

Quando os valores e as práticas da organização estão alinhados com a expectativa dos colaboradores, promove-se a coesão, a colaboração e o bem-estar (Kumar, R., et al 2012). Uma cultura organizacional positiva, promove a satisfação no trabalho, o compromisso e um relacionamento saudável com os líderes (Saeed, I., et al 2014). A Cultura Organizacional tem um impacto nas atitudes e comportamentos dos colaboradores dentro de uma organização, incluindo as suas intenções de saída e a decisão de deixar a organização. (Mashile. et al., 2019).

Os colaboradores que se identificam com a organização, estão dispostos a contribuir ativamente para o sucesso da mesma, têm menos probabilidade de considerar a saída. (Saripudin et al., 2023). Os colaboradores quando integram numa nova organização, podem sentir-se desorientados e desconectados se não receberem a orientação adequada sobre a cultura organizacional (Kumar, R., et al 2012). É importante que a organização forneça um processo de integração sólido, com a história, os valores, as normas e práticas da organização (Kumar, R., et al 2012).

A alta rotatividade de colaboradores pode ser prejudicial para uma organização que depende fortemente dos seus colaboradores para alcançar a sua competitividade (Said et al., 2020). É importante que as organizações adotem estratégias que promovam o compromisso organizacional e a capital psicológica dos colaboradores, de forma a reduzir a sua intenção de saída (Said et al., 2020).

Os colaboradores tendem a desenvolver um sentimento de pertença quando se adaptam à cultura da organização, e assim, contribui de uma forma positiva para um aumento de motivação de permanência, quando estes não se sentem integrados ou alinhados com a organização, é mais provável que procurem novas oportunidades onde se sintam mais confortáveis e valorizados (Kumar, R., et al 2012). Uma cultura organizacional forte, que

promove valores positivos, crenças compartilhadas e um ambiente de trabalho saudável, tem o potencial para influenciar os colaboradores de maneira positiva (Said, H., et al 2020)

É fundamental ajudar os colaboradores a compreenderem o contexto em que estão inseridos, ajudá-los a adaptarem-se mais rapidamente ao ambiente de trabalho, este tende a ser mais saudável e estimulante e os colaboradores sentem-se mais satisfeitos e comprometidos e consequentemente, reduz a rotatividade e a retém talentos essenciais para o sucesso da organização (Kumar, R., et al 2012). Cultivar uma cultura positiva e promover o compromisso dos colaboradores são estratégias essenciais para reduzir a rotatividade, turnover e manter um ambiente de trabalho produtivo e saudável (Saeed, I., et al 2014).

Desta forma, a Cultura Organizacional desempenha um papel fundamental e significativo na decisão dos colaboradores permanecerem na organização ou de sair da mesma (Said, H., et al 2020).

Formula-se assim a seguinte hipótese:

Hipótese 1: A cultura organizacional tem uma associação negativa e significativa com as intenções de saída.

2.3. Compromisso Afetivo

O compromisso afetivo refere-se à ligação emocional e identificação positiva que os funcionários têm com a organização onde trabalham. Este tipo de compromisso está relacionado com o desejo genuíno de permanecer na organização devido a sentimentos de afeto, lealdade e satisfação com a mesma. (Meyer et al., 2002). O compromisso Afetivo tem uma associação positiva no local de trabalho (Mayer & Smith, 2000), está associado à ligação emocional e ao vínculo positivo que os funcionários desenvolvem com a organização (Meyer et al., 2002).

O compromisso organizacional, composto pelos elementos afetivo, de continuidade e normativo, muda ao longo das diferentes fases da carreira (Allen & Meyer, 1993).

A idade e a permanência na organização influenciam a formação e a evolução desse compromisso (Nikolaou et al., 2019). Conforme os funcionários envelhecem, eles podem desenvolver um maior compromisso organizacional devido a vários fatores. Por exemplo, a maturidade pessoal e profissional pode levar a uma maior identificação com os valores e objetivos da organização. Além disso, funcionários mais velhos podem ter acumulado mais experiência e reconhecimento, o que pode fortalecer seu compromisso com a organização (Allen & Meyer, 1993). Funcionários com maior tempo de permanência na mesma organização

podem desenvolver um compromisso de continuidade, devido aos investimentos feitos ao longo do tempo, como contribuições para planos de pensão e benefícios acumulados. Além disso, a familiaridade com a cultura organizacional e os colegas de trabalho podem aumentar o compromisso afetivo e normativo (Allen & Meyer, 1993).

O compromisso afetivo está relacionado a um vínculo emocional com a organização, envolvendo sentimentos de afeto, lealdade e satisfação. Por outro lado, o compromisso contínuo está associado aos custos percebidos de deixar a organização, enquanto o compromisso normativo reflete uma obrigação percebida de permanecer na organização (Meyer et al., 2002), este pode ser dividido em três componentes como compromisso afetivo como a ligação emocional, compromisso normativo como o senso de obrigação, e o compromisso de continuidade como a percepção de custos associados à saída da organização (Zhu et al., 2022). Cada tipo de compromisso influencia o comportamento dos funcionários de maneiras distintas, afetando sua satisfação no trabalho, envolvimento, desempenho e propensão à rotatividade (Meyer et al., 2002). Quando os funcionários percebem que a organização valoriza o seu bem-estar, oferece suporte e demonstra preocupação genuína com os mesmos, essas práticas fortalecem o seu compromisso afetivo (Mayer & Smith, 2000). Programas de benefícios atrativos, oportunidades de desenvolvimento de carreira e promoção da justiça procedimental do ambiente de trabalho, são algumas práticas que podem ser aplicadas para contribuir para a construção desse tipo de compromisso (Mayer & Smith, 2000).

Quando os funcionários têm um forte compromisso afetivo com a organização, eles tendem a se sentir mais satisfeitos com o trabalho, mais leais e mais propensos a permanecer na organização a longo prazo. Além disso, os funcionários com um forte compromisso afetivo tendem a ter um melhor desempenho no trabalho, a ser mais engajados e a ter uma atitude mais positiva em relação à organização. Quando os funcionários não têm um forte compromisso afetivo com a organização, eles podem ser mais propensos a se envolver em comportamentos de rotatividade, absenteísmo e baixo desempenho. Portanto, o compromisso afetivo pode ser um fator importante na retenção de talentos e no sucesso geral da organização (Meyer et al., 2002).

Os funcionários com um forte compromisso afetivo tendem a ter níveis mais elevados de satisfação no trabalho, maior envolvimento no trabalho e uma atitude mais positiva em relação à organização (Meyer et al., 2002).

Os resultados indicam que o compromisso afetivo está positivamente relacionado com a satisfação no trabalho, envolvimento no trabalho e compromisso ocupacional. Além disso, o compromisso normativo também está positivamente correlacionado com esses construtos,

embora em menor grau do que o compromisso afetivo. Por outro lado, o compromisso continuado não está correlacionado com a satisfação no trabalho, envolvimento no trabalho e compromisso ocupacional. Esses resultados sugerem que os compromissos afetivos e normativos são importantes para o bem-estar e o *engagement* dos funcionários, enquanto o compromisso contínuo pode não ser tão relevante para esses construtos (Meyer et al., 2002).

2.3.1. Cultura organizacional e compromisso afetivo

Existe uma relação forte entre a cultura organizacional e o compromisso afetivo dos funcionários (Haffar et al., 2022). A cultura organizacional foi reconhecida como um elemento crucial para impulsionar o comprometimento dos colaboradores (Dunger, 2023), uma cultura que promove valores de confiança, transparência, colaboração, apoio mútuo cria um ambiente de trabalho onde os funcionários se sintam valorizados, com sentimento de pertença, motivados para contribuir para a iniciativa de mudança para o sucesso da organização (Haffar et al., 2022), destaca-se como um fator significativo que pode influenciar a prontidão dos funcionários para a mudança e o seu compromisso afetivo como mudanças organizacionais (Haffar et al., 2022), em particular, é um indicador significativo de lealdade e retenção aprimoradas (Dunger, 2023).

A cultura organizacional valoriza a inovação, a aprendizagem contínua e a adaptação, de forma a criar um ambiente propício para a aceitação de novas práticas (Haffar et al., 2022). Os efeitos simultâneos da confiança afetiva dos colaboradores e do comprometimento afetivo desempenham papéis complementares na mediação da relação entre a cultura organizacional e a aptidão para a partilha de conhecimentos nas culturas de *adhocracia*, *clã* e mercado (Ng, 2023).

A cultura *adhocracia* é caracterizada pela ênfase na dinâmica, no empreendedorismo, na criatividade e na flexibilidade. Tende a encorajar a descentralização e a diferenciação. Os funcionários são motivados a serem invasores, a pensarem fora da caixa e a adaptarem-se rapidamente a novas situações, promovendo a agilidade e a capacidade de responder eficazmente a mudanças e desafios no ambiente de trabalho (Ng, 2022). A cultura *clã* enfatiza o trabalho de equipa, a coesão e lealdade. As organizações esta cultura, valorizam a colaboração, o apoio mútuo e o senso de comunidade entre os funcionários, estes identificam-se fortemente com a organização e preocupam-se com o bem-estar e sucesso coletivo, de forma a promover um ambiente de trabalho acolhedor, onde os relacionamentos interpessoais são valorizados e a confiança mútua é fundamental. (Ng, 2022). A cultura mercado é focada na competitividade, no alcance de objetivos e orientado para os resultados, valoriza a eficiência,

a produtividade e a procura de excelência. Os funcionários são incentivados para a orientação de resultados, a procura de melhoria contínua e destacam um ambiente competitivo, promovem a mentalidade de alto desempenho e uma abordagem orientada para o sucesso e a realização de objetivos organizacionais (Ng, 2022).

Uma organização com uma cultura organizacional mais encorajadora a experiências novas e que procura soluções criativas tendem a atrair funcionários mais abertos à mudança e mais dispostos a envolverem-se nas atividades e iniciativas de transformação (Haffar et al, 2022).

O seguinte raciocínio leva-nos a formular a seguinte hipótese:

Hipótese 2 - A cultura organizacional tem uma associação positiva e significativa com o compromisso afetivo.

2.3.2. Compromisso Afetivo e intenções de saída

O compromisso afetivo é definido como o vínculo emocional que um funcionário tem com a organização, que se desenvolve ao longo do tempo e é baseado em sentimentos de afeto, lealdade e identificação com a organização (Saripudin et al., 2023)

O compromisso afetivo tem uma influência significativa na intenção de saída dos colaboradores (Zhu et al., 2022). Quando os funcionários têm um baixo nível de compromisso afetivo, eles tendem a ter uma maior intenção de sair da organização (Saripudin et al., 2023).

Quando os colaboradores têm um alto nível de compromisso afetivo com a organização, são menos propensos a ter intenções de saída (Zhu et al., 2022). Os colaboradores com baixo compromisso afetivo tendem a ser menos leais à organização e a trabalhar menos para alcançar os objetivos da organização (Saripudin et al., 2023). Pode ser feito por meio de estratégias que promovam um ambiente de trabalho positivo, que valorize e reconheça o trabalho dos colaboradores e que ofereça oportunidades de desenvolvimento profissional (Zhu et al., 2022).

Os fatores como idade, género, tempo de trabalho, nível académico e salários são considerados como característicos pessoais que podem influenciar o compromisso organizacional e a intenção de saída. Os colaboradores mais jovens podem ter maior propensão a mudar de emprego, enquanto os que têm maior nível de educação podem valorizar mais o desenvolvimento profissional dentro da organização (Hong et al, 2014).

As características do trabalho, como as funções, a autonomia dos colaboradores, a carga de trabalho e as oportunidades de crescimento podem influenciar diretamente o compromisso e aumentar as intenções de saída, tal como as relações que existem com os colaboradores e os

seus líderes, estes promovem a confiança, a comunicação aberta e o apoio, desempenham um papel fundamental que contribui para um maior compromisso por parte dos colaboradores (Hong et al, 2014).

De forma a reduzir as intenções de saída dos colaboradores e aumentar o seu compromisso afetivo com a organização, é essencial que esta fortaleça o seu relacionamento com os colaboradores implementando um ambiente de trabalho positivo que promova o bem-estar, o reconhecimento e a valorização do trabalho realizado. Criar oportunidade de desenvolvimento profissional que permita os colaboradores a adquirir novas habilidades e crescer profissionalmente dentro da organização (Nikolaou et al., 2019). Estabelecer um plano de carreira claro e com oportunidades de progressão para demonstrar o compromisso da organização com o crescimento dos colaboradores. Promover um ambiente de trabalho colaborativo e incentivar o trabalho em equipa promovendo o senso e pertencimento, criar espaços e momentos para partilhar ideias, feedback construtivo e reconhecimento do trabalho em equipa. Por fim, implementar programas de reconhecimento e recompensas que valorizem o desempenho e as contribuições dos funcionários, celebrar as suas conquistas individuais e em equipa para reforçar o sentimento de pertença (Niguse, 2019)

Se a organização promover um ambiente de trabalho inclusivo, transparente e que valoriza o bem-estar dos colaboradores tende a aumentar o compromisso e a diminuir a possibilidade de intenção de saída (Hong et al, 2014)

Este raciocínio leva-nos a formular a seguinte hipótese:

Hipótese 3 - O compromisso afetivo tem uma associação negativa e significativa com as intenções de saída da organização.

2.3.3. Cultura Organizacional, Compromisso afetivo e intenções de saída

As intenções de saída dos colaboradores numa organização são significativamente influenciadas pela Cultura Organizacional e pelo Compromisso Afetivo (Dwivedi et al., 2013).

A cultura organizacional pode afetar a satisfação dos colaboradores, o seu comprometimento, a motivação e a sua identificação com a organização, entre outros fatores que influenciam as intenções de saída dos colaboradores (Mashile. et al., 2019).

O Compromisso Afetivo na Cultura Organizacional e nas Intenções de Saída não encontramos um efeito mediador perfeito, mas sim uma mediação parcial (Dwivedi et al., 2013). A sua relação é crucial para uma cultura positiva e que os valores dos colaboradores sejam alinhados com os da organização, o que leva a promover a retenção de talento (Mashile.

et al., 2019). A satisfação no trabalho foi desenvolvida para medir positivamente a relação entre a cultura organizacional e as intenções de saída (Niguse, 2019). Um ambiente de trabalho saudável e positivo, promove o bem-estar dos funcionários e valoriza o seu trabalho, aumenta a sua motivação, tende a reduzir as intenções de saída e a aumentar o seu comprometimento com a organização, enquanto, a cultura organizacional negativa que não reconhece o esforço dos seus colaboradores e não oferece a oportunidade de crescimento tende a aumentar o turnover. (Mashile. et al., 2019).

Cada tipo de cultura (cultura de apoio, cultura de objetivos, cultura de inovação e cultura de regras) pode impactar de forma diferente no *engagement* e na satisfação dos colaboradores, afetando as suas intenções de saída e na procura de novas oportunidades noutras organizações (Mashile. et al., 2019). Quando os colaboradores estão satisfeitos com os seus trabalhos e com a sua organização, os mesmos têm menos intenções de saída da organização, ao compreender e ao abordar os vários níveis de satisfação, a organização podem mitigar os efeitos negativos de certos aspetos da cultura organizacional nas intenções de saída e do compromisso afetivo com a organização (Niguse, 2019)

Este raciocínio leva-nos a formular a seguinte hipótese:

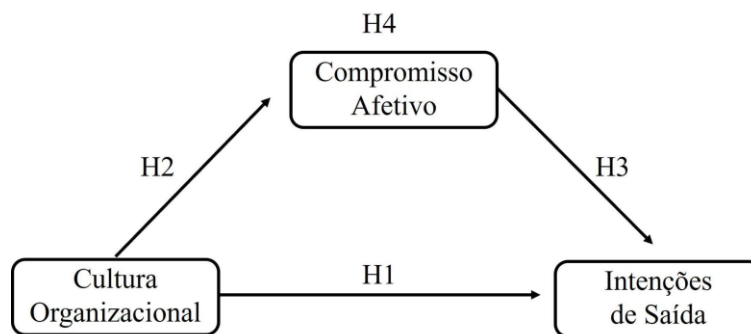
Hipótese 4 - O compromisso afetivo tem um efeito mediador na relação entre a cultura organizacional e as intenções de saída.

Capítulo 3 - Modelo da Investigação:

Seguidamente apresenta-se o modelo de investigação que sintetiza as hipóteses formuladas neste estudo.

Figura 1

Modelo de investigação



Capítulo 4 - Método

4.1 Procedimento de recolha de dados

O processo de amostragem foi não probabilístico, de conveniência e intencional tipo *snowball* (Trochim, 2000). Foi um estudo exploratório e de carácter transversal uma vez que os dados foram recolhidos num único momento.

O questionário foi colocado online na plataforma *Google Forms* e o link do mesmo foi partilhado por via *mail*, *linkedin*, *whatsapp* e *Instagram* a contactos das investigadoras.

Os participantes tiveram acesso ao consentimento informado, antes de iniciarem as suas respostas ao questionário, de forma a decidirem se querem participar no estudo. No consentimento informado foi garantida a confidencialidade das respostas dadas. Após a leitura do consentimento informado, os participantes deveriam responder se queriam ou não participar no estudo. Em caso de resposta positiva seriam encaminhados para a secção seguinte e caso de resposta negativa seriam encaminhados para o final do questionário.

As questões do questionário incluíram informações sociodemográficas para caracterizar a amostra. Além dessas questões, os participantes foram solicitados a responder a três escalas diferentes: uma sobre Cultura Organizacional, outra sobre compromisso afetivo e a última sobre intenções de saída. Após a aprovação do projeto, o questionário foi disponibilizado online. A recolha de dados ocorreu durante o mês de Janeiro de 2024 até Março de 2024.

4.2 Participantes

Neste estudo participaram 349 participantes, 345 participantes considerados nas subsequentes análises estatísticas por reunirem as condições à participação neste estudo.

Os participantes que colaboraram voluntariamente neste estudo têm a idade compreendida entre 19 e 70 anos, com uma média de 37.95 anos e um desvio de 11.790, dos quais 14.3% tem entre 18 e 25 anos, 21.4% tem entre 26 e 30 anos, 46.4% tem entre 31 e 40 anos, 14.3% tem entre 41 e 50 anos e 3.6% tem igual ou superior a 51 anos. Quanto ao género, 57.1% dos participantes pertencem ao género feminino e 42.9% ao género masculino. Destes 22.3% tem um nível de escolaridade igual ou inferior ao 12º ano, 47.5% frequentaram a licenciatura e 30.1% possuem o grau de mestrado ou superior. No que respeita à antiguidade, 18% têm menos de um ano de permanência na organização, 56.2% de 1 a 10 anos, 12.7% de 11 a 20 anos e 13% mais de 20 anos. Em relação ao vínculo laboral, 13.9% possuem um

contrato de trabalho a termo incerto, 12.5% um contrato de trabalho a termo certo, 65.8% um contrato sem termo(efetivo) e 7.8% outro tipo de contrato. (Tabela 1 e Anexo B)

Tabela 1

Caracterização da amostra

		Frequência	Percentagem
Género	Feminino	191	55,4%
	Masculino	154	44,6%
Habilitações	Igual ou inferior ao	77	22,3%
Literárias	12º ano	164	47,5%
	Licenciatura	104	30,1%
	Mestrado ou Superior		
Antiguidade	Menos de 1 ano	62	18,0%
	De 1 a 2 anos	58	16,8%
	De 2 a 5 anos	84	24,3%
	De 5 a 10 anos	52	15,1%
	De 10 a 15 anos	28	8,1%
	De 15 anos a 20 anos	16	4,6%
	Mais do que 20 anos	45	13,0%
Vínculo Laboral	A Termos Incerto	48	13,9%
	A Termo Certo	43	12,5%
	Sem Termo	227	65,8%
	Outro	27	7,8%

4.3 Procedimento de análise de dados

Após a recolha de dados, os mesmos foram importados para o *software SPSS Statistics* 29 para posterior análise. O primeiro passo foi avaliar as propriedades métricas dos instrumentos empregados neste estudo.

As variáveis sociodemográficas foram codificadas do seguinte modo: a variável de género foi codificada em variável *dunny* e assim operacionalizada através da notação “0” para os participantes do género feminino e “1” para os participantes do género masculino; a variável Idade foi codificada como quantitativa; a variável Habilitações Literárias foi codificada em “1”

para o escalão “Igual ou inferior ao 12º ano”, em “2” para o escalão Licenciatura”, em “3” para o escalão “Mestrado ou superior”; a variável Antiguidade foi convertida como “1” para os que tem menos de 1 ano de permanência na organização, como “2” para os que têm entre 1 a 2 anos, como “3” para os que têm entre 2 a 5 anos, como “4” para os que têm entre 5 a 10 anos, como “5” para os que têm entre 10 a 15 anos, como “6” para os que têm entre 15 a 20 anos e como “7” para os que têm mais de 20 anos; a variável Vínculo laboral foi convertida como “1” para o contrato “A Termo Incerto”, como “2” o contrato “A Termo Certo”, como “3” o contrato “Sem Termo” e como “4” para “Outros”.

Para verificar a validade dos instrumentos de Cultura Organizacional, Compromisso Afetivo e Intenções de saída foram realizadas análises fatoriais confirmatórias utilizando *software* AMOS Graphics 29.

As fiabilidades das dimensões de todos os instrumentos utilizados neste estudo foram avaliadas por meio do cálculo do coeficiente alfa de *Cronbach*, cujo valor deve variar entre 0 e 1, excluindo valores negativos (Hill & Hill, 2002). Um valor de 0.70 é considerado o mínimo aceitável em estudos organizacionais (Bryman & Cramer, 2003). Quanto ao estudo da sensibilidade, foram calculadas diversas medidas de tendência central, dispersão e forma para os diferentes itens das escalas utilizadas. Essa abordagem permitirá a análise da normalidade para todos os itens e escalas em questão. Os itens devem ter respostas distribuídas em todos os pontos da escala, e não devem ter a mediana próxima dos limites. Além disso, os valores absolutos de assimetria e curtose dos itens devem ser inferiores a 2 e 7, respetivamente, conforme preconizado por Finney, S. J., & DiStefano, C., (2013). Em seguida, procedeu-se à análise estatística descritiva da amostra e das variáveis em estudo.

As hipóteses formuladas foram testadas por meio de regressões lineares simples e múltiplas, considerando um nível de significância de 0,05. Esse processo permite avaliar as relações entre as variáveis e verificar se as hipóteses propostas são estatisticamente significativas. Este método robusto de análise estatística contribuiu para uma compreensão mais profunda dos padrões e associações presentes nos dados recolhidos.

Após a conclusão destas etapas, os resultados foram interpretados, contribuindo assim para a compreensão mais aprofundada dos dados recolhidos.

4.4 Instrumentos:

O questionário será composto por diversas questões de carácter sociodemográfico e por três instrumentos. As questões sociodemográficas foram as seguintes: Idade, género, antiguidade na organização, habilitações literárias, estado civil, setor de atividade e vínculo laboral.

4.4.1. *Escala Cultura organizacional*

Para avaliar a variável Percepção de Cultura organizacional, será utilizada a subescala de cultura organizacional do instrumento FOCUS (*first organizational culture unified search*), validado e adaptado para a população portuguesa (Neves, 2000), composto por 35 itens com uma resposta do tipo *Likert* de 6 pontos, com uma pontuação variável. Os itens 1 e 2 são classificados de 1 “Ninguém” a 6 “Todos”. Os itens de 3 a 15 estão classificados de 1 “Nunca” a 6 “Sempre”. Os itens de 16 a 35 estão classificados de 1 “De modo nenhum” a 6 “Muitíssimo”. Esta escala é composta por quatro dimensões que correspondem aos quatro tipos de cultura do Modelo dos Valores Contrastantes: cultura de inovação (itens 2, 5, 6, 7, 9, 13, 14, 15, 16 e 33); cultura de apoio (itens 1, 17, 20, 24, 25, 27, 28, 29, 31, 32 e 34); cultura de objetivos (itens 3, 4, 8, 10, 11 e 12); cultura de regras (itens 18, 19, 21, 22, 23, 26, 30 e 35). (Neves, 2000)

4.4.2. *Escala Intenções de saída*

As intenções de saída foram medidas com recurso ao instrumento desenvolvido por Bozeman & Perrewé, (2001), e adaptada para a população portuguesa por Bártole-Ribeiro constituído por 6 itens, classificados numa escala de 5 pontos (de 1 “Não se aplica nada” a 5 “Aplica-se totalmente”),

4.4.3. *Escala de Compromisso Afetivo:*

Para medir o compromisso afetivo recorreu-se à dimensão de compromisso afetivo do instrumento desenvolvido por (Meyer e Allen, 1997), composta por 6 itens que estão classificados numa escala de tipo *Likert* de 7 pontos (de 1 “Discordo Totalmente” a 7 “Concordo Totalmente”).

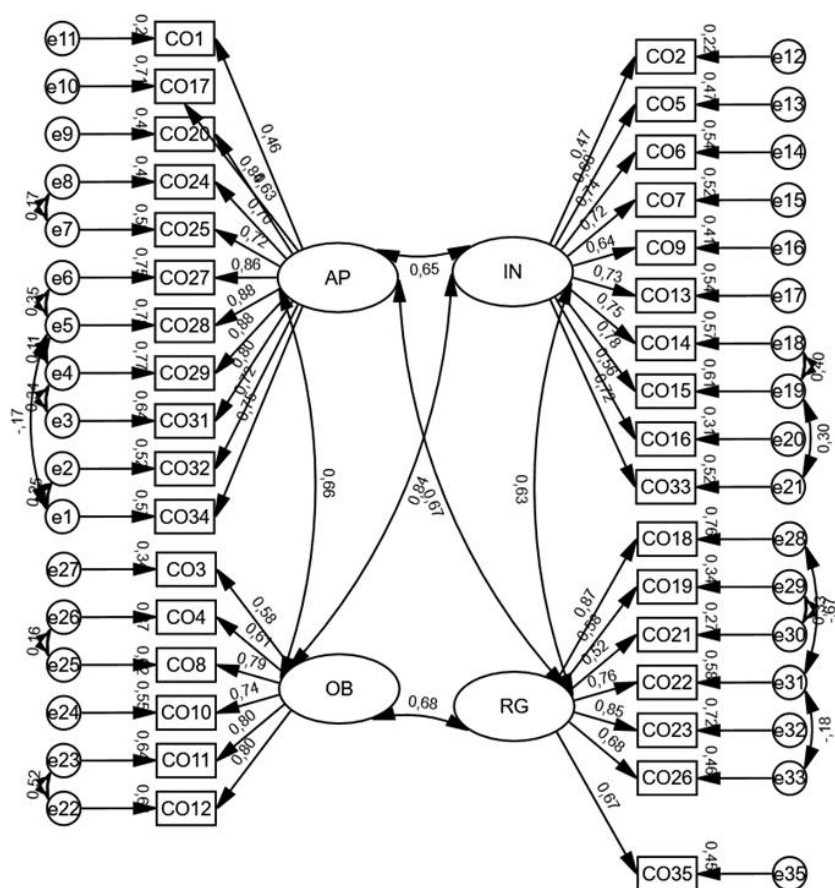
Capítulo 5 – Apresentação e Análise dos Resultados

5.1. Qualidades métricas dos Instrumentos

5.1.1. Escala de Cultura Organizacional

Figura 2

Modelo Análise Fatorial Confirmatória da Cultura Organizacional



Para testar a validade da escala de cultura organizacional realizou-se uma análise fatorial confirmatória a 4 fatores: Cultura de Inovação, Cultura de Apoio, Cultura de Objetivos e Cultura de Regras. Depois de realizada a análise fatorial confirmatória verificou-se que os índices de ajustamento são os adequados, com exceção do GFI que se encontra ligeiramente abaixo de .90 (Tabela 2). Houve a necessidade de se retirar o item 30 por apresentar um baixo peso fatorial.

Tabela 2*Índices de ajustamento da análise fatorial confirmatória da escala de cultura organizacional*

χ^2/df	CFI	GFI	TLI	RMSEA	SRMR
1.98	.94	.86	.93	.053	.088

Em seguida testou-se a consistência interna de cada uma das dimensões. Todas as dimensões apresentam valores de *alpha de Cronbach* superiores a .80, o que é considerado bom (Bryman & Cramer, 2003) (Tabela 3)

Tabela 3*Fiabilidade das dimensões da escala de cultura organizacional*

Dimensão	Número de itens	α
Cultura de Inovação	10	.90
Cultura de Apoio	11	.94
Cultura de Objetivos	6	.87
Cultura de Regras	7	.87

Seguidamente testou-se a sensibilidade dos itens para se verificar se estes discriminam sujeitos. Nenhum dos itens tem a mediana encostada a um dos extremos e todos têm respostas em todos os pontos. Todos os valores absolutos de assimetria e curtose se encontram abaixo de 2 e 7 respetivamente, o que nos indica que não violam grosseiramente a normalidade (Tabela 4).

Tabela 4*Sensibilidade dos itens da escala de cultura organizacional*

	Mediana Assimetria		Erro Padrão da Assimetria	Curtose	Erro Padrão da Curtose	Mínimo	Máximo
CO1	4.00	.24	.131	-.916	.262	1	6
CO2	3.00	.52	.131	.342	.262	1	6
CO3	4.00	.03	.131	-.353	.262	1	6
CO4	4.00	.01	.131	-.526	.262	1	6
CO5	4.00	.06	.131	-.706	.262	1	6

CO6	3.00	.11	.131	-.364	.262	1	6
CO7	3.00	.18	.131	-.237	.262	1	6
CO8	4.00	.00	.131	-.671	.262	1	6
CO9	4.00	-.02	.131	-.464	.262	1	6
CO10	4.00	-.344	.131	-.979	.262	1	6
CO11	4.00	.008	.131	-.796	.262	1	6
CO12	4.00	-.018	.131	-.979	.262	1	6
CO13	4.00	.028	.131	-.523	.262	1	6
CO14	3.00	.202	.131	-.327	.262	1	6
CO15	4.00	.036	.131	-.659	.262	1	6
CO16	3.00	.186	.131	-.291	.262	1	6
CO17	3.00	.185	.131	-.356	.262	1	6
CO18	4.00	-.006	.131	-.290	.262	1	6
CO19	4.00	-.243	.131	-.282	.262	1	6
CO20	4.00	.017	.131	-.463	.262	1	6
CO21	4.00	.024	.131	-.461	.262	1	6
CO22	4.00	-.088	.131	-.455	.262	1	6
CO23	4.00	-.149	.131	-.620	.262	1	6
CO24	3.00	.220	.131	-.367	.262	1	6
CO25	4.00	.023	.131	-.676	.262	1	6
CO26	4.00	.198	.131	-.422	.262	1	6
CO27	4.00	-.064	.131	-.900	.262	1	6
CO28	4.00	.034	.131	-.767	.262	1	6
CO29	4.00	.031	.131	-.585	.262	1	6
CO30	3.00	.503	.131	-.112	.262	1	6
CO31	4.00	-.133	.131	-.673	.262	1	6
CO32	3.00	.205	.131	-.594	.262	1	6
CO33	4.00	-.023	.131	-.614	.262	1	6
CO34	4.00	.004	.131	-.447	.262	1	6
CO35	4.00	-.131	.131	-.239	.262	1	6

Por fim testou-se a normalidade das dimensões que compõem a escala. Apenas a cultura de Inovação segue distribuição normal ($p > .05$). As outras dimensões não seguem distribuição normal ($p < .05$), mas como os seus valores absolutos de assimetria e curtose se encontram abaixo de 2 e 7 respetivamente, não violam grosseiramente a normalidade e podem ser utilizadas nas análises subsequentes (Tabela 5).

Tabela 5

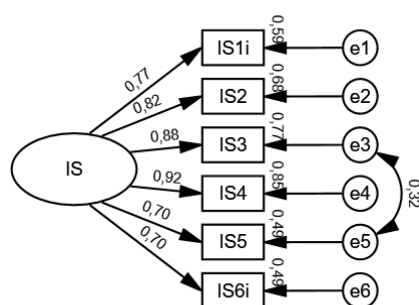
Sensibilidade das dimensões Cultura Organizacional

Dimensão	KS	gl	p	Assimetria	Curtose
Cultura de Inovação	.04	345	.200	-.05	-.37
Cultura de Apoio	.05	345	.042	.14	-.56
Cultura de Objetivos	.07	345	< .001	-.15	-.54
Cultura de Regras	.07	345	< .001	-.03	-.07

5.1.2. Escala de Intenções de saída

Figura 3

Modelo Análise Fatorial Confirmatória das Intenções de Saída



Para a escala de intenções de saída realizou-se uma análise fatorial confirmatória a um fator. Depois de realizada a análise fatorial confirmatória verificou-se que os índices de ajustamento são os adequados (Figura 4, Tabela 6).

Tabela 6*Índices de ajustamento da análise fatorial confirmatória da escala de intenções de saída*

χ^2/df	CFI	GFI	TLI	RMSEA	SRMR
2.65	.99	.99	.98	.07	.027

Seguidamente testou-se a consistência interna de cada uma das dimensões. A escala apresenta um valor de *alpha de Cronbach* superiores a .90, o que é considerado muito bom (Bryman & Cramer, 2003) (Tabela 7)

Tabela 7*Fiabilidade da escala de intenções de saída*

Dimensão	Número de itens	α
Intenções de Saída	6	.92

Seguidamente testou-se a sensibilidade dos itens para se verificar se estes discriminam sujeitos. Apenas o item 5 tem a mediana encostada ao extremo inferior. Todos os valores absolutos de assimetria e curtose se encontram abaixo de 2 e 7 respetivamente, o que nos indica que não violam grosseiramente a normalidade (Tabela 8)

Tabela 8*Sensibilidade dos itens da escala de intenções de saída.*

	Mediana	Assimetria	Erro Padrão da Assimetria	Curtose	Erro padrão da Curtose	Mínimo	Máximo
IS1i	3,00	,106	,131	-,749	,262	1	5
IS2	3,00	,403	,131	-,723	,262	1	5
IS3	2,00	1,156	,131	,383	,262	1	5
IS4	2,00	,768	,131	-,399	,262	1	5
IS5	1,00	1,164	,131	,033	,262	1	5
IS6i	3,00	-,013	,131	-1,025	,262	1	5

Por fim testou-se a normalidade da escala. A escala não segue distribuição normal ($p < .05$), mas como os seus valores absolutos de assimetria e curtose se encontram abaixo de 2 e 7

respetivamente, não violam grosseiramente a normalidade e podem ser utilizadas nas análises subsequentes (Tabela 9)

Tabela 9

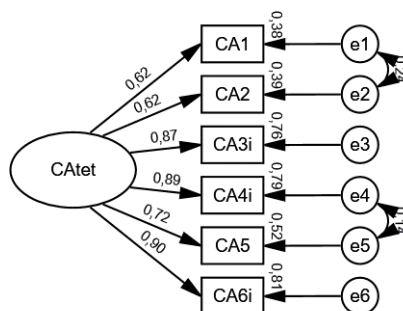
Teste à normalidade da escala de intenções de saída

Dimensão	KS	gl	p	Assimetria	Curtose
Intenções de Saída	.11	345	<.001	.072	.16

5.1.3. Escala de Compromisso Afetivo

Figura 4

Modelo Análise Fatorial Confirmatória do Compromisso Afetivo



Para a escala de Compromisso Afetivo realizou-se uma análise fatorial confirmatória 1 fator. Depois de realizada a análise fatorial confirmatória verificou-se que os índices de ajustamento são os adequados (Figura 4, Tabela 10).

Tabela 10

Resultados da análise fatorial confirmatória da escala de compromisso afetivo

χ^2/df	CFI	GFI	TLI	RMSEA	SRMR
3.03	.99	.99	.98	.077	.037

Seguidamente testou-se a consistência interna da escala. A escala apresenta um valor de *alpha de Cronbach* superior a .90 o que é considerado muito bom (Bryman & Cramer, 2003) (Tabela 11)

Tabela 11*Fiabilidade da escala de compromisso afetivo*

Dimensão	Número de itens	α
Compromisso Afetivo	6	.91

Seguidamente testou-se a sensibilidade dos itens para se verificar se estes discriminam sujeitos. Nenhum dos itens tem a mediana encostada a um dos extremos e todos têm respostas em todos os pontos. Todos os valores absolutos de assimetria e curtose se encontram abaixo de 2 e 7 respetivamente, o que nos indica que não violam grosseiramente a normalidade (Tabela 12).

Tabela 12*Sensibilidade dos itens da escala do Compromisso Afetivo*

	Mediana	Assimetria	Erro Padrão de Assimetria	Curtose	Erro Padrão de Curtose	Mínimo	Máximo
CA1	4,00	-,313	,131	-1,003	,262	1	7
CA2	5,00	-,550	,131	-,801	,262	1	7
CA3	5,00	-,421	,131	-1,019	,262	1	7
CA4	6,00	-,744	,131	-,563	,262	1	7
CA5	5,00	-,522	,131	-,843	,262	1	7
CA6	5,00	-,564	,131	-,796	,262	1	7

Por fim testou-se a normalidade das dimensões que compõem a escala. A escala não segue distribuição normal ($p < .05$), mas como os seus valores absolutos de assimetria e curtose se encontram abaixo de 2 e 7 respetivamente, não violam grosseiramente a normalidade e podem ser utilizadas nas análises subsequentes (Tabela 13)

Tabela 13*Teste à normalidade da escala do compromisso afetivo*

Dimensão	KS	gl	p	Assimetria	Curtose
Compromisso Afetivo	.09	345	<.001	.72	.16

5.2. Estatística descritiva das variáveis em estudo:

De modo a compreender as respostas obtidas pelos participantes, analisou-se a estatística descritiva das variáveis em estudo.

Tabela 14

Estatística descritiva das variáveis em estudo

Variável	t	gl	p	d	Média	Desvio Padrão
Cultura de Apoio	6.24***	344	< .001	.34	3.82	.97
Cultura de Inovação	-.62	344	.268	.03	3.47	.89
Cultura de Objetivos	4.51***	344	< .001	.24	3.76	1.06
Cultura de Regras	12.90***	344	< .001	.69	4.08	.83
Intenções de Saída	- 9.19	344	< .001	.50	2.47	1.06
Compromisso Afetivo	7.11	344	< .001	.38	4.59	1.52

Nota. *** p < .001

Os participantes deste estudo têm uma elevada perceção de cultura de apoio, de cultura de objetivos e de cultura de regras pois as suas respostas encontram-se significativamente acima do ponto central da escala (3.5). Quanto às intenções de saída, as respostas dos participantes encontram-se significativamente abaixo do ponto central da escala (3), o que nos indica que os participantes deste estudo têm baixas intenções de saída da organização onde se encontram a trabalhar. Por fim, o compromisso afetivo encontra-se significativamente acima do ponto central da escala, o que nos indica que se encontram altamente comprometidos com a organização. (Tabela 14)

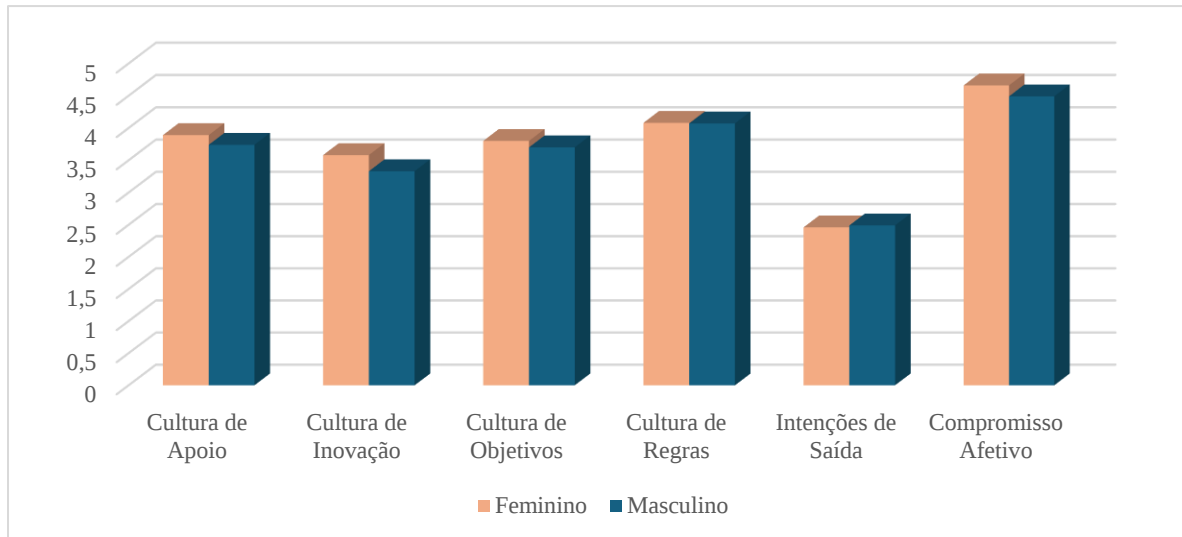
5.3. Efeito das variáveis sociodemográficas das variáveis em estudo.

A Cultura organizacional pode ou não influenciar os resultados de uma organização. A perceção da mesma pode variar de acordo com o género, antiguidade na organização, habilitações literárias. Na figura 5 podemos verificar como os diferentes tipos de cultura organizacional (Cultura de apoio, Cultura de inovação. Cultura de objetivos, cultura de regras, intenções de saída e Compromisso afetivo) são compreendidos de forma diferentes pelos diferentes géneros (Feminino e Masculino). Podemos analisar que o género feminino dá mais

importância à cultura organizacional e dessa forma são mais comprometidas com a organização e a sua intenção de sair da organização é menor.

Figura 5

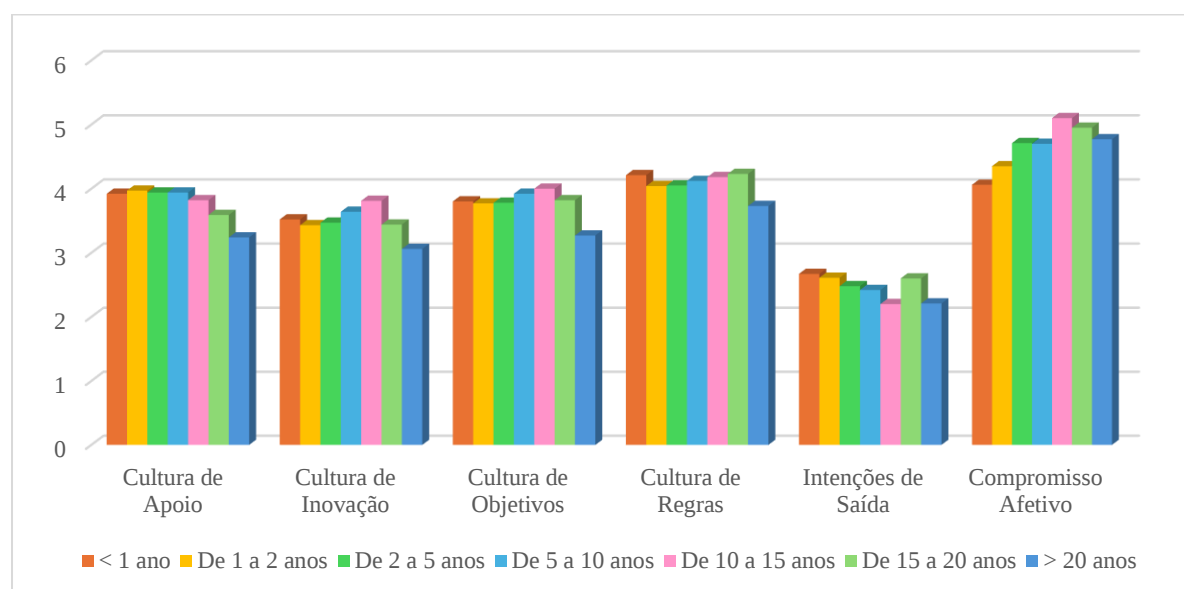
Efeito do gênero nas variáveis em estudo



Na figura 6 podemos identificar como os colaboradores com mais anos na organização valorizam mais a cultura de objetivos, enquanto os colaboradores com menos anos na organização valorizam mais a cultura de inovação. Desta forma podemos verificar que a cultura organizacional pode evoluir ao longo dos anos e que a experiência dos colaboradores pode influenciar a percepção da cultura organizacional. Assim podemos concluir que a antiguidade na organização pode reduzir as intenções de saída e fortalecer o compromisso afetivo.

Figura nº6

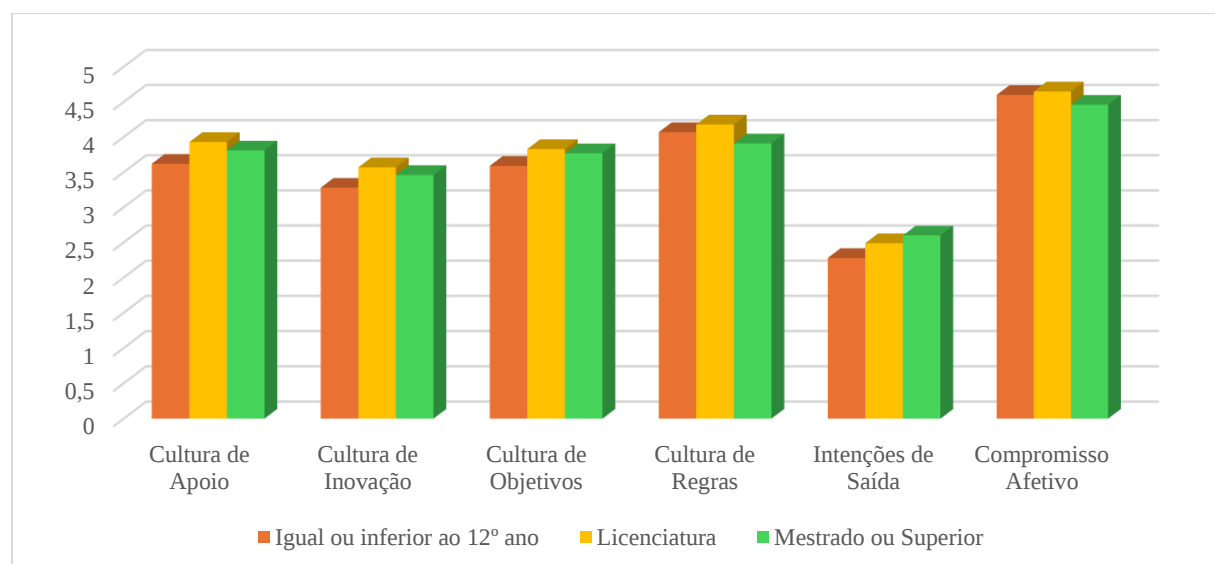
Efeito da variável Cultura Organizacional com Antiguidade do colaborador na organização



A analisar o nível de escolaridade, podemos verificar que os colaboradores com diferentes níveis de educação atribuem valores distintos aos diferentes tipos de culturas. Os colaboradores com Mestrado ou Superior valorizam mais a cultura de regras e os colaboradores com habilitações iguais ou inferiores ao 12º ano podem destacar a cultura de apoio. Assim podemos analisar que o nível de escolaridade dos colaboradores molda a sua interpretação da Cultura Organizacional e influencia a sua preferência no ambiente de trabalho (Figura 7).

Figura 7

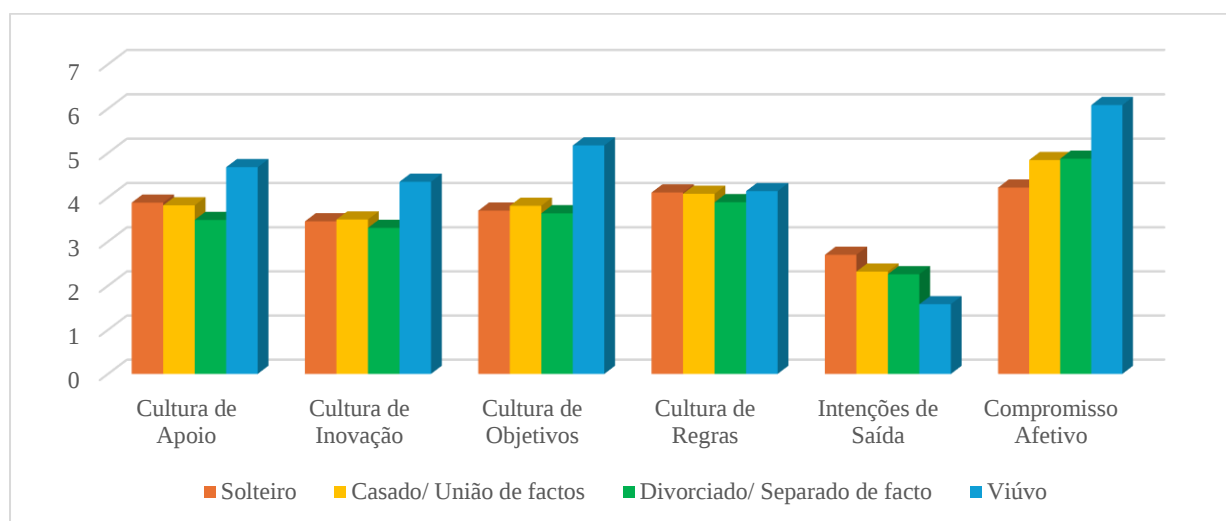
Efeito da variável Cultura Organizacional com Habilitações Literárias



Os colaboradores solteiros valorizam mais a cultura de inovação e os colaboradores casados ou em união de factos valorizam mais a cultura de objetivos. Logo o estado civil dos colaboradores pode influenciar a percepção da cultura organizacional. Verificamos também que existe um maior número de colaboradores viúvos (Figura 8).

Figura 8

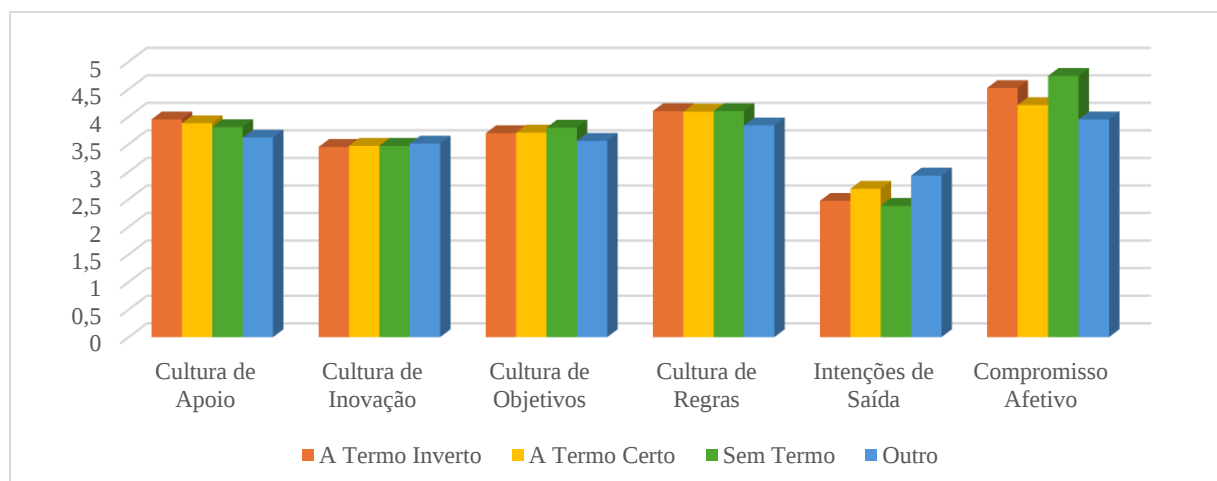
Efeito da variável Cultura Organizacional com Estado Civil



Os colaboradores com contrato a termo valorizam mais a cultura de Apoio e os colaboradores com contrato sem termo valorizam mais a cultura de inovação. Ou seja, o vínculo laboral influencia a percepção da Cultura Organizacional (Figura 9).

Figura 9

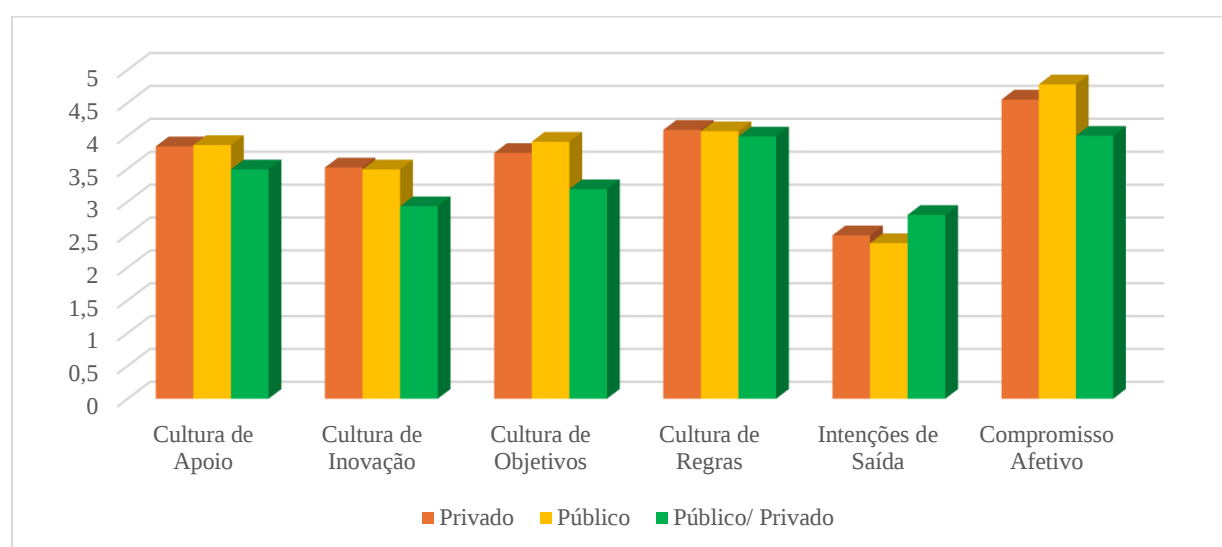
Efeito da variável Cultura Organizacional com Vínculo Laboral



Considerando o estado civil, o setor e o vínculo laboral dos colaboradores em relação à cultura organizacional, concluímos que entre as diferentes variáveis destaca-se a importância de compreender as nuances da cultura organizacional e como esta pode ser percebida e influenciada pelos diversos colaboradores em contexto organizacional. A cultura organizacional tem um efeito direto das intenções de saída e no aumento do compromisso afetivo (Figura 10).

Figura 10

Efeito da variável Cultura Organizacional com o Setor



5.4. Associação entre as Variáveis em Estudo

Tabela 15

Associação entre as variáveis em estudo

	1.1	1.2	1.3	1.4	2	3
1.1. Cultura de Apoio	--					
1.2. Cultura de Inovação	.58***	--				
1.3. Cultura de Objetivos	.58***	.72***	--			
1.4. Cultura de Regras	.57***	.56***	.60***	--		
2. Compromisso Afetivo	.58***	.39***	.43***	.31***	--	
3. Intenções de Saída	-.45***	-.31***	-.36***	-.33***	-.70***	--

Nota. *** p < .001

O compromisso afetivo tem uma associação positiva e significativa com a cultura de apoio, com a cultura de inovação, com a cultura de objetivos e com a cultura de regras (Tabela 15 Anexo F) A intenção de saída tem uma associação negativa e significativa com a cultura de apoio, com a cultura de inovação, com a cultura de objetivos, com a cultura de regras e com o compromisso afetivo (Tabela 15 Anexo F).

5.4. Teste de Hipóteses:

Com finalidade de testar as hipóteses formuladas neste estudo foram utilizadas várias regressões lineares múltiplas.

Hipótese 1: A cultura organizacional (de apoio, de inovação, de objetivos e de regras) tem um efeito negativo e significativo nas intenções de saída da organização.

Hipótese 1a: A cultura de apoio tem um efeito negativo e significativo nas intenções de saída da organização.

Tabela 16

Efeito da Cultura de Apoio nas intenções de saída

Variável Independente	Variável Dependente	F	p	R ² _a	β	p
Idade	Intenções de saída	64.65***	< .001	.27	-.27***	< .001
Cultura de apoio					-.49***	< .001

Nota. *** p < .001

A idade ($\beta = -.27$, $p < .001$) e a cultura de apoio ($\beta = -.49$, $p < .001$) têm um efeito negativo e significativo nas intenções de saída da organização. São os participantes mais velhos e com uma percepção de cultura de apoio mais elevada os que têm menos intenções de saída da organização (Tabela 16, Anexo G).

O modelo explica em 27% a variabilidade das intenções de saída da organização (Tabela 16, Anexo G).

O modelo é estatisticamente significativo ($F(2, 342) = 64.65$, $p < .001$) (Tabela 16, Anexo G). Comprovou-se esta hipótese.

Hipótese 1b: A cultura de inovação tem um efeito negativo e significativo nas intenções de saída da organização.

Tabela 17

Efeito da Cultura de inovação nas Intenções de Saída

Variável Independente	Variável Dependente	F	p	R ² _a	β	p
Idade	Intenções de saída	29.38***	< .001	.14	-.22***	< .001
Cultura de inovação					-.33***	< .001

Nota. *** p < .001

A idade ($\beta = -.22$, $p < .001$) e a cultura de inovação ($\beta = -.33$, $p < .001$) têm um efeito negativo e significativo nas intenções de saída da organização. São os participantes mais jovens com uma percepção de cultura de inovação mais elevada os que têm menos intenções de saída da organização (Tabela 17, Anexo G).

O modelo explica em 14% a variabilidade das intenções de saída da organização (Tabela 17, Anexo G).

O modelo é estatisticamente significativo ($F(2, 342) = 29.38$, $p < .001$) (Tabela 17, Anexo G). Comprovou-se esta hipótese.

Hipótese 1c: A cultura de objetivos tem um efeito negativo e significativo nas intenções de saída da organização.

Tabela 18

Efeito da Cultura de Objetivos nas Intenções de Saída

Variável Independente	Variável Dependente	F	p	R ² _a	β	p
Idade	Intenções de saída	37.29***	< .001	.17	-.23***	< .001
Cultura de objetivos					-.38***	< .001

Nota. *** p < .001

A idade ($\beta = -.23$, $p < .001$) e a cultura de objetivos ($\beta = -.38$, $p < .001$) têm um efeito negativo e significativo nas intenções de saída da organização. São os participantes mais jovens com uma percepção de cultura de objetivos mais elevada os que têm menos intenções de saída da organização (Tabela 18, Anexo G).

O modelo explica em 14% a variabilidade das intenções de saída da organização (Tabela 18, Anexo G).

O modelo é estatisticamente significativo ($F(2, 342) = 37.29$, $p < .001$) (Tabela 18, Anexo G). Comprovou-se esta hipótese.

Hipótese 1d: A cultura de regras tem um efeito negativo e significativo nas intenções de saída da organização.

Tabela 19

Efeito da Cultura de Regras nas Intenções de Saída

Variável Independente	Variável Dependente	F	p	R ² _a	β	p
Idade	Intenções de saída de regras	33.80***	< .001	.16	-.24***	< .001
Cultura de regras					-.36***	< .001

Nota. *** $p < .001$

A idade ($\beta = -.24$, $p < .001$) e a cultura de regras ($\beta = -.36$, $p < .001$) têm um efeito negativo e significativo nas intenções de saída da organização. São os participantes mais jovens com uma percepção de cultura de regras mais elevada os que têm menos intenções de saída da organização (Tabela 19, Anexo G).

O modelo explica em 16% a variabilidade das intenções de saída da organização (Tabela 19, Anexo G).

O modelo é estatisticamente significativo ($F(2, 342) = 33.80$, $p < .001$) (Tabela 19, Anexo G). Comprovou-se esta hipótese.

Hipótese 2: A cultura organizacional (de apoio, de inovação, de objetivos e de regras) tem um efeito positiva e significativa no compromisso afetivo.

Hipótese 2a: A cultura de apoio tem um efeito positivo e significativo no compromisso afetivo.

Tabela 20*Efeito da Cultura de Apoio no Compromisso Afetivo*

Variável Independente	Variável Dependente	F	p	R ² _a	β	p
Idade	Compromisso afetivo	124.30***	< .001	.42	-.29***	< .001
Cultura de apoio					-.63***	< .001

Nota. *** p < .001

A idade ($\beta = -.29$, $p < .001$) e a cultura de regras ($\beta = -.63$, $p < .001$) têm um efeito positivo e significativo no compromisso afetivo. São os participantes mais jovens com uma percepção de cultura de apoio mais elevada e os que têm mais compromisso afetivo (Tabela 20, Anexo G).

O modelo explica em 42% a variabilidade do compromisso afetivo (Tabela 20, Anexo G).

O modelo é estatisticamente significativo ($F(2, 342) = 124.30$, $p < .001$) (Tabela 20, Anexo G).

Comprovou-se esta hipótese.

Hipótese 2b: A cultura de inovação tem um efeito positivo e significativo no compromisso afetivo.

Tabela 21*Efeito da Cultura de inovação no Compromisso Afetivo*

Variável Independente	Variável Dependente	F	p	R ² _a	β	p
Idade	Compromisso afetivo	45.14***	< .001	.20	-.23***	< .001
Cultura de inovação					-.41***	< .001

Nota. *** p < .001

A idade ($\beta = -.23$, $p < .001$) e a cultura de inovação ($\beta = -.41$, $p < .001$) têm um efeito positivo e significativo no compromisso afetivo. São os participantes mais jovens com uma percepção de cultura de inovação mais elevada e os que têm mais compromisso afetivo (Tabela 21, Anexo G).

O modelo explica em 20% a variabilidade do compromisso afetivo (Tabela 21, Anexo G).
O modelo é estatisticamente significativo ($F(2, 342) = 45.14, p < .001$) (Tabela 21, Anexo G).
Comprovou-se esta hipótese.

Hipótese 2c: A cultura de objetivos tem um efeito positivo e significativo no compromisso afetivo.

Tabela 22

Efeito da Cultura de Objetivos no Compromisso Afetivo

Variável Independente	Variável Dependente	F	p	R ² _a	β	p
Idade	Compromisso afetivo	54.65***	< .001	.24	-.24	< .001
Cultura de objetivos					-.45	< .001

Nota. *** $p < .001$

A idade ($\beta = -.24, p < .001$) e a cultura de objetivos ($\beta = -.45, p < .001$) têm um efeito positivo e significativo no compromisso afetivo. São os participantes mais jovens com uma percepção de cultura de objetivos mais elevada e os que têm mais compromisso afetivo (Tabela 22, Anexo G).

O modelo explica em 20% a variabilidade do compromisso afetivo (Tabela 22, Anexo G).
O modelo é estatisticamente significativo ($F(2, 342) = 54.65, p < .001$) (Tabela 22, Anexo G).
Comprovou-se esta hipótese.

Hipótese 2d: A cultura de regras tem um efeito positivo e significativo no compromisso afetivo.

Tabela 23

Efeito da Cultura de Regras no Compromisso Afetivo

Variável Independente	Variável Dependente	F	p	R ² _a	β	p
Idade	Compromisso afetivo	30.32***	< .001	.15	-.24***	< .001
Cultura de regras					-.34***	< .001

Nota. *** $p < .001$

A idade ($\beta = -.24$, $p < .001$) e a cultura de regras ($\beta = -.34$, $p < .001$) têm um efeito positivo e significativo no compromisso afetivo. São os participantes mais jovens com uma percepção de cultura de regras mais elevada e os que têm mais compromisso afetivo (Tabela 23, Anexo G).

O modelo explica em 20% a variabilidade do compromisso afetivo (Tabela 23, Anexo G).

O modelo é estatisticamente significativo ($F(2, 342) = 30.32$, $p < .001$) (Tabela 23, Anexo G).

Comprovou-se esta hipótese.

Hipótese 3: O compromisso afetivo tem um efeito o negativo e significativa com as intenções de saída da organização.

Tabela 24

Efeito do Compromisso Afetivo com as Intenções de Saída

Variável Independente	Variável Dependente	F	p	R ² _a	β	p
Idade	Intenções de saída				-.06***	< .001
Compromisso afetivo	Intenções de saída	161.81***	< .001	.48	-.68***	< .001

Nota. *** $p < .001$

A idade ($\beta = -.06$, $p < .001$) e o compromisso afetivo ($\beta = -.68$, $p < .001$) têm um efeito negativo e significativo nas intenções de saída da organização. São os participantes mais jovens com uma percepção de compromisso afetivo menos elevado e os que têm mais intenções de saída (Tabela 24, Anexo G).

O modelo explica em 20% a variabilidade do compromisso afetivo (Tabela 24, Anexo G).

O modelo é estatisticamente significativo ($F(2, 342) = 161.81$, $p < .001$) (Tabela 24, Anexo G).

Comprovou-se esta hipótese.

Hipótese 4: O compromisso afetivo tem um efeito mediador na relação entre a cultura organizacional e as intenções de saída.

Hipótese 4a: O compromisso afetivo tem um efeito mediador na relação entre a cultura de apoio e as intenções de saída.

Tabela 25*Efeito do Compromisso Afetivo entre a Cultura de Apoio e as Intenções de Saída*

Variáveis Independentes	Intenções de saída	
	β Passo 1	β Passo 2
Idade	-.27***	-.09*
Cultura de Apoio	-.49***	-.11*
Compromisso Afetivo		-.62***
F	64.65***	110.54***
R^2_a	.27	.49
ΔR^2		.22***

Nota. * $p < .05$; *** $p < .001$

O compromisso afetivo tem efeito de mediação parcial na relação entre a cultura de apoio e as intenções de saída, uma vez que ao introduzir-se na equação de regressão a variável mediadora, a cultura de apoio continua a ter um efeito significativo nas intenções de saída, mas este efeito diminuiu de intensidade ($\beta_1 = -.49$; $\beta_2 = -.11$) (Tabela 25, Anexo G).

O modelo explica em 49% a variabilidade das intenções de saída da organização. O acréscimo de variabilidade é estatisticamente significativo ($\Delta R^2 = .22$, $p < .001$) (Tabela 25, Anexo G).

Os dois modelos são estatisticamente significativos (Tabela 25, Anexo G).

Comprovou-se esta hipótese.

Hipótese 4b: O compromisso afetivo tem um efeito mediador na relação entre a cultura de objetivos e as intenções de saída.

Tabela 26*Efeito do Compromisso Afetivo entre a Cultura de Objetivos e as Intenções de Saída*

Variáveis Independentes	Intenções de saída	
	β Passo 1	β Passo 2
Idade	-.23***	-.08*
Cultura de Objetivos	-.38***	-.09*
Compromisso Afetivo		-.64***
F	37.29***	110.10***
R^2_a	.17	.49
ΔR^2		.31***

Nota. * $p < .05$; *** $p < .001$

O compromisso afetivo tem um efeito de mediação parcial na relação entre a cultura de objetivos e as intenções de saída, uma vez que ao introduzir-se na equação de regressão a variável mediadora, a cultura de objetivos continua a ter um efeito significativo nas intenções de saída, mas este efeito diminuiu de intensidade ($\beta_1 = -.23$; $\beta_2 = -.08$) (Tabela 26, Anexo G). O modelo explica em 49% a variabilidade das intenções de saída da organização. O acréscimo de variabilidade é estatisticamente significativo ($\Delta R^2 = .31$, $p < .001$) (Tabela 26, Anexo G). Os dois modelos são estatisticamente significativos (Tabela 26, Anexo G). Comprovou-se esta hipótese.

Hipótese 4c: O compromisso afetivo tem um efeito mediador na relação entre a cultura de inovação e as intenções de saída.

Tabela 27*Efeito do Compromisso Afetivo entre a Cultura de Inovação e as Intenções de Saída*

Variáveis Independentes	Intenções de saída	
	β Passo 1	β Passo 2
Idade	-.22***	-.07*
Cultura de Inovação	-.33***	-.06*
Compromisso Afetivo		-.66***
F	29.38***	108.78***
R^2_a	.15	.49
ΔR^2		.34***

Nota. * $p < .05$; *** $p < .001$

O compromisso afetivo tem um efeito de mediação total na relação entre a cultura de inovação e as intenções de saída, uma vez que ao introduzir-se na equação de regressão a variável mediadora, a cultura de inovação continua a ter um efeito significativo nas intenções de saída, mas este efeito diminuiu de intensidade ($\beta_1 = -.22$; $\beta_2 = -.07$) (Tabela 27, Anexo G). O modelo explica em 49% a variabilidade das intenções de saída da organização. O acréscimo de variabilidade é estatisticamente significativo ($\Delta R^2 = .34$, $p < .001$) (Tabela 27, Anexo G). Os dois modelos são estatisticamente significativos (Tabela 27, Anexo G). Comprovou-se esta hipótese.

Hipótese 4d: O compromisso afetivo tem um efeito mediador na relação entre a cultura de regras e as intenções de saída.

Tabela 28*Efeito do Compromisso Afetivo entre a Cultura de Regras e as Intenções de Saída*

Variáveis Independentes	Intenções de saída	
	β Passo 1	β Passo 2
Idade	-.24***	-.09*
Cultura de Regras	-.36***	-.15*
Compromisso Afetivo		-.34***
F	33.80***	115.90***
R^2_a	.16	.50
ΔR^2		.22***

Nota. * $p < .05$; *** $p < .001$

O compromisso afetivo tem um efeito de mediação parcial na relação entre a cultura de regras e as intenções de saída, uma vez que ao introduzir-se na equação de regressão a variável mediadora, a cultura de regras continua a ter um efeito significativo nas intenções de saída, mas este efeito diminuiu de intensidade ($\beta_1 = -.24$; $\beta_2 = -.09$) (Tabela 28, Anexo G).

O modelo explica em 50% a variabilidade das intenções de saída da organização. O acréscimo de variabilidade é estatisticamente significativo ($\Delta R^2 = .22$, $p < .001$) (Tabela 28, Anexo G).

Os dois modelos são estatisticamente significativos (Tabela 28, Anexo G).

Comprovou-se esta hipótese.

Capítulo 6 – Discussão dos resultados

Esta dissertação teve como objetivos estudar o efeito da cultura de organizacional nas intenções de saída e se esta relação era medida pelo compromisso afetivo. Como esperado e indo de encontro com o Dwivedi, Kaushik & Luxmi (2003) comprovou-se a hipótese 1 vez que todas as dimensões da cultura organizacional tenha um efeito positivo e negativo nas intenções de saída.

Os resultados obtidos confirmam a hipótese 2, a cultura organizacional tem uma associação positiva e significativa com o compromisso afetivo, os colaboradores que entendem e conhecem a sua organização e identificam-se com a cultura da mesma, tendem a apresentar níveis mais elevados de compromisso afetivo com a organização (Niguse, 2019). Uma organização com uma cultura organizacional positiva, caracterizada por valores compartilhados, uma comunicação ativa e transparente, regras, objetivos e apoio mútuo, influencia positivamente as intenções de saída dos colaboradores da organização (Caetano & Vala, 2007).. Desta forma, um ambiente organizacional saudável promove o bem-estar e a satisfação dos colaboradores, incentivando os mesmo a permanecer na organização e assim a aumentar o seu compromisso (Niguse, 2019)

A análise realizada em que o compromisso afetivo tem um efeito negativo nas intenções de saída sendo que os funcionários com maior compromisso afetivo são menos propensos a considerar em deixar a organização. No artigo Lee, Sohn, Kim, Kwon & Park (2018) o compromisso afetivo tem um efeito negativo e significativo com as intenções de saída na população dos EUA, no entanto tem um efeito positivo e significativo na população do Coreia do Norte. Posto isto, confirma-se a hipótese 3, pois em ambas as populações, existe um efeito forte com o compromisso afetivo nas intenções de saída dos colaboradores da organização. A idade foi utilizada como variável de controlo de pesquisa e os resultados indicam que a idade tem um efeito negativo nas intenções de saída, ou seja, os colaboradores mais velhos são os menos tem menos intenções de saída da organização. No entanto a idade tem um efeito positivo no compromisso afetivo, o que indica que os colaboradores mais velhos tendem a ter um maior compromisso afetivo com a organização (Lee, et al., 2018).

Comprovou-se a hipótese 4, o compromisso afetivo tem um papel mediador parcial com as intenções de saída, ao incluir o compromisso afetivo na equação de regressão, a cultura de objetivos continua a ter um efeito significativo nas intenções de saída, o que indique que embora o compromisso afetivo reduza as intenções de saída, a cultura de objetivos ainda influencia diretamente de forma significativa (Mashile, et al., 2019). De forma semelhante, o

compromisso afetivo tem um efeito de mediação total nas intenções de saída, quando se considera a cultura de inovação. Ao incluir o compromisso afetivo, a cultura de inovação deixa de ter um efeito significativo nas intenções de saída, implica com o impacto que a cultura de inovação tem com as intenções de saída (Nikolaou et al., 2019)

Esta análise tem um impacto importante nas práticas das organizações, é importante melhorar a cultura da organização e promover um forte compromisso afetivo entre os colaboradores, estas são essenciais para reduzir as suas intenções de saída. (Mashile, et al., 2019). Aplicar e promover programas de desenvolvimento profissional, reconhecimento e valorização dos colaboradores e o crescimento de um ambiente de trabalho inclusivo, diversificado e saudável, pode assim, reforçar tanto a cultura organizacional quanto o compromisso afetivo, resultando num menor turnover dos colaboradores (Gao et al., 2011; Lemmink et al., 2003). É importante considerar diferenças individuais como a idade ao desenvolver estratégias de retenção, os colaboradores mais velhos tendem a ter um maior compromisso afetivo, podem beneficiar de iniciativas que reconheçam e valorizem a sua experiência e lealdade (Mashile, et al., 2019).

Em termos de futuras investigações, seria interessante explorar outros possíveis mediadores e moderadores que possam influenciar a relação entre a cultura organizacional e as intenções de saída da organização, aprofundando a nossa compreensão dos mecanismos subjacentes à retenção de talentos.

Capítulo 7 – Conclusão

7.1 Principais conclusões e Contributos do Estudo

Este estudo focou-se na cultura organizacional e intenções de saída dos colaboradores, com perspetiva no efeito mediador do compromisso afetivo, o mesmo revela *insights* significativos para a gestão de recursos humanos e a sustentabilidade das organizações. As conclusões a destacar são a relação intrínseca entre a cultura organizacional, o comprometimento emocional dos colaboradores e as suas intenções de saída.

Primeiramente, o estudo confirma que os colaboradores que se sentem apoiados, valorizados e respeitados pela organização apresentam maior satisfação no trabalho e um elevado nível de comprometimento (Mashile et al., 2019). Esta perceção positiva do ambiente de trabalho reflete-se diretamente na redução das intenções de saída, pois os colaboradores desenvolvem um vínculo emocional forte com a organização, demonstrando fidelidade e disposição para contribuir com os objetivos organizacionais (Hussain & Asif, 2012).

O *turnover* dos colaboradores resulta em custos significativos para as organizações, tanto diretos, como os custos associados ao recrutamento, seleção e formação de novos colaboradores, como os custos indiretos, como os que estão relacionados à inexperiência e a falta de familiaridade com os procedimentos operacionais. Isso pode levar a empresa a ter impactos negativos, atrasos e erros, impactando na sua receita e reputação (Cotton & Tuttle, 1986). Logo, investir na retenção de talentos não só economiza recursos financeiros, mas preserva também a eficácia e qualidade das operações.

A adaptação à cultura organizacional é outro fator crucial identificado. Quando os colaboradores se sentem integrados e alinhados com a cultura da organização, desenvolvem um sentimento de pertença que contribui positivamente para a motivação de permanência (Kumar et al., 2012). Por outro lado, a falta de alinhamento cultural e valores da organização, pode levar os colaboradores a procurar novas oportunidades onde se sintam mais confortáveis e valorizados.

De forma a responder à nossa questão inicial que nos levou a toda esta investigação:

A Cultura organizacional impacta e influencia as intenções de saída dos colaboradores e o seu comprometimento afetivo com a organização?

Desta questão, podemos retirar várias conclusões, que algumas futuramente poderão e deverão ser mais trabalhadas e investigadas, no entanto, a partir da literatura e da investigação que recorreu, podemos perceber que a cultura organizacional impacta e influencia

significativamente as intenções de saída dos colaboradores e no seu comprometimento afetivo, afetando a sua lealdade e disposição para permanecer na organização e em irem procurar novas oportunidades no mercado.

O estudo sugere que as organizações podem reduzir as intenções de saída através de estratégias que promovam um ambiente de trabalho positivo. Isso inclui a valorização e o reconhecimento do trabalho dos colaboradores, bem como a oferta de oportunidades de desenvolvimento profissional (Zhu et al., 2022). Essas práticas iram melhorar a satisfação e o comprometimento dos colaboradores e irá fortalecer o vínculo emocional com a organização.

Um aspeto demográfico destacado no estudo é a maior propensão dos colaboradores mais jovens a mudar de emprego, enquanto aqueles com maior nível de educação tendem a valorizar mais o desenvolvimento profissional dentro da organização (Hong et al., 2014). Desta forma, as estratégias de retenção devem ser personalizadas de acordo com as características demográficas do trabalho para serem mais eficazes.

Este estudo apresenta importantes contribuições para a gestão de recursos humanos numa organização, evidencia a importância de um ambiente de trabalho saudável, com suporte e onde os colaboradores sejam valorizados, promovendo uma cultura organizacional que fortaleça o comprometimento afetivo dos colaboradores com a mesma. As medidas apresentadas não iram apenas reduzir as intenções de saída, como minimizar os custos associados ao *turnover* e melhorar a performance organizacional.

É importante que os gestores se foquem no desenvolvimento cultural, inclusiva e solidária, onde os colaboradores se sintam apreciados no seu local de trabalho e que tenham a oportunidade de crescimento alinhadas para o seu crescimento profissional. Assim será possível fortalecer o compromisso afetivo dos colaboradores com a organização, o seu *engagement*, a sua motivação e lealdade. Pontos muito importantes para o sucesso a longo prazo da organização.

7.2 Limitações do estudo e Pistas para Investigações Futuras

Este estudo apresenta uma investigação de carácter exploratório, onde oferece importantes *insights*, no entanto que pode apresentar algumas limitações que devem ser reconhecidas.

Uma das principais limitações deste estudo é a sua amostra. Os dados foram recolhidos de várias organizações e de vários setores, o que pode não ser totalmente representativa da diversidade de organizações existentes. Desta forma, a generalização dos resultados pode ser

limitada para outras realidades organizacionais que não foram mencionadas. Para investigações futuras, devem ser consideradas amostras mais amplas, diversificadas, novos setores e tamanho da empresa de forma a ampliar a aplicabilidade dos resultados.

Outra limitação é a forma como foi recolhida os dados para este estudo, foi utilizado apenas um questionário via *Google Forms*, o que pode reduzir a amostra e influenciar as respostas dos indivíduos. Para futuras investigações seria interessante aplicar métodos mistos como combinar questionários com entrevistas qualitativas e/ou observações diretas de forma a colher uma base de dados mais rica e precisa para o estudo.

Pesquisar outros efeitos mediadores neste estudo seria um ponto bastante interessante a explorar, como outros mediadores e moderadores podem influenciar a relação entre a cultura organizacional e as intenções de saída. Fatores como o ambiente de trabalho físico, híbrido ou remoto, o estilo de liderança e a estrutura organizacional, podem desempenhar papéis significativos.

Embora este estudo tenha contribuído positivamente para a compreensão das relações entre a cultura organizacional, as intenções de saída e o compromisso afetivo, as limitações mencionadas serão importantes para futuras investigações, para que as organizações consigam obter mais informações e *insights* práticos para aplicar na gestão de recursos humanos e melhorar o sucesso da organização a longo prazo.

Referências Bibliográficas

- Allen, N.J., Meyer, J.P.(1993). Organizational commitment and career stage. *Journal of Business Research*, 26(1), 49-61.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bozeman, D. & Perrewé P. (2002). The effect of item content overlap on organizational commitment questionnaire - turnover cognitions relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86, 161-173.
- Bryman, A., & Cramer, D.(2003). Análise de dados em ciências sociais. Introdução às técnicas utilizando o SPSS para windows (3ªed.).
- Caetano, A., & Vala, J. (2007). Gestão de recursos humanos - contextos, processos e técnicas. RH Editora.
- Camara, P. B., Rodrigues, J. V., Guerra, P. B. (2019). Humanator XXI Recursos Humanos e Sucesso Empresarial (7ª ed.) Publicações D.Quixote.
- Clarke, S., Sloane, D., & Aiken, L. (2002). Effects of hospital staffing and organizational climate on needlestick injuries to nurses. *Journal of Public Health*, 92(7), 1115.
- Cotton, J.L., Tuttle, J.M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11(1), 55-70
- D. A. Mashile, W. Munyeka & W. Ndlovu (2019): Organizational culture and turnover intentions among academics: a case of a rural-based university, *Studies in Higher Education*, DOI: 10.1080/03075079.2019.1637844
- Dunger, S. (2023), Culture meets commitment: How organizational culture influences affective commitment. *International Journal of Organizational Theory & Behavior*, Vol. 26 No. 1 /2, pp. 41-60 <https://doi.org/10.1108/IJOTB-09-2022-0173>
- Dwivedi, S., Kaushik, S., & Luxmi. (2003). Impact of organizational culture on turnover intentions in BPO sector in India. *Indian Journal of Industrial Relations*, 48(4), 69-691. <http://www.jstor.org/stable/23509823>
- Finney, S. J., & DiStefano, C. (2013). Non-normal and categorical data in structural equation modeling. In G. R. Hancock & R. O. Mueller (Eds.), *Structural equation modeling: A second course* (2nd ed., pp. 439–492). IAP Information Age Publishing.

- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. doi:10. 2307/31513 12.
- Gomes, G., Torrens, E. W., Schons, M., Sorgetz, B. (2017) Organizational Culture and Innovation: A Perspective From Schein Model. *Revista de Administração UNIMEP*, Vol 15 No.2
- Gao, L., Janssen, O., & Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *Leadership Quarterly*, 22(4), 787–798.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.015>
- Haffar, M., Al-Karaghoul, W., Djebarni, R., Al-Hyari, K., Gbadamosi, G., Oster, F., Alaya, A., & Ahmed, A. (2022). Organizational culture and affective commitment to e-learning' changes during COVID-19 pandemic: The underlying affects of readiness for change. *Journal of Business Research*, 155. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113396>
- Hayes, A. F. (2013). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. *Guilford Press*.
- Hill, M., & Hill, A. (2002). Investigação por questionário. Edição Sílabo.
- Hill, M., & Hill, A. (2005). Investigação por Questionário. 2ª Ed. Edições Sílabo.
- Hong, P. Y., Raymond, C. L. & Gail, S. E. (2014) Organizational Commitment and Turnover Intention in Union and Non-Union Firms. *SAGE Open* 1-11. DOI: 10.1177/2158244013518928
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55. doi:10. 1080/ 10705 51990 95401 18.
- Hussain, T., & Asif, S. (2012). Is Employees' Turnover Intention Driven By Organizational Commitment And Perceived Organizational Support. *Journal of Quality and Technology Management*, Vol 8, 01-10.
- Kline, R. B. (2001). Principles and practice of structural equation modeling. (3ªed.). *The Guilford Press*.
- Kumar, R., Ramendran, C., & Yacob P., (2012) A Study on Turnover Intention in Fast Food Industry: Employees' Fit to the Organizational Culture and the Important of their Commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol.2 No.5, 2222-6990.

- Lee J, Sohn YW, Kim M, Kwon S & Park I-J (2018) Relative Importance of Human Resource Practices on Affective Commitment and Turnover Intention in South Korea and United States. *Front. Psychol.* 9:669. DOI: 10.3389/fpsyg.2018.00669
- Lemmink, J., Schuijf, A., & Streukens, S. (2003). The role of corporate image and company employment image in explaining application intentions. *Journal of Economic Psychology*, 24(1), 1–15. [https://doi.org/10.1016/S0167-4870\(02\)00151-4](https://doi.org/10.1016/S0167-4870(02)00151-4)
- Mashile, D. A., Munyeka, W., & Ndlovu, W. (2001) Organizational culture and turnover intentions among academics: A case of a rural - based university. *Studies in Higher Education*, 46:2, 385-393, Doi:10.1080/03075079.2019.1637844
- Meyer, J. P., & Allen N. J. (1984). Testing the “Side-bet theory of organizational commitment: Some methodological consideration. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Meyer, J. P., & Allen N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen N. J. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research and application, thousand Oaks, CA: *Sage Publication*.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Van den Berghe, C. (). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89, 991-1007.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace; Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J. P., & Smith, C. A. (2000). HRM Practices and Organizational Commitment: Test of Mediation Model. *The University of Western Ontario*, 17, 319-331.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organizational: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. Doi: 10.1006/jvbe.2001.1842.
- Meyer, J. G. (2000). Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos. *RH Editora*. ISBN 972-6897-3-3.
- Ng, Y. N. K. (2003), Effects of organizational culture, affective commitment and trust on knowledge-sharing tendency. *Journal of Knowledge Management*, Vol.27 No.4. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2022-0191>

- Ng, Y. N. K. (2022) Effects of organizational culture, affective commitment and trust on knowledge-sharing tendency. *Journal of knowledge management*, 23. Doi: 10.1108/JKM-03-2022-0191
- Niguse, G. T. (2019) The effects of organizational culture on turnover intention: The mediating role of job satisfaction, a case of Oromia Forest and Wild Life Enterprise. *African Journal of business Management*, Vol.13. DOI: 10.5897/AJBM2018.8612
- Nikolaou, I., Georgiou, K., Bauer, T. N., & Truxillo, D. M. (2019a). Applicant reactions in employee recruitment and selection: The role of technology. In *The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior* (pp. 100–130). *Cambridge University Press*. <https://doi.org/10.1017/9781108649636.006>
- Pinho, J. C., Rodrigues, A. P., & Dibb, S. (2013) The role of corporate culture, market orientation and organisational commitment in organisational performance. *Journal of Management Development*, Vol.33. No. 4. DOI: 10.1108/JMD-03-2013-0036
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. (2003). *Análise de dados para ciências sociais—A complementaridade do SPSS*. Edições Sílabo.
- Quinn, R. & Cameron, K. (1983) Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness some preliminary evidence. *Management Science*, 29, 1-18.
- Saeed, I., Waseem, M., Sikander, S., & Rizwan, S. (2014). The relationship of Turnover intention with job satisfaction, job performance, Leader member exchange, Emotional intelligence and organizational commitment. *International Journal of learning & development*, Vol.4 No.2. Doi: <http://dx.doi.org/10.5296/ijld.v4i2.6100>
- Said, H., Kamel, N., & Abdel Aziz, S. (2020). Understanding the influence of organizational culture on turnover intention in egyptian travel agencies. *International Review of Tourism*, 20(1), <https://doi.org/10.34190/IRT.20.059>
- Salvador, M., Moreira, A., & Pistache, L. (2022). Perceived Organizational Culture and Turnover Intentions: The serial mediating effect of perceived organizational support and job insecurity. *Social Sciences*, 11, <https://doi.org/10.3390/socsci1180363Academic>
- Saripudin, Hubeis, M., & Yusnita, N. (2023). The influence of organizational culture on turnover through the quality of work life. *Journal of Social Science*, 4(1) <https://doi.org/10.46799/jss.v4i1.514>
- Schein, E. M. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide Sense and Nonsense About Culture Change*.
- Sharma, S. (1996). *Applied multivariate techniques*. Wiley

- Stone, P., Mooney-kane, C., Horan, E., Glance, T., Zwanziger, J., & Dick, A. (2007). Nurse Working Conditions and Patient Safety Outcomes. *Med Care*, 45, 571-578.
- Trochim, W. (2000). *The Research Methods Knowledge Base*. (2nd ed). Atomic Dog Publishing.
- Zhu, K., Wang, X., & Jiang, M. (2022) The impact of organizational commitment on turnover intention of substitute teachers in public primary schools: Taking psychological capital as a mediator. *Front Psychol*, 13, Doi: 10.3389/fpsyg.2022.1008142

ANEXOS:

Anexo A - Questionário

Trabalho de investigação académico

Olá, somos alunas de Mestrado do Curso de Gestão de Recursos Humanos, estamos a realizar um trabalho académico para integrar na unidade curricular de Metodologia de Investigação direcionada pela professora Sara Lopes.

Este questionário é anónimo e levará cerca de 7 minutos para ser concluído, e consiste em 39 perguntas com o objetivo de analisar a satisfação no trabalho, o *engagement*, a experiência do funcionário e o clima organizacional.

Caso tenhas alguma dúvida, por favor, entra em contato com as alunas através dos e-mails fornecidos.

50039269@europaia.pt
50040623@europaia.pt
50029595@europaia.pt
50045375@europaia.pt
50039617@europaia.pt

Agradecemos antecipadamente a sua participação :)

1. Género *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Feminino
☐ Masculino
☐ Outro

2. Idade *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 18 - 25
☐ 26 - 30
☐ 31 - 40
☐ 41 - 50
☐ +51

3. Nível académico *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 9º ano
☐ 12º ano
☐ Licenciatura
☐ Mestrado
☐ Doutoramento

4. Há quanto tempo trabalho na empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ - 1 ano
☐ 1 ano
☐ 2 anos
☐ 3 anos
☐ 4 anos
☐ + 5 anos

De seguida serão apresentadas frases sobre o teu trabalho, por favor indique o que sente a cada uma delas.

5. 1. O reconhecimento que a minha supervisão me dá pelo meu bom desempenho no trabalho, deixa-me: *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Muito satisfeito
☐ Satisfeito
☐ Insatisfeito
☐ Muito insatisfeito
☐ Indiferente

6. 2. Estou satisfeito/a com a disposição que o meu/minha supervisor/a tem em ouvir-me e partilhar ideias. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Muito satisfeito
☐ Satisfeito
☐ Insatisfeito
☐ Muito insatisfeito
☐ Indiferente

7. 3. Estou satisfeito/a com as condições no meu trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Muito satisfeito
☐ Satisfeito
☐ Insatisfeito
☐ Muito insatisfeito
☐ Indiferente

8. 4. Estou satisfeito/a com as oportunidades que a minha organização me dá para progredir. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Muito satisfeito
☐ Satisfeito
☐ Insatisfeito
☐ Muito insatisfeito
☐ Indiferente

9. 5. Sinto que o meu trabalho tem significado. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Às vezes
☐ Não

10. 6. Gosto da cultura da minha organização. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Às vezes
☐ Não

11. 7. A organização valoriza o meu trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Às vezes
☐ Não

De seguida serão apresentadas frases sobre a tua organização, por favor indique o que sente a cada uma delas.

12. 1. A minha organização apoia-me quando tenho problemas pessoais. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo totalmente
☐ Concordo
☐ Tendo em concordar
☐ Discordo
☐ Discordo Totalmente

13. 2. A minha organização dá-me tempo para resolver questões particulares em casa. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo totalmente
☐ Concordo
☐ Tendo em concordar
☐ Discordo
☐ Discordo Totalmente

14. 3. A minha organização preocupa-se com o bem-estar dos seus funcionários. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo totalmente
☐ Concordo
☐ Tendo em concordar
☐ Discordo
☐ Discordo Totalmente

15. 4. Sinto-me apoiado pela minha organização quando tenho algum problema. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo totalmente
☐ Concordo
☐ Tendo em concordar
☐ Discordo
☐ Discordo Totalmente

16. 5. O nosso bem-estar não é uma prioridade para minha organização. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo totalmente
☐ Concordo
☐ Tendo em concordar
☐ Discordo
☐ Discordo Totalmente

17. 6. Sinto-me em casa na minha organização porque eles cuidam sempre dos seus funcionários. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo totalmente
☐ Concordo
☐ Tendo em concordar
☐ Discordo
☐ Discordo Totalmente

De seguida serão apresentadas frases sobre ti, por favor indique o que sente a cada uma delas.

18. 1. Quando trabalho intensivamente, sinto-me feliz. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo totalmente
☐ Concordo
☐ Tendo em concordar
☐ Discordo
☐ Discordo Totalmente

19. 2. Fico empolgado quando estou a trabalhar. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo totalmente
☐ Concordo
☐ Tendo em concordar
☐ Discordo
☐ Discordo Totalmente
-

20. 3. Estou envolvido no meu trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo totalmente
☐ Concordo
☐ Tendo em concordar
☐ Discordo
☐ Discordo Totalmente

21. 4. No meu trabalho, sinto-me cheio de energia. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo totalmente
☐ Concordo
☐ Tendo em concordar
☐ Discordo
☐ Discordo Totalmente
-

22. 5. No meu trabalho, sinto-me forte e vigoroso. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo totalmente
☐ Concordo
☐ Tendo em concordar
☐ Discordo
☐ Discordo Totalmente

23. 6. Quando me levanto de manhã, sinto vontade de ir trabalhar. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo totalmente
☐ Concordo
☐ Tendo em concordar
☐ Discordo
☐ Discordo Totalmente

24. 7. Estou entusiasmado com o meu trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo totalmente
☐ Concordo
☐ Tendo em concordar
☐ Discordo
☐ Discordo Totalmente

25. 8. O meu trabalho inspira-me. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo totalmente
☐ Concordo
☐ Tendo em concordar
☐ Discordo
☐ Discordo Totalmente

26. 9. Tenho orgulho no trabalho que eu faço. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo totalmente
☐ Concordo
☐ Tendo em concordar
☐ Discordo
☐ Discordo Totalmente

27. 10. Estou a pensar em demitir-me. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo totalmente
☐ Concordo
☐ Tendo em concordar
☐ Discordo
☐ Discordo Totalmente

28. 11. Leio várias ofertas de emprego. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo totalmente
☐ Concordo
☐ Tendo em concordar
☐ Discordo
☐ Discordo Totalmente

29. 12. Se eu recebesse uma oferta de emprego noutra trabalho semelhante pelo mesmo salário, eu deixaria o meu emprego atual. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo totalmente
☐ Concordo
☐ Tendo em concordar
☐ Discordo
☐ Discordo Totalmente

De seguida serão apresentadas frases sobre a tua experiência de trabalho, por favor indique o que sente a cada uma delas.

30. 1. Sou autossuficiente no meu trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo totalmente
☐ Concordo
☐ Tendo em concordar
☐ Discordo
☐ Discordo Totalmente

31. 2. Posso realmente aproveitar os benefícios fornecidos pela organização. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo totalmente
☐ Concordo
☐ Tendo em concordar
☐ Discordo
☐ Discordo Totalmente

32. 3. Obtive experiência neste trabalho e por consequência resultados positivos. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo totalmente
☐ Concordo
☐ Tendo em concordar
☐ Discordo
☐ Discordo Totalmente

33. 4. Sinto-me nostálgico quando recordo a participação nas atividades da organização. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo totalmente
☐ Concordo
☐ Tendo em concordar
☐ Discordo
☐ Discordo Totalmente

34. 5. Penso que contribuí para a organização. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo totalmente
☐ Concordo
☐ Tendo em concordar
☐ Discordo
☐ Discordo Totalmente

35. 6. Os meus colegas confirmaram-me que estou mais focado/a em relação ao meu trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo totalmente
☐ Concordo
☐ Tendo em concordar
☐ Discordo
☐ Discordo Totalmente

36. 7. As minhas habilidades e competências foram totalmente demonstradas através do meu trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo totalmente
☐ Concordo
☐ Tendo em concordar
☐ Discordo
☐ Discordo Totalmente

37. 8. Quando comecei este trabalho, pude sentir que todos estavam-me a ajudar na adaptação. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo totalmente
☐ Concordo
☐ Tendo em concordar
☐ Discordo
☐ Discordo Totalmente

38. 9. Quando comecei este trabalho, senti *
que todos acolheram-me e cuidaram de mim.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo totalmente
☐ Concordo
☐ Tendo em concordar
☐ Discordo
☐ Discordo Totalmente

39. 10. Sinto que todos se ajudam neste *
trabalho.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo totalmente
☐ Concordo
☐ Tendo em concordar
☐ Discordo
☐ Discordo Totalmente

-
40. 11. Com este trabalho, ganhei *
competências/ferramentas que
ajudaram a melhorar a forma como
realizo as minhas tarefas e
responsabilidades.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo totalmente
☐ Concordo
☐ Tendo em concordar
☐ Discordo
☐ Discordo Totalmente

41. 12. Descobri uma nova forma de pensar *
através deste trabalho.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo totalmente
☐ Concordo
☐ Tendo em concordar
☐ Discordo
☐ Discordo Totalmente

42. 13. Eu aperfeiçoei as minhas competências sociais e profissionais por consequência deste trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo totalmente
☐ Concordo
☐ Tendo em concordar
☐ Discordo
☐ Discordo Totalmente

43. 14. Posso aferir que a organização oferece-me oportunidades de crescimento e de desenvolvimento. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo totalmente
☐ Concordo
☐ Tendo em concordar
☐ Discordo
☐ Discordo Totalmente

**Muito Obrigada pela tua participação
:)**

Anexo B - Estatística Descritiva da Amostra

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Idade	345	19	70	37.95	11.790
Valid N (listwise)	345				

Género

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Feminino	191	55.4	55.4	55.4
Masculino	154	44.6	44.6	100.0
Total	345	100.0	100.0	

Antiguidade

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Menos de 1 ano	62	18.0	18.0	18.0
De 1 a 2 anos	58	16.8	16.8	34.8
De 2 a 5 anos	84	24.3	24.3	59.1
De 5 a 10 anos	52	15.1	15.1	74.2
De 10 a 15 anos	28	8.1	8.1	82.3
De 15 a 20 anos	16	4.6	4.6	87.0
Mais do que 20 anos	45	13.0	13.0	100.0
Total	345	100.0	100.0	

HabLit

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Igual ou inferior ao 12º ano	77	22.3	22.3	22.3
Licenciatura	164	47.5	47.5	69.9
Mestrado ou Superior	104	30.1	30.1	100.0
Total	345	100.0	100.0	

Ecivil

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Solteiro	149	43.2	43.2	43.2
	Casado/ União de facto	167	48.4	48.4	91.6
	Divorciado/ Separado de facto	27	7.8	7.8	99.4
	Viúvo	2	.6	.6	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

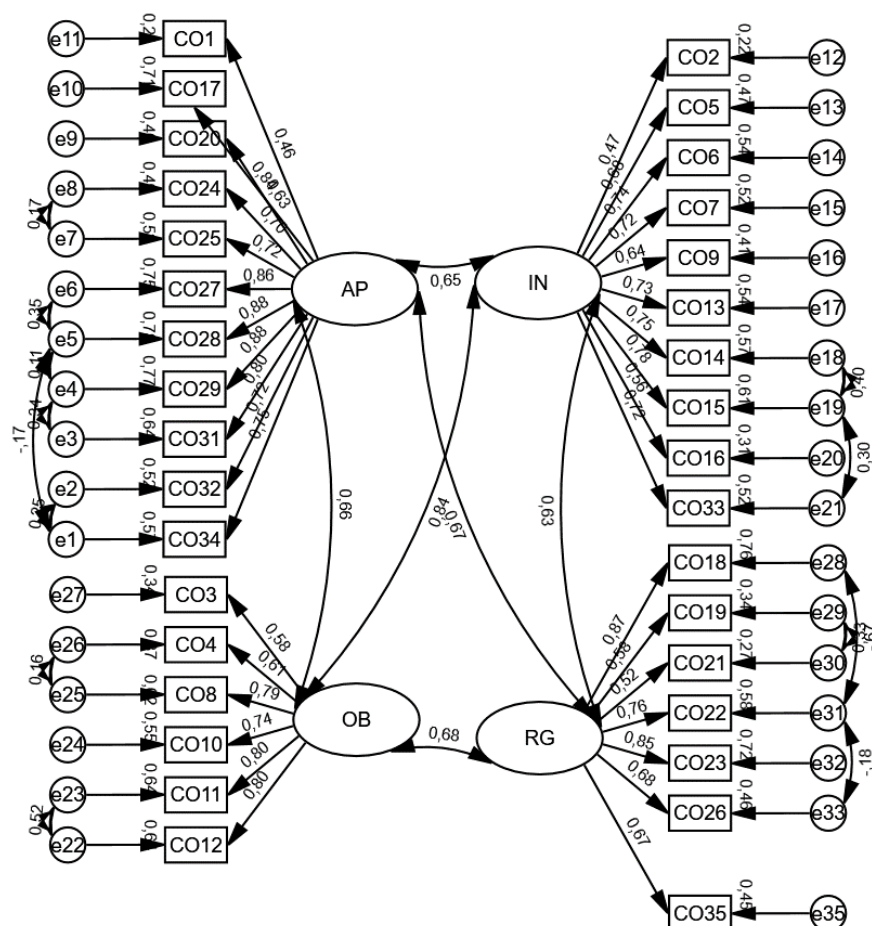
Setor

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Privado	221	64.1	64.1	64.1
	Público	101	29.3	29.3	93.3
	Público/ Privado	23	6.7	6.7	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

Contrato

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A Termo Incerto	48	13.9	13.9	13.9
	A Termo Certo	43	12.5	12.5	26.4
	Sem Termo	227	65.8	65.8	92.2
	Outro	27	7.8	7.8	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

Anexo C- Qualidades Métricas dos Instrumentos



$\chi^2(484)=959,476$; $p=,000$; $\chi^2_{df}=1,982$
; CFI=,939; GFI=,859; TLI=,929
; RMSEA=,053; $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,125$

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha N of Items

.901	10
------	----

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CO2	31.71	70.859	.441	.902
CO5	31.21	62.233	.687	.889
CO6	31.19	63.953	.638	.892
CO7	31.31	64.953	.690	.889
CO9	31.00	65.235	.597	.895
CO13	30.89	64.474	.660	.890
CO14	31.22	63.540	.746	.885
CO15	31.15	60.880	.796	.881
CO16	31.46	67.057	.538	.898
CO33	31.18	63.051	.717	.887

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.936	11

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CO1	38.29	99.776	.454	.941
CO17	38.47	93.296	.811	.926
CO20	38.21	97.654	.579	.936
CO24	38.47	95.296	.703	.931
CO25	38.11	94.141	.714	.930
CO27	37.99	91.256	.831	.925
CO28	38.06	92.177	.847	.925
CO29	38.14	91.661	.850	.925
CO31	37.83	93.010	.800	.927
CO32	38.69	92.929	.714	.930
CO34	38.46	92.609	.738	.929

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.874	6

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CO3	18.99	32.849	.482	.882
CO4	18.75	30.288	.594	.866
CO8	18.90	28.045	.721	.845
CO10	18.27	28.116	.670	.854
CO11	18.91	26.474	.796	.831
CO12	18.88	26.126	.800	.830

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.870	7

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CO18	24.94	26.139	.526	.869
CO19	24.21	24.801	.727	.841
CO21	24.60	25.851	.611	.856
CO22	24.17	24.946	.753	.838
CO23	24.25	23.991	.749	.837
CO26	24.73	25.366	.620	.855
CO35	24.31	26.475	.554	.863

Tests of Normality

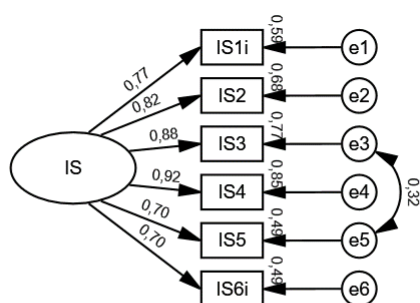
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
CInovação	.043	345	.200*	.994	345	.197
CApoio	.049	345	.042	.989	345	.013
COjetivos	.066	345	<.001	.988	345	.006
CRegras	.070	345	<.001	.993	345	.088

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

a. Lilliefors Significance Correction

Descriptives

	Statistic	Std. Error
Mean	3.4704	.04783
Median	3.5000	
CInovação	Std. Deviation	.88833
Skewness	-.048	.131
Kurtosis	-.368	.262
Mean	3.8248	.05203
Median	3.8182	
CApoio	Std. Deviation	.96634
Skewness	.135	.131
Kurtosis	-.557	.262
Mean	3.7565	.05692
Median	3.8333	
COjetivos	Std. Deviation	1.05729
Skewness	-.149	.131
Kurtosis	-.543	.262
Mean	4.0766	.04471
Median	4.0000	
CRegras	Std. Deviation	.83049
Skewness	-.025	.131
Kurtosis	-.072	.262



$\chi^2(6)=15,904$; $p=.014$; $\chi^2_{df}=2,651$
 ;CFI=,994; GFI=,985; TLI=,984
 ;RMSEA=,069; $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,187$

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.920	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
IS1i	11.97	29.066	.777	.904
IS2	12.13	29.003	.771	.905
IS3	12.88	28.355	.839	.896
IS4	12.52	27.901	.824	.898
IS5	12.88	28.991	.688	.917
IS6i	11.85	28.696	.738	.910

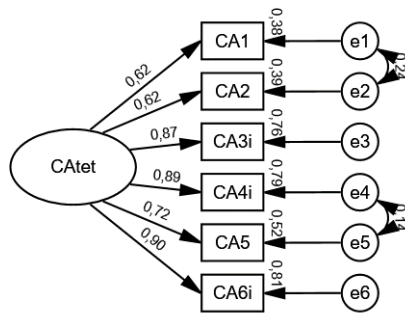
Descriptives

	Statistic	Std. Error
ISaída	Mean	2.4744
	Median	2.3333
	Std. Deviation	1.06237
	Skewness	.719
	Kurtosis	-.156

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ISaída	.109	345	<.001	.937	345	<.001

a. Lilliefors Significance Correction



$\chi^2(2)=6,054$; $p=.048$; $\chi^2_{df=3}=3,027$
 ; CFI=,997; GFI=,994; TLI=,979
 ; RMSEA=,077; $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,195$

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.911	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CA1	23.37	61.047	.657	.908
CA2	23.08	61.128	.673	.905
CA3i	22.86	57.898	.766	.892
CA4i	22.58	57.675	.822	.884
CA5	22.94	58.593	.765	.892
CA6i	22.66	57.580	.825	.884

Descriptives

		Statistic	Std. Error
CAfetivo	Mean	4.5826	.08197
	Median	4.8333	
	Std. Deviation	1.52250	
	Skewness	-.561	.131
	Kurtosis	-.361	.262

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
CAfetivo	.090	345	<.001	.957	345	<.001

a. Lilliefors Significance Correction

Anexo D – Estatística Descritiva das Variáveis em estudo

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
CAfetivo	345	4.5826	1.52250	.08197

One-Sample Test

Test Value = 4							
Significance					95% Confidence Interval of the Difference		
		One-	Two-	Mean			
t	df	Sided p	Sided p	Difference	Lower	Upper	
CAfetivo	7.108 344	<.001	<.001	.58261	.4214	.7438	

One-Sample Effect Sizes

				95% Confidence Interval	
		Standardizer ^a	Point Estimate	Lower	Upper
CAfetivo	Cohen's d	1.52250	.383	.273	.492
	Hedges' correction	1.52583	.382	.272	.491

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ISaída	345	2.4744	1.06237	.05720

One-Sample Test

Test Value = 3							
Significance					95% Confidence Interval of the Difference		
	t	df	One-Sided p	Two-Sided p	Mean Difference	Lower	Upper
ISaída	-9.190	344	<.001	<.001	-.52560	-.6381	-.4131

One-Sample Effect Sizes

			95% Confidence Interval		
		Standardizer ^a	Point Estimate	Lower	Upper
ISaída	Cohen's d	1.06237	-.495	-.606	-.383
	Hedges' correction	1.06469	-.494	-.605	-.382

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
CApoio	345	3.8248	.96634	.05203
CInovação	345	3.4704	.88833	.04783
CObjetivos	345	3.7565	1.05729	.05692
CRegras	345	4.0766	.83049	.04471

One-Sample Test

Test Value = 3.5							
	t	df	Significance		Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			One-Sided p	Two-Sided p		Lower	Upper
CApoio	6.242	344	<.001	<.001	.32477	.2224	.4271
CInovação	-.618	344	.268	.537	-.02957	-.1236	.0645
CObjetivos	4.506	344	<.001	<.001	.25652	.1446	.3685
CRegras	12.896	344	<.001	<.001	.57660	.4887	.6645

One-Sample Effect Sizes

			95% Confidence Interval		
		Standardizer ^a	Point Estimate	Lower	Upper
CApoio	Cohen's d	.96634	.336	.227	.444
	Hedges' correction	.96846	.335	.227	.443
CInovação	Cohen's d	.88833	-.033	-.139	.072
	Hedges' correction	.89027	-.033	-.139	.072
CObjetivos	Cohen's d	1.05729	.243	.135	.350
	Hedges' correction	1.05961	.242	.135	.349
CRegras	Cohen's d	.83049	.694	.576	.811
	Hedges' correction	.83231	.693	.575	.810

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

Anexo E – Efeito das variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo

Group Statistics

	Gênero	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
CApoio	Feminino	191	3.8939	.98228	.07108
	Masculino	154	3.7391	.94233	.07594
CInovação	Feminino	191	3.5843	.88524	.06405
	Masculino	154	3.3292	.87454	.07047
CObjetivos	Feminino	191	3.8037	1.13503	.08213
	Masculino	154	3.6981	.95254	.07676
CRegras	Feminino	191	4.0808	.86282	.06243
	Masculino	154	4.0714	.79132	.06377
CAfetivo	Feminino	191	4.6571	1.50983	.10925
	Masculino	154	4.4903	1.53798	.12393
ISaída	Feminino	191	2.4590	1.10180	.07972
	Masculino	154	2.4935	1.01458	.08176

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Minimum	Maximum
CApoio	Menos de 1 ano	62	3.9179	1.02307	.12993	1.73	6.00
	De 1 a 2 anos	58	3.9702	.97888	.12853	1.82	5.91
	De 2 a 5 anos	84	3.9448	.94949	.10360	2.00	6.00
	De 5 a 10 anos	52	3.9406	.89578	.12422	2.09	5.64
	De 10 a 15 anos	28	3.8214	.85656	.16187	2.45	5.91
	De 15 a 20 anos	16	3.5909	.96837	.24209	2.18	5.27
	Mais do que 20 anos	45	3.2364	.86622	.12913	1.45	5.45
	Total	345	3.8248	.96634	.05203	1.45	6.00
CInovação	Menos de 1 ano	62	3.5177	.84882	.10780	1.90	5.70
	De 1 a 2 anos	58	3.4259	.94953	.12468	1.70	5.30
	De 2 a 5 anos	84	3.4690	.91124	.09942	1.60	5.50
	De 5 a 10 anos	52	3.6423	.72770	.10091	2.00	5.20
	De 10 a 15 anos	28	3.8143	.83963	.15867	2.40	5.40
	De 15 a 20 anos	16	3.4375	.83096	.20774	1.70	4.40
	Mais do que 20 anos	45	3.0644	.93253	.13901	1.10	4.80
	Total	345	3.4704	.88833	.04783	1.10	5.70
CObjetivos	Menos de 1 ano	62	3.8011	1.06306	.13501	1.50	6.00
	De 1 a 2 anos	58	3.7672	1.06465	.13979	2.00	5.83

	De 2 a 5 anos	84	3.7817	1.03065	.11245	1.33	6.00
	De 5 a 10 anos	52	3.9231	1.06103	.14714	2.00	5.67
	De 10 a 15 anos	28	4.0000	1.08108	.20430	1.33	5.83
	De 15 a 20 anos	16	3.8229	.89952	.22488	1.83	5.17
	Mais do que 20 anos	45	3.2667	1.03986	.15501	1.17	5.50
	Total	345	3.7565	1.05729	.05692	1.17	6.00
CRegras	Menos de 1 ano	62	4.2051	.80548	.10230	2.43	6.00
	De 1 a 2 anos	58	4.0369	.93756	.12311	2.00	6.00
	De 2 a 5 anos	84	4.0493	.85642	.09344	1.57	5.86
	De 5 a 10 anos	52	4.1181	.75100	.10415	2.14	5.86
	De 10 a 15 anos	28	4.1786	.78499	.14835	2.29	5.86
	De 15 a 20 anos	16	4.2321	.74665	.18666	3.43	5.57
	Mais do que 20 anos	45	3.8349	.80291	.11969	1.86	6.00
	Total	345	4.0766	.83049	.04471	1.57	6.00
CAfetivo	Menos de 1 ano	62	4.0618	1.63055	.20708	1.00	7.00
	De 1 a 2 anos	58	4.3506	1.48865	.19547	1.00	7.00
	De 2 a 5 anos	84	4.7143	1.52326	.16620	1.00	7.00
	De 5 a 10 anos	52	4.6987	1.47899	.20510	1.00	7.00
	De 10 a 15 anos	28	5.0952	1.22846	.23216	2.17	7.00
	De 15 a 20 anos	16	4.9479	1.74666	.43666	1.00	7.00
	Mais do que 20 anos	45	4.7704	1.39048	.20728	1.00	6.83
	Total	345	4.5826	1.52250	.08197	1.00	7.00
ISaída	Menos de 1 ano	62	2.6694	1.17250	.14891	1.00	5.00
	De 1 a 2 anos	58	2.6092	1.10974	.14572	1.00	5.00
	De 2 a 5 anos	84	2.4782	1.03350	.11276	1.00	5.00
	De 5 a 10 anos	52	2.4231	1.05640	.14650	1.00	5.00
	De 10 a 15 anos	28	2.2024	.72202	.13645	1.00	4.00
	De 15 a 20 anos	16	2.6042	1.09185	.27296	1.33	5.00
	Mais do que 20 anos	45	2.2074	1.03971	.15499	1.00	5.00
	Total	345	2.4744	1.06237	.05720	1.00	5.00

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Minimum	Maximum
CApoio	Igual ou inferior ao 12º ano	77	3.6222	.91874	.10470	1.82	6.00
	Licenciatura	164	3.9285	1.01905	.07957	1.45	5.91
	Mestrado ou Superior	104	3.8112	.89698	.08796	1.73	5.73
	Total	345	3.8248	.96634	.05203	1.45	6.00
CInovação	Igual ou inferior ao 12º ano	77	3.2818	.93143	.10615	1.10	5.50
	Licenciatura	164	3.5671	.88242	.06891	1.20	5.50
	Mestrado ou Superior	104	3.4577	.84941	.08329	1.90	5.70
	Total	345	3.4704	.88833	.04783	1.10	5.70
CObjetivos	Igual ou inferior ao 12º ano	77	3.5909	1.13024	.12880	1.17	6.00
	Licenciatura	164	3.8262	1.02514	.08005	1.33	6.00
	Mestrado ou Superior	104	3.7692	1.04853	.10282	1.50	6.00
	Total	345	3.7565	1.05729	.05692	1.17	6.00
CRegras	Igual ou inferior ao 12º ano	77	4.0742	.98392	.11213	1.57	6.00
	Licenciatura	164	4.1821	.77172	.06026	2.43	6.00
	Mestrado ou Superior	104	3.9121	.77567	.07606	1.71	6.00
	Total	345	4.0766	.83049	.04471	1.57	6.00
CAfetivo	Igual ou inferior ao 12º ano	77	4.6039	1.38048	.15732	1.00	7.00
	Licenciatura	164	4.6494	1.57926	.12332	1.00	7.00
	Mestrado ou Superior	104	4.4615	1.53830	.15084	1.00	7.00
	Total	345	4.5826	1.52250	.08197	1.00	7.00
ISaída	Igual ou inferior ao 12º ano	77	2.2771	1.00968	.11506	1.00	5.00
	Licenciatura	164	2.4898	1.08008	.08434	1.00	5.00
	Mestrado ou Superior	104	2.5962	1.06141	.10408	1.00	5.00
	Total	345	2.4744	1.06237	.05720	1.00	5.00

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Minimum	Maximum
CApoio	Solteiro	149	3.8761	1.01783	.08338	1.45	6.00
	Casado/ União de facto	167	3.8220	.94203	.07290	1.73	6.00
	Divorciado/ Separado de facto	27	3.4949	.76199	.14665	2.09	5.09
	Viúvo	2	4.6818	.83567	.59091	4.09	5.27
	Total	345	3.8248	.96634	.05203	1.45	6.00
CInovação	Solteiro	149	3.4550	.90520	.07416	1.20	5.70
	Casado/ União de facto	167	3.4988	.88610	.06857	1.10	5.50
	Divorciado/ Separado de facto	27	3.3148	.75534	.14537	2.00	4.80
	Viúvo	2	4.3500	1.62635	1.15000	3.20	5.50
	Total	345	3.4704	.88833	.04783	1.10	5.70
CObjetivos	Solteiro	149	3.7025	1.08404	.08881	1.33	6.00
	Casado/ União de facto	167	3.8064	1.05731	.08182	1.17	6.00
	Divorciado/ Separado de facto	27	3.6420	.86935	.16731	2.17	5.33
	Viúvo	2	5.1667	.47140	.33333	4.83	5.50
	Total	345	3.7565	1.05729	.05692	1.17	6.00
CRegras	Solteiro	149	4.1103	.88689	.07266	1.71	6.00
	Casado/ União de facto	167	4.0753	.78947	.06109	1.57	6.00
	Divorciado/ Separado de facto	27	3.8942	.76685	.14758	2.43	5.29
	Viúvo	2	4.1429	1.01015	.71429	3.43	4.86
	Total	345	4.0766	.83049	.04471	1.57	6.00
CAfetivo	Solteiro	149	4.2181	1.55925	.12774	1.00	7.00
	Casado/ União de facto	167	4.8433	1.45224	.11238	1.00	7.00
	Divorciado/ Separado de facto	27	4.8704	1.38083	.26574	2.00	7.00
	Viúvo	2	6.0833	.11785	.08333	6.00	6.17
	Total	345	4.5826	1.52250	.08197	1.00	7.00
ISaída	Solteiro	149	2.7002	1.10146	.09023	1.00	5.00
	Casado/ União de facto	167	2.3184	1.00731	.07795	1.00	5.00

Divorciado/ Separado de facto	27	2.2593	.99285	.19107	1.00	4.83
Viúvo	2	1.5833	.35355	.25000	1.33	1.83
Total	345	2.4744	1.06237	.05720	1.00	5.00

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Minimum	Maximum
CApoio	Privado	221	3.8425	.97256	.06542	1.45	6.00
	Público	101	3.8632	.95724	.09525	1.73	6.00
	Público/ Privado	23	3.4862	.92084	.19201	1.91	5.73
	Total	345	3.8248	.96634	.05203	1.45	6.00
CInovação	Privado	221	3.5158	.88332	.05942	1.20	5.70
	Público	101	3.4941	.88032	.08760	1.10	5.50
	Público/ Privado	23	2.9304	.82816	.17268	1.80	4.20
	Total	345	3.4704	.88833	.04783	1.10	5.70
CObjetivos	Privado	221	3.7436	1.06701	.07177	1.33	6.00
	Público	101	3.9142	1.03350	.10284	1.17	6.00
	Público/ Privado	23	3.1884	.88664	.18488	1.50	4.83
	Total	345	3.7565	1.05729	.05692	1.17	6.00
CRegras	Privado	221	4.0873	.88087	.05925	1.57	6.00
	Público	101	4.0721	.73558	.07319	1.86	5.71
	Público/ Privado	23	3.9938	.74664	.15569	2.71	6.00
	Total	345	4.0766	.83049	.04471	1.57	6.00
CAfetivo	Privado	221	4.5513	1.48295	.09975	1.00	7.00
	Público	101	4.7838	1.47112	.14638	1.00	7.00
	Público/ Privado	23	4.0000	1.96626	.40999	1.00	7.00
	Total	345	4.5826	1.52250	.08197	1.00	7.00
ISaída	Privado	221	2.4872	1.07083	.07203	1.00	5.00
	Público	101	2.3729	1.04087	.10357	1.00	5.00
	Público/ Privado	23	2.7971	1.04803	.21853	1.00	4.83
	Total	345	2.4744	1.06237	.05720	1.00	5.00

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Minimum	Maximum
CApoio	A Termo Incerto	48	3.9451	.94079	.13579	2.27	6.00
	A Termo Certo	43	3.8753	1.00118	.15268	2.09	6.00
	Sem Termo	227	3.8146	.93980	.06238	1.45	5.91
	Outro	27	3.6162	1.17544	.22621	1.73	5.55
	Total	345	3.8248	.96634	.05203	1.45	6.00
CInovação	A Termo Incerto	48	3.4521	.83615	.12069	1.70	5.00
	A Termo Certo	43	3.4651	.84315	.12858	2.00	5.50
	Sem Termo	227	3.4700	.90777	.06025	1.10	5.50
	Outro	27	3.5148	.92890	.17877	1.90	5.70
	Total	345	3.4704	.88833	.04783	1.10	5.70
CObjetivos	A Termo Incerto	48	3.7083	.99674	.14387	1.50	6.00
	A Termo Certo	43	3.7093	1.03580	.15796	1.50	6.00
	Sem Termo	227	3.7988	1.09567	.07272	1.17	6.00
	Outro	27	3.5617	.87358	.16812	2.17	6.00
	Total	345	3.7565	1.05729	.05692	1.17	6.00
CRegras	A Termo Incerto	48	4.1012	.91637	.13227	2.00	5.86
	A Termo Certo	43	4.0897	.83184	.12685	2.43	6.00
	Sem Termo	227	4.0969	.81111	.05384	1.57	6.00
	Outro	27	3.8413	.84174	.16199	2.43	5.71
	Total	345	4.0766	.83049	.04471	1.57	6.00
CAfetivo	A Termo Incerto	48	4.5208	1.50516	.21725	1.00	7.00
	A Termo Certo	43	4.2054	1.48085	.22583	1.00	7.00
	Sem Termo	227	4.7423	1.47631	.09799	1.00	7.00
	Outro	27	3.9506	1.79077	.34463	1.00	6.50
	Total	345	4.5826	1.52250	.08197	1.00	7.00
ISaída	A Termo Incerto	48	2.4653	.96631	.13947	1.00	5.00
	A Termo Certo	43	2.6899	1.02455	.15624	1.00	5.00
	Sem Termo	227	2.3818	1.06539	.07071	1.00	5.00
	Outro	27	2.9259	1.14852	.22103	1.17	5.00
	Total	345	2.4744	1.06237	.05720	1.00	5.00

Correlations

		1	2.1	2.2	2.3	2.4	3	4
1. Idade	Pearson Correlation	--						
	N	345						
2.1. CApoio	Pearson Correlation	-.153**	--					
	Sig. (2-tailed)	.004						
	N	345	345					
2.2. CInovação	Pearson Correlation	-.082	.578**	--				
	Sig. (2-tailed)	.131	<.001					
	N	345	345	345				
2.3. CObjetivos	Pearson Correlation	-.083	.576**	.722**	--			
	Sig. (2-tailed)	.125	<.001	<.001				
	N	345	345	345	345			
2.4. CRegras	Pearson Correlation	-.111*	.567**	.563**	.602**	--		
	Sig. (2-tailed)	.039	<.001	<.001	<.001			
	N	345	345	345	345	345		
3.ISaída	Pearson Correlation	-.195**	-.450**	-.312**	-.358**	-.332**	--	
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		
	N	345	345	345	345	345	345	
4.CAfetivo	Pearson Correlation	.198**	.580**	.394**	.432**	.309**	-.695**	--
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	345	345	345	345	345	345	345

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

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

Anexo F – Associação entre as Variáveis em Estudo

Correlations

		CApoio	CInovação	CObjetivos	CRegras	CAfetivo	ISaída
CApoio	Pearson	--					
	Correlation						
	N	345					
CInovação	Pearson	.578**	--				
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	<.001					
	N	345	345				
CObjetivos	Pearson	.576**	.722**	--			
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001				
	N	345	345	345			
CRegras	Pearson	.567**	.563**	.602**	--		
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001			
	N	345	345	345	345		
CAfetivo	Pearson	.580**	.394**	.432**	.309**	--	
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001		
	N	345	345	345	345	345	
ISaída	Pearson	-.450**	-.312**	-.358**	-.332**	-.695**	--
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	345	345	345	345	345	345

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

Anexo G – Testes de Hipóteses

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.524 ^a	.274	.270	.90763	2.078

a. Predictors: (Constant), CApoio, Idade

b. Dependent Variable: ISaída

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	106.509	2	53.254	64.645	<.001 ^b
Residual	281.737	342	824		
Total	388.246	344			

a. Dependent Variable: ISaída

b. Predictors: (Constant), CApoio, Idade

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1 (Constant)	5.467	.275		19.861	<.001		
Idade	-.024	.004	-.270	-5.800	<.001	.977	1.024
CApoio	-.541	.051	-.492	-10.553	<.001	.977	1.024

a. Dependent Variable: ISaída

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.383 ^a	.147	.142	.98427	1.923

a. Predictors: (Constant), CInovação, Idade

b. Dependent Variable: ISaída

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	56.919	2	28.460	29.377	<.001 ^b
Residual	331.327		342.969		
Total	388.246	344			

a. Dependent Variable: ISaída

b. Predictors: (Constant), CInovação, Idade

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1 (Constant)	4.606	.285		16.156	<.001		
Idade	-.020	.005	-.222	-4.430	<.001	.993	1.007
CInovação	-.395	.060	-.331	-6.596	<.001	.993	1.007

a. Dependent Variable: ISaída

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.423 ^a	.179	.174	.96540	2.009

a. Predictors: (Constant), CObjetivos, Idade

b. Dependent Variable: ISaída

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
-------	----------------	----	-------------	---	------

1	Regression	69.506	2	34.753	37.289<.001 ^b
	Residual	318.740		342.932	
	Total	388.246		344	

a. Dependent Variable: ISaída

b. Predictors: (Constant), CObjetivos, Idade

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance VIF
1	(Constant)	4.670	.266		17.581<.001	
	Idade	-.020	.004	-.226	-4.602<.001	.993 1.007
	CObjetivos	-.379	.049	-.377	-7.663<.001	.993 1.007

a. Dependent Variable: ISaída

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.406 ^a	.165	.160	.97358	1.958

a. Predictors: (Constant), CRegras, Idade

b. Dependent Variable: ISaída

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	64.080	2	32.040	33.802<.001 ^b
	Residual	324.166		342.948	
	Total	388.246		344	

a. Dependent Variable: ISaída

b. Predictors: (Constant), CRegras, Idade

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta				Tolerance	VIF
1 (Constant)	5.148	.330			15.615	<.001		
Idade	-.021	.004	-.235		-4.726	<.001	.988	1.013
CRegras	-.459	.064	-.359		-7.213	<.001	.988	1.013

a. Dependent Variable: ISaída

Compromisso afetivo:

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.649 ^a	.421	.418	1.16196	1.741

a. Predictors: (Constant), CApoio, Idade

b. Dependent Variable: CAfetivo

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	335.642	2	167.821	124.297	<.001 ^b
Residual	461.754	342	1.350		
Total	797.396	344			

a. Dependent Variable: CAfetivo

b. Predictors: (Constant), CApoio, Idade

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta				Tolerance	VIF
1(Constant)	-.625	.352			-1.774	.077		
Idade	.038	.005	.294		7.061	<.001	.977	1.024
CApoio	.985	.066	.625		15.012	<.001	.977	1.024

a. Dependent Variable: CAfetivo

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.457 ^a	.209	.204	1.35817	1.754

a. Predictors: (Constant), CInovação, Idade

b. Dependent Variable: CAfetivo

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1Regression	166.534	2	83.267	45.140	<.001 ^b
Residual	630.862	342	1.845		
Total	797.396	344			

a. Dependent Variable: CAfetivo

b. Predictors: (Constant), CInovação, Idade

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta				Tolerance	VIF
1(Constant)	.989	.393			2.513	.012		
Idade	.030	.006	.232		4.808	<.001	.993	1.007
CInovação	.708	.083	.413		8.560	<.001	.993	1.007

a. Dependent Variable: CAfetivo

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.492 ^a	.242	.238	1.32924	1.784

a. Predictors: (Constant), COjetivos, Idade

b. Dependent Variable: CAfetivo

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	193.125	2	96.563	54.652	<.001 ^b
Residual	604.270	342	1.767		
Total	797.396	344			

a. Dependent Variable: CAfetivo

b. Predictors: (Constant), COjetivos, Idade

Coefficients^a

Model	Unstandardized		Standardized		Collinearity	
	Coefficients		Coefficients		Statistics	
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance VIF
1 (Constant)	.983	.366		2.687	.008	
Idade	.030	.006	.236	4.990	<.001	.993 1.007
COjetivos	.651	.068	.452	9.568	<.001	.993 1.007

a. Dependent Variable: CAfetivo

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.388 ^a	.151	.146	1.40728	1.814

a. Predictors: (Constant), CRegras, Idade

b. Dependent Variable: CAfetivo

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	120.088	2	60.044	30.319	<.001 ^b
Residual	677.308	342	1.980		
Total	797.396	344			

a. Dependent Variable: CAfetivo

b. Predictors: (Constant), CRegras, Idade

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1 (Constant)	.919	.477		1.929	.055		
Idade	.030	.006	.236	4.700	<.001	.988	1.013
CRegras	.615	.092	.336	6.693	<.001	.988	1.013

a. Dependent Variable: CAfetivo

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Idade	CRegras
1	1	2.910	1.000	.00	.01	.00
	2	.074	6.256	.01	.73	.18
	3	.016	13.516	.98	.26	.82

a. Dependent Variable: CAfetivo

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.697 ^a	.486	.483	.76373	2.129

a. Predictors: (Constant), CAfetivo, Idade

b. Dependent Variable: ISaída

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	188.763	2	94.382	161.811	<.001 ^b
Residual	199.483	342	583		
Total	388.246	344			

a. Dependent Variable: ISaída

b. Predictors: (Constant), CAfetivo, Idade

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta				Tolerance	VIF
1 (Constant)	4.862	.171			28.462	<.001		
Idade	-.005	.004	-.060		-1.507	.133	.961	1.041
CAfetivo	-.477	.028	-.683		-17.271	<.001	.961	1.041

a. Dependent Variable: ISaída

Model Summary^c

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
				R Square Change	F Change	Sig. Change	df1	df2
1	.524 ^a	.274	.90763	.274	64.645	<.001	2	342
2	.702 ^b	.489	.75975	.219	147.099	<.001	1	341

a. Predictors: (Constant), CApoio, Idade

b. Predictors: (Constant), CApoio, Idade, CAfetivo

c. Dependent Variable: ISaída

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	106.509	2	53.254	64.645	<.001 ^b
Residual	281.737	342	.824		
Total	388.246	344			
2 Regression	191.416	3	63.805	110.540	<.001 ^c
Residual	196.830	341	.577		
Total	388.246	344			

a. Dependent Variable: ISaída

b. Predictors: (Constant), CApoio, Idade

c. Predictors: (Constant), CApoio, Idade, CAfetivo

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1 (Constant)	5.467	.275		19.861	<.001		

Idade	-.024	.004	-.270	-5.800	<.001	.977	1.024
CApoio	-.541	.051	-.492	-	<.001	.977	1.024
						10.553	
2(Constant)	5.199	.231		22.461	<.001		
Idade	-.008	.004	-.090	-2.147	.032	.852	1.173
CApoio	-.118	.055	-.108	-2.144	.033	.589	1.699
CAfetivo	-.429	.035	-.615	-	<.001	.579	1.727
						12.128	

a. Dependent Variable: ISaída

Model Summary^c

Model	R	Adjusted R Square	R Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
				R Square Change	F Change	Sig. Change	df1	df2
1	.383 ^a	.147	.142	.984	27.147	<.001	2	342
2	.699 ^b	.489	.148	.762	27.74	<.001	1	341

a. Predictors: (Constant), CInovação, Idade

b. Predictors: (Constant), CInovação, Idade, CAfetivo

c. Dependent Variable: ISaída

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	56.919	2	28.460	29.377	<.001 ^b
Residual	331.327	342	.969		
Total	388.246	344			
2 Regression	189.862	3	63.287	108.784	<.001 ^c
Residual	198.384	341	.582		
Total	388.246	344			

a. Dependent Variable: ISaída

b. Predictors: (Constant), CInovação, Idade

c. Predictors: (Constant), CInovação, Idade, CAfetivo

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta				Tolerance	VIF
1(Constant)	4.606	.285			16.156	<.001		
Idade	-.020	.005	-.222		-4.430	<.001	.993	1.007
CInovação	-.395	.060	-.331		-6.596	<.001	.993	1.007
2(Constant)	5.059	.223			22.694	<.001		
Idade	-.006	.004	-.069		-1.729	.085	.930	1.075
CInovação	-.070	.051	-.059		-1.374	.170	.818	1.222
CAfetivo	-.459	.030	-.658		-15.117	<.001	.791	1.264

a. Dependent Variable: ISaída

Model Summary^c

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Durbin-Watson
				of R Square Change	Change	df1	df2	
1	.423 ^a	.179	.174	.965	.40	2	342	<.001
2	.701 ^b	.492	.174	.760	.49	1	341	<.001

a. Predictors: (Constant), CObjetivos, Idade

b. Predictors: (Constant), CObjetivos, Idade, CAfetivo

c. Dependent Variable: ISaída

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	69.506	2	34.753	37.289	<.001 ^b

Residual	318.740	342.932
Total	388.246	344
Regression	191.028	3 63.676 110.100<.001 ^c
Residual	197.218	341.578
Total	388.246	344

a. Dependent Variable: ISaída

b. Predictors: (Constant), COjetivos, Idade

c. Predictors: (Constant), COjetivos, Idade, CAfetivo

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta	t		Tolerance	VIF
1(Constant)	4.670	.266		17.581	<.001		
Idade	-.020	.004	-.226	-4.602	<.001	.993	1.007
COjetivos	-.379	.049	-.377	-7.663	<.001	.993	1.007
2(Constant)	5.111	.211		24.170	<.001		
Idade	-.007	.004	-.075	-1.863	.063	.926	1.080
COjetivos	-.087	.044	-.086	-1.979	.049	.783	1.276
CAfetivo	-.448	.031	-.643	-14.495	<.001	.758	1.320

a. Dependent Variable: ISaída

Model Summary^c

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Durbin-Watson
				R Square Change	F Change	Sig. Change	df1 df2	
1	.406 ^a	.165	.97358	.165	33.802	<.001	2 342	

2	.711 ^b	.505	.501	.75081	.340	234.052	1	341	<.001	2.087
---	-------------------	------	------	--------	------	---------	---	-----	-------	-------

a. Predictors: (Constant), CRegras, Idade

b. Predictors: (Constant), CRegras, Idade, CAfetivo

c. Dependent Variable: ISaída

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	64.080	2	32.040	33.802 <.001 ^b
	Residual	324.166	342	.948	
	Total	388.246	344		
2	Regression	196.019	3	65.340	115.909 <.001 ^c
	Residual	192.227	341	.564	
	Total	388.246	344		

a. Dependent Variable: ISaída

b. Predictors: (Constant), CRegras, Idade

c. Predictors: (Constant), CRegras, Idade, CAfetivo

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	5.148					
		.330		15.615	<.001		
	Idade	-.021	.004	-.235	-4.726 <.001	.988	1.013
	CRegras	-.459	.064	-.359	-7.213 <.001	.988	1.013
2	(Constant)	5.554					
		.256		21.725	<.001		
	Idade	-.008	.004	-.086	-2.171 .031	.928	1.078
	CRegras	-.187	.052	-.146	-3.588 <.001	.873	1.145
	CAfetivo	-.441	.029	-.633	-15.299 <.001	.849	1.177

a. Dependent Variable: ISaída

