

E quando os efectivos pretendem sair? Contributo para a compreensão do processo psicológico subjacente às intenções de abandono

Daniel Roque Gomes¹, Ana Patrícia Duarte² & José Gonçalves das Neves³

¹ Escola Superior de Educação de Coimbra/ Instituto Politécnico de Coimbra

^{2,3} Instituto Universitário de Lisboa/ Centro de Investigação e Intervenção Social

No mercado de trabalho actual, a retenção de colaboradores constitui um factor de sucesso de qualquer organização competitiva. Compreender o processo que leva colaboradores a querer abandonar as organizações constitui uma questão relevante a que se atende neste estudo. Propõe-se que a intenção de turnover resulta de um processo mediado pela percepção de suporte organizacional e implicação afectiva e predito pela satisfação com as práticas de gestão de recursos humanos e orientações internas da responsabilidade social. Recorrendo a métodos de análise confirmatória, validou-se um modelo que suporta esta assumpção junto de uma amostra de 152 colaboradores. As conclusões do estudo apontam para a relevância da qualidade das práticas da gestão de recursos humanos e das orientações internas de responsabilidade social para a gestão deste indicador. Estas práticas e orientações fomentam o suporte percebido, reforçando o laço afectivo do colaborador com a organização, o que conseqüentemente reduz a intenção de abandono.

Palavras-chave: Colaboradores, intenções de turnover, percepção de suporte organizacional, responsabilidade social das organizações

1. INTRODUÇÃO

1.1 Gestão estratégica de recursos humanos e sua relação com a responsabilidade social das organizações

O léxico discursivo actual dos gestores refere abundantemente a relevância das pessoas para a eficácia do funcionamento das organizações. Esta assumpção parece ser apoiada pelas variadas vantagens competitivas associadas à sua gestão. De facto, a relação estreita entre a gestão eficaz de pessoas e a produtividade (Fox, Byrne & Rouault, 1999) ou o aumento de valor financeiro da organização (Becker & Gerhart, 1996) são algumas das associações que reforçam o interesse dos gestores pela valorização dos recursos humanos (RH) nas suas organizações. A actuação na gestão de pessoas faz-se por meio de diferentes práticas que seguem um alinhamento político e orientador das estratégias de gestão que uma organização concebe para os seus capitais sociais e humanos. As diferentes práticas de RH colocam em acção as opções de

análise, selecção, retenção, desenvolvimento ou avaliação humana previstas nas políticas de gestão de recursos humanos (GRH).

A prática de recrutamento remete para a forma pela qual a organização actua junto de potenciais candidatos de cujas competências específicas necessita (Barber, 1998). A prática de selecção passa por uma avaliação individualizada de potenciais candidatos a uma dada oferta de emprego, normalmente efectuada por meio de ferramentas como as entrevistas individuais ou testes psicológicos de naturezas e fins diferenciados (Ribeiro, 2002). Já o acolhimento e a socialização à organização é a prática responsável por transmitir aos seus membros recém-chegados as expectativas associadas aos desempenhos dos seus papéis na organização (Trice & Beyer, 1993). A formação, por sua vez, é também matéria de forte investimento das organizações modernas, no sentido de desenvolverem as competências dos colaboradores, e com isso, desenvolverem as suas próprias competências de actuação junto do mercado (Ceitil, 2002). Também a avaliação de desempenho se tem vindo a posicionar enquanto uma prática central de gestão de pessoas (Caetano, 1995) pelas vantagens associadas à monitorização e identificação de potenciais problemas de actuação da organização no sentido da sua supressão. Esta prática define-se pela avaliação sistemática e deliberada de desempenhos de colaboradores, podendo funcionar como um catalisador da mudança sistemática e contínua numa organização, tendo em vista ganhos de qualidade de desempenho (Fernandes & Caetano, 2002). A esta prática encontram-se associadas intimamente outras, pois permite uma generalização de usos grande. Encontra-se assim associada à prática de gestão de recompensas e benefícios, como fornecedor de informação para o planeamento e gestão de carreiras, ou como medida de avaliação da eficácia do recrutamento e selecção e da formação (Torrington, Hall & Taylor, 2002).

Há ainda, neste quadro, todo um conjunto de resultados específicos que são expectáveis de ser gerados por parte da GRH e que vão para além das acções tradicionais das suas práticas. À GRH associa-se a necessidade de desenvolvimento de ambientes de trabalho motivadores, actualizados, equitativos ou promotores de bem-estar (Kets de Vries, 2001). Neste sentido, não é de estranhar o crescente investimento por parte das organizações em ferramentas que aperfeiçoem as suas dinâmicas de comunicação e de interface interna, cujos contributos para a promoção dos ambientes de trabalho atrás mencionados parecem evidentes. Neste caso específico, a GRH parece encontrar-se face a alguns paradoxos. Se é facto que a sua actuação pode passar pela utilização de ferramentas actuais para fins de promoção de ambientes de trabalho

positivos, e com os quais está comprometida, é também um facto que tarde parece reclamar para si esta ferramentas. Paralelamente, existe uma forte tendência de gestão das organizações modernas, a qual não tem passado despercebida por parte da literatura e da investigação, pelo seu carácter fortemente transversal à actuação geral das organizações: Responsabilidade Social das Organizações. Também aqui parece haver contributos associados à promoção dos ambientes de trabalho já referenciados, parecendo motivar paradoxo semelhante.

A responsabilidade social das organizações (RSO) remete para a integração voluntária de preocupações sociais, ambientais e éticas nas estratégias das organizações, tendo como foco o seu desenvolvimento sustentado (Neves, 2004). Corporiza-se no desenvolvimento de um conjunto diversificado de práticas que causam um qualquer benefício social, indo para além do que está definido pela lei e dos explícitos interesses económicos da organização (McWilliams & Siegel, 2001). Os princípios que regulam a RSO assentam no estabelecimento de relações fortemente éticas e transparentes, e mutuamente benéficas entre organizações e stakeholders externos e internos, tendo vindo a recolher crescente aceitação por parte dos responsáveis das organizações (Brammer, Milington & Rayton, 2007). A esta aceitação não são alheios os variados benefícios que organizações socialmente responsáveis parecem recolher: vantagens financeiras (McWilliams & Siegel, 2000), gestão de relação com stakeholders (Brammer & Millington, 2003), vantagens competitivas junto de clientes (Jones, 1995) para referir algumas.

Neves & Bento (2005) clarificam como a RSO funciona na prática, organizando as práticas de RSO em duas dimensões de actuação socialmente responsável, a interna (que abarca questões relativas aos colaboradores e à gestão do impacto ambiental) e a externa (concernente a questões relativas aos stakeholders externos como clientes, fornecedores, comunidade). Em cada uma destas dimensões podem ser desenvolvidas actividades de âmbito social, económico e ambiental, o que resulta na existência de seis campos de actuação de RS. Especificamente no que se refere ao campo social interno, a RSO caracteriza-se pela implementação de um conjunto de práticas que têm em vista o tratamento justo e equitativo dos colaboradores e o desenvolvimento de climas internos abertos e participativos. Esta conceptualização encontra-se alinhada com a proposta do Instituto Ethos (2009) para empresas socialmente responsáveis, nomeadamente com os indicadores Ethos de RSO para o público interno.

Neste quadro, o investimento das organizações em práticas internas de responsabilidade social parecem apontar para alguns benefícios claramente capitalizáveis na óptica do apoio à GRH, nomeadamente no que respeita à promoção de ambientes de trabalho abertos, participativos e motivadores. Com efeito, a adopção de práticas internas de RSO têm vindo a ser associadas a vantagens na relação com os colaboradores. Variadas evidências empíricas têm sustentado efeitos positivos e significativos da RSO junto de indicadores como a implicação organizacional (Duarte & Neves, 2009a; Peterson, 2004), a satisfação no trabalho (Duarte & Neves, 2009b; Koh & Boh, 2001), a atractividade da organização enquanto empregadora (Greening & Turban, 2000) e negativamente associado ao absentismo (Meyer et al., 2002) e às intenções de turnover (Gomes, Duarte & Neves, 2009a). Apesar destas evidências, a GRH parece ter ainda dificuldades em acolher as orientações advindas da RSO interna, já que as direcções de RH nem sempre coordenam e/ou integram os projectos de RSO implementados. Neste quadro, levanta-se uma questão geral que se pretende ver clarificada ao longo deste trabalho: a RSO interna pode concorrer com a GRH na promoção e gestão de indicadores organizacionais relevantes?

1.2 Intenções de Turnover, Suporte Organizacional e a Implicação Organizacional na relação com práticas de RH e orientações internas de RSO

O turnover remete para a saída voluntária dos colaboradores da organização, constituído a fase final de um processo mediante o qual colaboradores criam determinado afastamento físico ou psicológico em relação à organização para a qual trabalham (Rosse & Hulin, 1985). O impacto do turnover numa organização é significativo e reconhecido pela literatura da especialidade, tendo merecido a atenção de diversificados estudos que sustentam a pertinência do seu estudo e as consequências a si associadas (Griffeth, Hom & Gaertner, 2000). Nesta óptica, Mobley (1982) aponta que, ao nível da organização, há custos directos associados ao recrutamento, selecção, integração e formação de novos colaboradores. Ao nível dos colaboradores aponta razões relacionadas com o decréscimo da satisfação, coesão ou envolvimento das equipas de trabalho.

Antecipar e contrariar a saída de colaboradores constitui uma função chave da GRH. As práticas de RH têm sido equacionadas como predictoras do turnover (Huselid, 1995), embora persistam dúvidas sobre de que forma estas práticas organizacionais influenciam os comportamentos dos indivíduos. Há sugestões de que essas práticas

poderão ser determinantes distais do turnover, sendo os seus efeitos mediados por variáveis mais proximais como o suporte organizacional ou a implicação organizacional (ex.: Allen, Shore & Griffeth, 2003).

O suporte organizacional define-se enquanto a percepção do colaborador acerca do apoio e da preocupação da organização com a sua pessoa e bem-estar no contexto de trabalho (Allen et al., 2003). A literatura aponta para que a percepção do suporte da organização se encontra associada a sentimentos de obrigação para com as organizações (Shore & Wayne, 1993), satisfação (Eisenberger, Cummings, Armelo & Lynch, 1997), implicação organizacional (Eisenberger, Fasolo & Davis-Lamastro, 1990), evitamento de intenções de turnover (Wayne, Shore & Liden, 1997; Gomes, Duarte & Neves, 2009b). Com base na teoria da troca social (Blau, 1964), a relação entre o suporte percebido e a intenção de turnover justifica-se pela existência de uma norma de reciprocidade que leva o colaborador a retribuir o investimento que a organização lhe dedicou (Eisenberger et al., 1990; Allen et al., 2003).

Por seu turno, a implicação organizacional consiste na ligação psicológica estabelecida entre um indivíduo e a organização. O modelo tri-dimensional de Meyer e Allen (1991) aponta a existência de três componentes de implicação organizacional subjacentes a três estados psicológicos, não mutuamente exclusivos: implicação instrumental, normativa e afectiva. Enquanto que a implicação instrumental se define pelo “awareness” por parte do colaborador de que existem determinados custos afectos ao abandono da organização que lhe serão desfavoráveis, a implicação normativa define-se pelo sentimento de obrigação em permanecer na organização, sendo que um colaborador implicado normativamente permanece na organização por achar que se trata da opção mais justa e moral (Meyer & Allen, 1997). A implicação afectiva define-se pela ligação emocional, e de identificação e envolvimento afectivo estabelecida entre colaboradores e a sua organização. Remete para uma atitude de um indivíduo para com uma organização, marcada por um grande entendimento entre valores e objectivos pessoais e organizacionais, predispondo o indivíduo a exercer um esforço considerável para com a organização, acompanhado por um forte desejo de se manter enquanto membro da mesma (Lillian, Freeman, Rush & Lance, 1999). Esta componente da implicação tem merecido destaque a nível empírico devido à associação com importantes resultados organizacionais (eg. produtividade, Hunt & Morgan, 1994) e individuais (eg. comportamentos extra-papel, O’Reilly & Chatman, 1986; comportamentos de retirada organizacional, Wasti, 2003)

Existem evidências na literatura de que as práticas de RH predizem a percepção de suporte organizacional (Allen et al., 2003) assim como o desenvolvimento da implicação afectiva dos membros da organização (Premack & Wanous, 1985, cit. por Tavares, 2001). Parece razoável considerar que as práticas de GRH podem activar processos psicológicos mediados por estas dimensões, e que conduzem à redução das intenções de turnover. Paralelamente, também existem evidências que apontam para que a RSO esteja associada a benefícios na relação com os colaboradores, nomeadamente, na relação com a implicação organizacional (Brammer et al., 2007; Duarte & Neves, 2009a; Peterson, 2004). Alguns autores sugerem também que a percepção de suporte detém um estatuto mediador nas relações que conduzem à intenção de turnover (Allen et al., 2003), não tendo sido, contudo, abundantemente testada através do uso de preditores relacionados com as orientações internas de RSO.

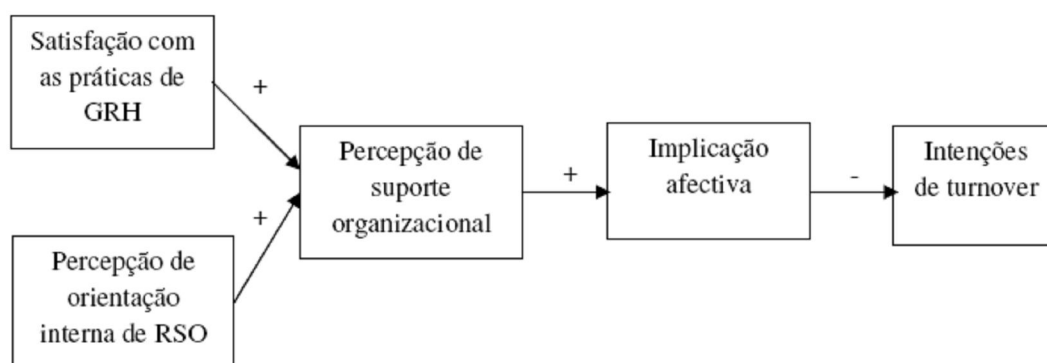
Com base na revisão de literatura, propõe-se neste estudo que ambas as práticas de RH e as orientações internas de RSO promovem a diminuição das intenções de turnover dos colaboradores, sendo essa relação explicada pelo aumento da percepção de suporte organizacional e consequente reforço da implicação afectiva. É de referir que, em análises anteriores, se explorou de forma isolada componentes do modelo proposto nesta pesquisa obtendo resultados animadores (Gomes, Duarte & Neves, 2009a, 2009b). Na presente pesquisa testa-se o modelo de forma integrada.

1.3 Objectivos e hipóteses

À luz das evidências reportadas na literatura, entende-se que poderá existir uma ordem sequencial entre a percepção de suporte organizacional e a implicação organizacional. O modelo a testar prevê esta relação, constituindo-se como um modelo de dupla mediação (Figura 1). Serão testadas as seguintes hipóteses de estudo:

Hipótese 1: A satisfação com as práticas de RH e a percepção de orientação de acções internas de RSO reduzem as intenções de turnover.

Hipótese 2: A percepção de suporte organizacional e a implicação organizacional medeiam a relação anterior. A satisfação com as práticas de RH e a percepção de orientação interna de RSO aumentam a percepção de suporte, o que resulta num acréscimo de implicação afectiva, que por último, se traduz num decréscimo das intenções de abandono da organização.

Figura 1 - *Modelo de análise simplificado*

2. MÉTODO

2.1 Participantes

A amostra integra 152 colaboradores com vínculo efectivo de uma organização do sector hoteleiro. A amostra é composta maioritariamente por participantes do sexo masculino (54,9%), com idades entre os 31 e os 40 anos (43,4%) e habilitações escolares até ao 9.º ano de escolaridade (59,9%). Em termos de antiguidade na organização, 32,9% dos participantes encontra-se a colaborar com a organização há menos de 5 anos, 38,8% entre 6 e 15 anos e 27,3% há mais de 16 anos.

2.2 Procedimento e instrumento

Os dados foram recolhidos por meio do preenchimento de um questionário individual. Os participantes responderam ao questionário numa sala disponibilizada pela organização. Todos os questionários foram depositados pelos inquiridos, em envelope fechado, num receptáculo preparado para esse efeito. O questionário utilizado no presente estudo integrava as seguintes medidas:

Satisfação com práticas de GRH: A satisfação dos participantes com as práticas de GRH implementadas pela organização foi avaliada através de uma escala composta por cinco itens correspondentes às seguintes práticas: gestão de carreiras; remuneração e benefícios; formação e avaliação de desempenho (eg. “Estou satisfeito com o sistema de avaliação de desempenho em vigor na organização”).

Orientações internas de RS: As orientações internas de RS foram avaliadas mediante uma escala constituída por três itens baseados nos indicadores Ethos de responsabilidade social para o público interno (eg. “Esta organização toma um conjunto de iniciativas que revelam uma elevada responsabilidade social”).

Percepção de suporte organizacional: A percepção do apoio dado pela organização foi avaliada mediante uma escala reduzida e adaptada de quatro itens de Eisenberger, Huntington, Hutchinson e Sowa (1986) (eg. “Esta organização considera os resultados no meu trabalho”).

Implicação afectiva: Para medir a implicação afectiva dos participantes com a organização utilizou-se uma escala reduzida e adaptada de três itens de Allen e Meyer (1996) (eg. “Eu não sinto um grande sentimento de pertença a esta organização”).

Intenções de turnover: Estas intenções foram avaliadas mediante uma escala constituída por dois itens adaptados de Peters, Jackofsky e Salter (1986) (eg. “Eu estou activamente à procura de uma oportunidade para sair da organização”).

Os participantes assinalaram o seu posicionamento face aos itens utilizando uma escala de resposta de tipo Likert de sete pontos (“1-discordo completamente” a “7-concordo completamente”). Medidas sócio-demográficas foram também recolhidas.

3. RESULTADOS

As médias, desvios-padrão e as inter-correlações de todos os itens utilizados no modelo são apresentadas na Tabela 1.

A Tabela 2 apresenta o sumário dos índices de ajustamento para o modelo teórico proposto, a comparação com o modelo independente e com modelo de factor único.

No modelo teórico proposto (M1) especificámos uma path directa das variáveis latentes satisfação com as práticas de RH e orientações internas de RSO para a variável latente intenções de turnover. Adicionalmente, especificámos paths indirectas entre estes preditores e as variáveis latentes intermédias suporte organizacional e implicação afectiva. O modelo teórico evidenciou um *goodness-of-fit* muito bom (χ^2 (GL=110)= 137.902, $p \leq .05$; RMSEA= .04; CFI = .98; TLI = .97). Na Figura 2 representa-se o modelo teórico proposto indicando as estimativas estandardizadas.

A Tabela 3 evidencia os efeitos estandardizados directos, indirectos e totais que permitem a avaliação dos efeitos de relações mediadas. Os efeitos mediados são interpretados de acordo com as orientações de Alwin e Hauser (1975). As orientações internas de RSO exercem influência sobre o suporte percebido, o que por sua vez exerce influência sobre a implicação afectiva (efeitos totais =.37; $p \leq .01$ / efeitos indirectos =.35 $p \leq .01$ / efeitos directos =.02; p n.s.), resultando numa diminuição das intenções de turnover (efeitos totais =.34; $p \leq .01$ / efeitos indirectos =.27; $p \leq .05$ / efeitos directos = -

.08; p *n.s.*). A relação entre o suporte organizacional e as intenções de turnover é mediada pela implicação afectiva (efeitos totais = $-.44$ $p \leq .05$ / efeitos indirectos = $-.61$ $p \leq .01$ / efeitos directos = $.17$, p *n.s.*). A satisfação com as práticas de RH não activa o processo distal proposto. Apenas se verifica o efeito total desta variável junto do turnover ($-.25$, $p \leq .05$), e excluí-se que a relação proposta seja parcialmente moderada (efeitos indirectos ($-.15$, p *n.s.*)/ efeitos directos ($-.10$ p *n.s.*).

Tabela 1 – Médias, desvio-padrão e correlação entre os itens

	M	S.D.	SGRH1	SGRH2	SGRH3	SGRH4	SGRH5	RSE1	RSE2	RSE3	SP 1	SP 2	SP 3	SP 4	IA 1	IA 2	IA 3	IT 1	IT 2	
SGRH1	3,8	1,5	1																	
SGRH2	4,2	1,6	,540**	1																
SGRH3	4,0	1,6	,605**	,738**	1															
SGRH4	4,0	1,7	,378**	,400**	,363**	1														
SGRH5	4,4	1,7	,594**	,653**	,632**	,456**	1													
RSE1	5,0	1,4	,308**	,378**	,303**	,124	,301**	1												
RSE2	4,1	1,4	,261**	,266**	,320**	,219**	,271**	,496**	1											
RSE3	3,8	1,5	,416**	,372**	,426**	,329**	,370**	,573**	,571**	1										
SP 1	4,3	1,6	,331**	,309**	,392**	,180*	,286**	,382**	,306**	,410**	1									
SP 2	3,9	1,7	,470**	,476**	,535**	,265**	,446**	,452**	,483**	,571**	,668**	1								
SP 3	4,2	1,5	,338**	,332**	,438**	,170*	,318**	,412**	,381**	,537**	,555**	,698**	1							
SP 4	3,8	1,6	,456**	,446**	,543**	,280**	,421**	,433**	,439**	,616**	,586**	,781**	,769**	1						
IA 1	5,1	1,9	,259**	,197*	,328**	,002	,152	,335**	,220**	,328**	,330**	,520**	,423**	,481**	1					
IA 2	5,3	1,4	,237**	,223**	,299**	,059	,128	,272**	,215**	,306**	,259**	,338**	,296**	,396**	,456**	1				
IA 3	5,7	1,3	,199*	,267**	,374**	,051	,211**	,291**	,192*	,262**	,209**	,350**	,278**	,356**	,615**	,488**	1			
IT 1	2,6	1,9	-,211*	-,203*	-,293**	-,129	-,245**	-,325**	-,157	-,326**	-,263**	-,417**	-,286**	-,382**	-,679**	-,342**	-,488**	1		
IT 2	2,7	1,7	-,135	-,226**	-,369**	-,057	-,219**	-,214*	-,155	-,279**	-,251**	-,392**	-,289**	-,330**	-,544**	-,272**	-,465**	,490**	1	

Tabela 2 – Indicadores de ajustamento

Modelos	Índices de Fit					
	GL	χ^2	χ^2 difference (GL)	RMSEA	CFI	TLI
M1: Modelo Teórico proposto	110	137,902*		,041	,978	,973
M2: Modelo Independente	136	1427,954*	1290,056 (26)*	,250	,000	,000
M3: Modelo Factor Único	119	504,841*	366,939 (9)*	,146	,701	,659

* $p \leq .05$; Notas: $N=152$; Bootstrapping $n=1000$

Figura 2 – Modelo teórico proposto

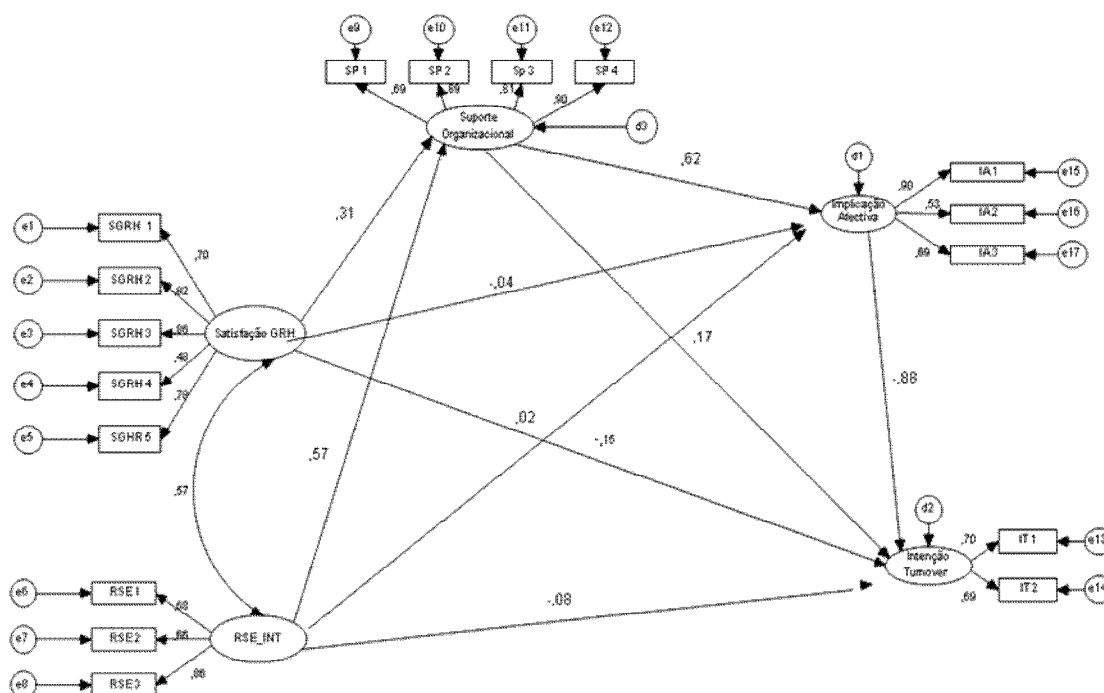


Tabela 3 – Efeitos estandardizados totais, directos e indirectos

	Efeitos totais	Efeitos indirectos	Efeitos directos
Satisfação GRH – Int. Turnover	-.25**	-.10 n.s.	-.15 n.s.
Orientações internas RSO – Int. Turnover	-.34*	-.27**	-.08 n.s.
Satisfação GRH – Imp. Afetiva	.15 n.s.	.19*	-.04 n.s.
Orientações internas RSO – Imp. Afetiva	.37*	.35*	.02 n.s.
Suporte Organizacional – Int. Turnover	-.44**	-.61*	.17 n.s.

Variável dependente: Intenções de turnover; * $p \leq .01$; ** $p \leq .05$

As orientações internas de RSO exercem influência sobre o suporte percebido, o que por sua vez exerce influência sobre a implicação afectiva (efeitos totais = .37; $p \leq .01$ / efeitos indirectos = .35 $p \leq .01$ / efeitos directos = .02; p n.s.), resultando numa diminuição das intenções de turnover (efeitos totais = .34; $p \leq .01$ / efeitos indirectos = .27; $p \leq .05$ / efeitos directos = -.08; p n.s.). A relação entre o suporte organizacional e as intenções de turnover é mediada pela implicação afectiva (efeitos totais = -.44 $p \leq .05$ / efeitos indirectos = -.61 $p \leq .01$ / efeitos directos = .17, p n.s.). A satisfação com as práticas de RH não activa o processo distal proposto. Apenas se verifica o efeito total desta variável junto do turnover (-.25, $p \leq .05$), e excluí-se que a relação proposta seja parcialmente moderada (efeitos indirectos (-.15, p n.s.)/ efeitos directos (-.10 p n.s.).

4. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Com este estudo pretendeu-se clarificar em que medida as orientações de RSO podem concorrer com as práticas de GRH na determinação das intenções de turnover, propondo tratar-se de uma relação duplamente mediada pela percepção de suporte organizacional e pela implicação afectiva dos colaboradores com a organização.

Com base nos resultados obtidos verificou-se que a relação entre as orientações internas de RSO com o suporte organizacional e a implicação afectiva é positiva e significativa. Verificou-se ainda que estas orientações despoletam um processo distal que é marcado pelo envolvimento e apoio que os colaboradores percebem advir da organização. Esta percepção encontra-se associada ao fortalecimento dos sentimentos de pertença e de identificação com a organização que reduzem, por seu turno, as intenções de abandono da mesma. Comparativamente, a satisfação com as práticas de RH não se revelou capaz de gerar igual processo psicológico. É possível que a sua relação com as intenções de turnover possa ser explicada por outras variáveis não contempladas no modelo de pesquisa, como eventualmente a percepção de justiça.

Estes resultados lançam indicações sobre o ponto de vista teórico e prático. Ao nível teórico, foi possível congrega elementos de análise da satisfação com as práticas de RH e de orientações internas de RSO, que são tendencialmente utilizados separadamente pela investigação, e estabelecer termos comparativos entre os mesmos. Validou-se um modelo de análise que compara e explica o contributo da satisfação das práticas de RH e das orientações internas de RSO para a concretização de processos psicológicos distais que afectam um importante indicador da qualidade indivíduo-organização: as intenções de turnover. Adicionalmente, para além dos já retratados benefícios associados à RSO, demonstrou-se a importância para explicar processos psicológicos que resultam na gestão favorável das intenções de turnover.

Ao nível de sugestões para a prática, considera-se que deve ser equacionada pelos responsáveis das organizações a possibilidade da área da GRH abarcar a coordenação das práticas de RSO internas. A implementação de práticas de RSO internas parecem trazer benefícios importantes e complementares às práticas de GRH. A sua conjugação facilitaria a resposta aos desafios actuais e modernos que são colocados às organizações competitivas e que passam por criar relações entre indivíduo-organização próximas, abertas e compreensivas. A utilização de ferramentas para actuação orientada pela RSO trará benefícios às organizações não só na relação estabelecida com os seus colaboradores, como também na gestão de importantes

indicadores de actividade organizacional como o turnover. Recomenda-se, portanto, que organizações invistam na complementaridade de actuação da RSO interna e GRH.

Não obstante o interesse que destes resultados, a leitura dos mesmos deve ser feita à luz de alguns condicionantes dadas as limitações inerentes a um estudo de natureza correlacional. Assim, os resultados obtidos nesta amostra poderão não ser totalmente generalizáveis a outro tipo de amostras, uma vez que a amostra é de conveniência. Será importante replicar o estudo junto de outras amostras para aferir a estabilidade dos resultados. Adicionalmente, não obstante o rigor dos procedimentos utilizados na recolha e análise de dados, este estudo não se encontra imune à ocorrência de potenciais enviesamentos decorrentes da utilização de uma fonte única (same source bias, Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003).

Para investigação futura, sugere-se que se ampliem os consequentes associados às orientações internas de RSO e de satisfação com a GRH, como por exemplo os comportamentos extra-papel ou de cidadania organizacional, de modo a apurar com maior profundidade o impacto destas variáveis.

CONTACTO PARA CORRESPONDÊNCIA

Daniel Roque Gomes
Escola Superior de Educação de Coimbra – Instituto Politécnico de Coimbra
Praça Heróis do Ultramar – 3030-329 Coimbra; drmgomes@esec.pt

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, D. Shore, L. & Griffeth, R. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process, *Journal of Management*, 29, 99-118.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behaviour*, 49, 252 - 276.
- Alwin, D. & Hauser, R. (1975). The decomposition of effects in path analysis. *American Sociological Review Vol. 40*, 37-47.
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Becker, B. & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39, 779-802.
- Blau, P.(1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley

- Brammer, S., & Millington, A. (2003). The effect of Stakeholder Preferences. Organizational Structure and Industry type on Corporate Community Involvement. *Journal of Business Ethics, 45*, 213-226
- Brammer, S., Milington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *Human Resource Management, 18*, 1701-1719.
- Caetano, A. (1995). Processos sociocognitivos e avaliação de desempenho. Tese de Doutoramento em Psicologia Social e Organizacional na especialidade do comportamento organizacional. Lisboa: ISCTE
- Ceitel, M. (2002). O papel da formação no desenvolvimento de novas competências. In A. Caetano & J. Vala (Org.), *Gestão de Recursos Humanos* (pp.325-356). Lisboa: RH Editora.
- Duarte, A. P., & Neves, J. (2009a). Relação entre responsabilidade social percebida e implicação dos colaboradores: O papel mediador da imagem organizacional. In J. Santos (coord.), *Turismo e Gestão: Inovação e empreendedorismo no contexto da economia empresarial – Actas do XI Seminário Luso-Espanhol de Economia Empresarial* (275-281). Faro: Fundação para o Desenvolvimento da Universidade do Algarve.
- Duarte, A. P., & Neves, J. (2009b). Relação entre responsabilidade social percebida e satisfação no trabalho: O papel mediador da imagem organizacional. Comunicação apresentada no V PhD Meeting in Social and Organizational Psychology. Portugal: Lisboa.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armelo, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 82*, 812-820.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-Lamastro, V.(1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment and innovation. *Journal of Applied Psychology, 75*, 51-59.
- Fernandes, A., & Caetano, A. (2002). A avaliação do desempenho. In A. Caetano & J. Vala (Org.), *Gestão de Recursos Humanos* (pp.357-388). Lisboa: RH Editora.
- Fox, D., Byrne, V., & Rouault, F. (1999). Performance improvement: what to keep in mind. *Training and Development, 53*, 38-54.
- Gomes, D., Duarte, A.P., & Neves, J. (2009a). As orientações internas de responsabilidade social reduzem as intenções de turnover? In J. Santos (coord.), *Turismo e Gestão: Actas do XI Seminário Luso-Espanhol de Economia Empresarial* (282-288). Faro: Fundação para o Desenvolvimento da Universidade do Algarve.
- Gomes, D., Duarte, A.P., & Neves, J. (2009b). *Satisfação com as práticas de gestão de recursos humanos e intenções de turnover: papel mediador da implicação organizacional.*

Comunicação apresentada no I Conferência Internacional “Investigação e Intervenção em Recursos Humanos”, Instituto Politécnico do Porto: Vila do Conde.

- Greening, D., & Turban, D. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business and Society*, 39, 254-280.
- Griffeth, R., Hom, P., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26, 463–488.
- Hunt, S., & Morgan, R. (1994). Organisational commitment: One of many commitments or key mediating construct? *Academy of Management Journal*, 37, 1568-1587.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Instituto Ethos. (2009). Consultado a 15 de Maio de 2009. <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/Default.aspx>
- Jones, T. (1995). Instrumental Stakeholder Theory: A synthesis of Ethics and Economics, *Academy of Management Review*, 20, 404-437
- Kets de Vries, M. (2001). Creating authentizotic organizations: Well-functioning individuals in vibrant companies. *Human Relations*, 54 (1), 101-111.
- Koh, H., & Boo, E. (2001). The link between organizational ethics and job satisfaction: A study of managers in Singapore. *Journal of Business Ethics*, 29, 309-324.
- Lillian, E., Freeman, D., Rush, M. & Lance, C. (1999). Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 463-483.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26 (1), 117-127.
- McWilliams, A., & Siegel, D., (2000). Corporate Social Responsibility and Financial Performance: correlation or misspecification?, *Strategic Management Journal*, 21, 603-609.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior* 61, 20–52.
- Meyer, P. & Allen, J. (1997). *Commitment in the Workplace*. Califórnia: Sage Publications.
- Mobley, W. (1982). Some unanswered questions in turnover and withdrawal research, *Academy of Management Review*, 7, 111-116.

- Neves, J. (2004). Responsabilidade Social das Organizações (RSO): conceito e aplicabilidade. *Recursos Humanos Magazine*, 30, 52-63.
- Neves, J., & Bento, L. (2005). Traditional values and the pressures of transformation. In A. Habish, J. Jonker, M. Wegner, & R. Schimpeter (Eds.), *Corporate social responsibility across Europe (pp.303-314)*. Hiedelberg: Springer Berlin.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organisational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalisation on prosocial behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Peters, L. H., Jackofsky, E. F. & Salter, J. R. (1981). Predicting turnover: A comparison of part-time and full-time employees. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 89-98.
- Peterson, D. (2004). The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment. *Business and Society*, 43, 296-319
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J., & Podsakoff, N.(2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 5, 879-903.
- Ribeiro, R.B. (2002). Recrutamento e selecção. In A. Caetano & J. Vala (Org.), *Gestão de Recursos Humanos* (pp.265-300). Lisboa: RH Editora
- Rosse, J.G., & Hulin, C.L. (1985). Adaptation to work: An analysis of employee health, withdrawal, and change. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 324-347.
- Shore, L., & Wayne, S. (1993). Commitment and employee behaviour. Comparisons of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78, 774-780.
- Tavares, S. (2001). Vinculações dos indivíduos às organizações. In J.M. Carvalho Ferreira, J. Neves & A. Caetano (orgs.), *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Torrington, D., Hall, L. and Taylor, S. (2002) *Human resource management*. UK: Pearson Education.
- Trice, H. & Beyer, J.(1993). *The Cultures of Work Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Wayne, S., Shore, L., & Liden, R. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.