

UNIVERSIDADE EUROPEIA
MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

**IMPORTÂNCIA DAS PRÁTICAS DE GRH NA
FIDELIZAÇÃO DOS COLABORADORES**

Sara Botelho Martins

Dissertação elaborada com vista à obtenção do Grau de Mestre em Gestão e Estratégia
Empresarial

Lisboa

Dezembro, 2020

UNIVERSIDADE EUROPEIA
MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

**IMPORTÂNCIA DAS PRÁTICAS DE GRH NA
FIDELIZAÇÃO DOS COLABORADORES**

Sara Botelho Martins

Orientador: Professor Doutor Francisco Cesário

Lisboa

Dezembro, 2020

Dissertação de Mestrado
apresentado à Universidade Europeia como
requisito parcial para a obtenção do grau de
mestre em Gestão e Estratégia Empresarial.

Agradecimentos

Agradeço a todos os docentes do Mestrado de Gestão e Estratégia Empresarial, com quem tive o privilégio de adquirir vários conhecimentos ao longo da minha formação académica.

Gostaria de fazer um agradecimento especial ao Prof. Doutor Francisco Cesário, pela seu apoio, compreensão e disponibilidade ao longo de todo o trabalho, as suas linhas orientadoras foram imprescindíveis para a realização do mesmo.

Agradeço ainda à Prof. Doutora Ana Moreira por toda a disponibilidade e por todo o apoio dado, foi fundamental nesta fase final.

A toda a minha família um muito obrigado por todo o esforço, carinho e apoio que me deram ao longo de todo o meu percurso académico e durante a minha vida, de forma incondicional.

Quero agradecer ao João Diogo, por todo o amor, paciência, compreensão, apoio e motivação dada nos momentos mais difíceis e ao longo de toda esta jornada, por ter estado sempre ao meu lado e ter acreditado em mim até ao fim.

Gostaria de agradecer ainda a todos as pessoas que participaram no meu estudo, fazendo com que fosse possível a realização desta investigação académica.

Resumo

O presente trabalho tem como principal objetivo analisar a importância das práticas de gestão de recursos humanos (PGRH), mais concretamente, acolhimento e integração, formação profissional, avaliação de desempenho, gestão de carreiras, gestão de recompensas, comunicação e celebração, de forma a perceber a influências das mesmas na permanência/fidelização dos colaboradores nas organizações.

Os dados obtidos foram recolhidos através de um questionário, obtendo-se uma amostra de 252 colaboradores de diversas organizações e de ambos os setores de atividade, privado e público.

Os resultados demonstram que as PGRH estão todas associadas à fidelização dos colaboradores, mas as práticas da formação e da recompensa são as mais importantes, as que têm uma maior influência.

Palavras-Chave: Práticas de Gestão de Recursos Humanos; fidelização de colaboradores

Abstract

The main objective of this work is to analyze the importance of human resources management practices (HRMP), more specifically, onboarding and integration, training and development, performance appraisal, career management, reward management, communication and recognition, in order to understand their influence on employee retention in organizations.

Data was collected from an online survey with 252 participants from various organizations, from both private and public sectors of activity.

The results show that the HRMP are all associated with the retention of employees, with training and reward practices showing the stronger association.

Keywords: Human Resources Management Practices; employees retention

Índice

1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura	2
2.1. Definição de Práticas de Gestão de Recursos Humanos	2
1.1.1. <i>Acolhimento e Integração</i>	2
1.1.2. <i>Formação</i>	3
1.1.3. <i>Avaliação de Desempenho</i>	3
1.1.4. <i>Gestão de Carreiras</i>	4
1.1.5. <i>Gestão de Recompensas</i>	5
1.1.6. <i>Comunicação</i>	6
1.1.7. <i>Envolvimento e Celebração</i>	6
1.2. Fidelização dos Recursos Humanos	7
3. Modelo e Hipótese de Investigação	9
4. Método	10
4.1. Design	10
4.2. Procedimento	10
4.3. Participantes	11
4.4. Variáveis e Instrumentos de Medida	13
5. Resultados	14
5.1. Análise Fatorial Confirmatória	14
5.2. Consistência Interna	16
5.3. Análise Descritiva das Variáveis	17
5.4. Associação entre Variáveis	22
5.5. Relação entre as PGRH e a Fidelização	23
6. Conclusão	24
6.1. Limitações	25
Referências	26

ANEXOS.....	32
ANEXO A – Questionário	32
ANEXO B - Análise Descritiva da Amostra.....	36
ANEXO C – Consistência Interna	38
1. Escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos	38
2. Escala das Intenções de Saída.....	42
ANEXO D – Análise Descritiva das Variáveis.....	43
ANEXO E – Comparação das médias.....	43
1. Variável Idade	43
2. Variável Vínculo Laboral	49
3. Variável Dimensão da Organização.....	54
4. Variável Setor de Atividade.....	58

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Caracterização da Amostra	12
Tabela 2 - Consistência Interna	16
Tabela 3 - Matriz de correlações de Pearson.....	23
Tabela 4 - Resultado das Regressões Lineares.....	23

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo de Investigação.....	9
Figura 2 - AFC para PGRH.....	15
Figura 3 - AFC para Intenções de saída	15

Índice de Gráficos

Gráfico 1- Comparação de médias de sexo	18
Gráfico 2 - Comparação de médias de idades	19
Gráfico 3 - Comparação de médias de habilitações académicas.....	19
Gráfico 4 - Comparação de médias de vínculo laboral	20
Gráfico 5 - Comparação de médias da dimensão da organização	21
Gráfico 6 - Comparação de médias do setor de atividade.....	22

Lista de Abreviaturas

- **AFC** - Análise Fatorial Confirmatória
- **AMOS** - *Analysis of Moments Structures*
- **GRH** - Gestão de Recursos Humanos
- **HRMP** - *Human Resources Management Practices*
- **I.e.** - Isto é
- **PGRH** - Práticas de Gestão de Recursos Humanos
- **RH** - Recursos Humanos
- **SPSS** - *Statistical Package for the Social Sciences*

1. Introdução

Num mundo cada vez mais competitivo, as organizações sentem-se pressionadas para o desenvolvimento de práticas que garantam a sua competitividade e sustentabilidade (Nascimento & Pereira, 2015). Este contexto foi ainda agravado devido à crise pandémica COVID-19 que atualmente se vive, e os efeitos que esta está a ter a nível económico. A taxa de desemprego tem vindo a aumentar exponencialmente, deste modo, os colaboradores que permanecem nas organizações vão acumulando tarefas e responsabilidades pertencentes aos que já saíram. Assim, se as organizações quiserem sobreviver têm de se adaptar às circunstâncias atuais.

Nesta ótica, o facto de uma organização saber gerir eficazmente os seus recursos humanos, valiosos e escassos pode resultar em elevados desempenhos, tornando-se numa vantagem competitiva (Barney, 2001). Nas organizações, o capital humano constitui assim um dos recursos que podem ser diferenciadores gerando uma vantagem competitiva no mercado de trabalho (Rego *et al.*, 2015). Os recursos humanos podem ser uma vantagem competitiva para a organização, estes acarretam um grande valor interno para a mesma, uma vez que são considerados um recurso único capaz de serem geridos e desenvolvidos, desenvolvimento esse que é feito através de PGRH (através da formação, por exemplo), conseguindo ainda influenciar o comportamento dos colaboradores (Paauwe & Boselie, 2005).

Segundo Becker e Gerhart (1996), as organizações com PGRH mais adequadas apresentam maiores níveis de intenção de permanência dos seus colaboradores. Assim, torna-se importante saber identificar e melhorar as PGRH, sendo que estas estão associadas a uma diminuição das intenções de saída da organização, agregando ainda uma maior produtividade por parte dos colaboradores e uma melhoria no desempenho (Huselid, 1995).

Deste modo, torna-se pertinente estudar a importância que os colaboradores dão às práticas de gestão de recursos humanos e na sua relação com o desejo de permanência nas organizações. Uma boa perceção e satisfação com as PGRH, conduz à redução das intenções de turnover e por sua vez ao aumento da intenção de permanência na organização (Gomes *et al.*, 2010; Guchait & Cho, 2010).

Este estudo, tem por objetivo verificar qual a relação entre a perceção das práticas de gestão de recursos humanos e a intenção de permanência nas organizações.

2. Revisão de Literatura

Este capítulo tem como objetivo descrever as duas variáveis incluídas neste estudo, nomeadamente, as práticas de gestão de recursos humanos e a intenção de permanência.

2.1. Definição de Práticas de Gestão de Recursos Humanos

As PGRH são um conjunto de atividades desenvolvidas pelas organizações com o objetivo de atrair, desenvolver, motivar e reter os colaboradores, e contribuir para a melhoria quer do desempenho individual, quer organizacional. (Armstrong, 2006; Schuler & Jackson, 2014). Vários autores salientam que as PGRH produzem um maior impacto quando tratadas globalmente e de uma forma integrada devem contribuir para acrescentar valor à organização (Boon *et al.*, 2011; Green *et al.*, 2006; Paauwe & Boselie, 2005).

Neste estudo foram incluídas sete práticas de gestão de recursos humanos, que se apresentam.

1.1.1. Acolhimento e Integração

A implementação de atividades de acolhimento e integração não implica apenas uma sessão formal onde alguém do departamento dos recursos humanos dá a conhecer aos novos colaboradores informações sobre a organização, tais como a estrutura, a missão, os valores, os objetivos e as regras internas. (Cesário & Chambel, 2019).

As organizações necessitam de desenvolver estratégias de acolhimento e integração que permitam aos novos elementos tornarem-se rapidamente membros efetivos da organização, garantindo ao mesmo tempo o cumprimento das expectativas individuais destes novos elementos. Uma boa integração permite reduzir a ansiedade, potenciar uma atitude favorável face à organização permitindo bons níveis de produtividade num curto período e consequentemente aumenta as probabilidades de reter novos colaboradores (Duarte, 2015).

Cesário e Chambel (2019), propõem um modelo de acolhimento baseado em 3 dimensões, nomeadamente: o acolhimento formal prestado pela organização, o acolhimento por parte da gestão e o acolhimento pelos colegas de trabalho. Por parte da organização, os novos colaboradores devem de receber informações ao nível da caracterização da mesma, por exemplo sobre a missão e valores da organização, objetivos estratégicos de médio/longo prazo, sobre a estrutura orgânica da organização e ainda sobre informação importante para um melhor conhecimento da organização e que não esteja diretamente relacionada com a função a

desempenhar. O acolhimento por parte da chefia permite clarificar os objetivos de cada função e a relação entre os vários postos de trabalho. A disponibilidade que a gestão revele ao novo colaborador é importante para que este compreenda melhor a importância do seu trabalho e o ajude a reduzir eventuais situações de ansiedade e incerteza, contribuindo desta forma para um bem-estar laboral do colaborador (Cesário & Chambel, 2019). Nesta fase inicial é também importante que os colaboradores consigam criar e desenvolver relações sociais, tanto com os colegas como com os seus superiores. No que diz respeito ao acolhimento por parte dos colegas de trabalho este é crucial na integração de um novo colaborador de forma a que ele reduza níveis de insegurança e que contribua para que ele se sinta membro da equipa.

1.1.2. Formação

A formação é utilizada nas organizações como um instrumento para desenvolver, no conjunto dos colaboradores, as competências que melhor se ajustam às necessidades de progresso e à produção de vantagens concorrenciais de cada organização no difícil e turbulento mercado moderno. A prática eficaz de formação aumenta a capacidade adaptativa da organização no seu meio ambiente, cria um ambiente favorável à mudança e ajuda a gerar os dinamismos organizacionais necessários à produção de respostas rápidas e adequadas aos constantes desafios dos mercados (Ceitil, 2007).

A formação é uma necessidade tanto para o capital humano como para as organizações, capaz de gerar vantagem competitiva. A aquisição e atualização de competências é um fator crítico para a obtenção dos níveis de desempenho desejados pelas organizações (Camara, *et al.*, 2016; Peretti, 1997; Rego *et al.*, 2015).

Apostar na formação dos colaboradores torna-se uma decisão estratégica porque ao adquirirem novos conhecimentos e capacidades aumentam o seu valor quer para a própria organização, quer no mercado de trabalho, dado que ao desenvolverem as suas competências podem contribuir para a melhoria do seu nível de empregabilidade, fazendo com que estes sejam capazes de alcançar uma melhor qualidade de vida e maior realização pessoal e profissional (Cesário & Feijão, 2014).

1.1.3. Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é um processo baseado na apreciação formal e sistemática do desempenho dos colaboradores em contexto de trabalho nas funções ou atividades específicas

por que são responsáveis. Conceptualmente, a avaliação de desempenho consiste num processo em que se procura identificar, observar, medir e desenvolver o desempenho dos colaboradores tendo como fim torná-lo congruente com os objetivos da organização (Caetano, 2008).

Este processo deve estar alinhado com os valores e estratégia da organização, assim como deve ser melhorado e controlado continuamente (Rego *et al.*, 2015). Chiavenato (2008) considera que esta avaliação deve ser feita tendo em conta a função desempenhada, os resultados alcançados, as competências e o potencial de desenvolvimento de cada colaborador. Esta prática gera vantagens para a organização, tais como: poder avaliar o potencial humano de acordo com as suas competências e desta forma perceber a contribuição que têm para a organização; entender quais os colaboradores que precisam de desenvolvimento para melhorar o seu desempenho; serve ainda para decisões sobre a evolução na carreira e recompensas, o que contribui para a motivação e produtividade dos mesmos (Chiavenato, 2008; Fletcher, 2001).

Para se garantir uma correta avaliação é necessário recorrer a instrumentos que avaliem sistematicamente, durante um período específico, o desempenho dos colaboradores nas suas funções. Estes instrumentos devem, não só, responder às expectativas da organização, como também às dos colaboradores. Como intermediário deste processo, é necessário recorrer a pelo menos um avaliador, sendo exemplos de possíveis intervenientes: a chefia direta, pares, o próprio (autoavaliação), clientes, gestores de projeto, etc. Os níveis de desempenho podem ter um carácter quantitativo ou qualitativo (Caetano, 2008). Deste modo, de forma a potenciar o desempenho deve haver um acompanhamento do colaborador, assim como um *feedback* contínuo que o possa guiar sobre o seu próprio desenvolvimento, perceber em que aspetos pode e deve melhorar, de modo a ir de encontro às expectativas da organização.

É necessário ter em consideração que a inexistência de um sistema formal pode levar a avaliações direcionadas para interesses pessoais e sem estarem relacionados com os objetivos da organização. Torna-se assim essencial adotar um sistema formal, que seja lógico e consistente, de forma a promover melhores tomadas de decisões sobre as diferentes práticas que afetam os colaboradores, tais como: formação, recompensas, progressão na carreira, entre outras (Rego *et al.*, 2015).

1.1.4. Gestão de Carreiras

Uma carreira pode ser definida como o conjunto de experiências profissionais ao longo da vida, tanto numa única como em várias organizações (Rego *et al.*, 2015). Dessa forma, a gestão de

carreiras consiste no conjunto de processos e iniciativas que moldam a evolução do indivíduo por essas experiências profissionais, dentro da organização. Esta prática é dinâmica e deve estar alinhada com as necessidades organizacionais, mas também com as necessidades e expectativas dos colaboradores, assim como o seu desempenho e potencial (Armstrong, 2006). Esta evolução, pode ser vertical (promoção), horizontal (mudança de área) ou através de enriquecimento da função quando lhe é conferida maiores responsabilidades para fazer uso das suas competências e capacidades (Camara *et al.*, 2016; Armstrong, 2006).

Esta prática não pode ser esquecida e tem assumido um papel cada vez mais importante na GRH, na medida em que hoje é reconhecido que o trabalho tem um papel central na vida das pessoas e que fomentar o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores contribui para reter os profissionais com um elevado potencial, assegurando que a organização tem o talento que necessita, promovendo assim os resultados organizacionais (Camara *et al.*, 2016; Passos, 2007; Rego *et al.*, 2015).

1.1.5. Gestão de Recompensas

A gestão de recompensas consiste no desenvolvimento e implementação de estratégias e iniciativas com o objetivo de recompensar os colaboradores de forma justa, equitativa e consistente tendo em conta o valor gerado para a organização (Armstrong & Murlis, 2007).

Esta prática tem impacto direto no grau de satisfação, motivação, empenho e compromisso dos colaboradores, o que por sua vez influencia o seu desempenho, dessa forma pode-se afirmar que a implementação de processos e práticas de recompensa pode contribuir para a melhoria do desempenho organizacional, da equipa e individual (Armstrong & Murlis, 2007; Camara, 2014). Por outro lado, a prática de recompensas quando gerida de forma eficaz tem um impacto positivo nas intenções de saída da organização, i.e., esta contribui para a diminuição das intenções de saída da organização (Williams, *et al.*, 2007).

De forma a contribuir para estes objetivos, a gestão de recompensas deve ter um foco estratégico e de longo prazo, na medida em que deve valorizar resultados alcançados que contribuam para os objetivos organizacionais. Por outro lado, é importante referir ainda que, para atingir os objetivos referidos, a gestão de recompensas deve adotar uma abordagem de “recompensa total”, contemplando meios financeiros e não financeiros num todo coerente e integrado. Uma outra forma de se dividirem as recompensas é entre recompensas extrínsecas, que têm uma componente material (salário, benefícios e prémios, por exemplo) e recompensas intrínsecas

que estão ligadas à cultura da organização (feedback, oportunidades de desenvolvimento, evolução na carreira, por exemplo) (Lawler, 1999). Dessa forma, esta prática não deve ser abordada de forma isolada, mas sim como parte integrante da estratégia de GRH, em alinhamento com as outras práticas (Armstrong & Murlis, 2007).

1.1.6. Comunicação

A comunicação é considerada como um conjunto de interações entre o “emissor” e o “recetor”, onde estes procuram partilhar significados, não devendo ser apenas considerada como um conjunto de canais por onde circula a informação (Camara *et al.*, 2016). A comunicação serve múltiplos propósitos: permite disseminar informação, permite a coordenação do trabalho, assim como permite a delegação de responsabilidades, por exemplo (Gardner *et al.*, 2001; Rego, 2007). Dessa forma, a comunicação é fundamental na vida das organizações, na medida em que as organizações são consideradas redes de comunicação, portanto, a existência de uma comunicação eficaz irá contribuir para o seu sucesso (Camara *et al.*, 2016; Gardner *et al.*, 2001; Wiio, 1995 citado por Rego, 2007).

Nas organizações existem dois tipos de comunicação: a formal e a informal. A comunicação formal é aquela que é veiculada através de canais existentes na organização, tais como: *newsletters*, intranets ou documentos sobre regulamentos, normas e políticas da organização, assumindo um carácter tendencialmente racional, objetivo e concreto. Enquanto que a comunicação informal surge da interação entre os colaboradores, muitas vezes motivada por afinidades pessoais resultantes de interesses profissionais e motivações sociais e/ou culturais em comum. Este tipo de comunicação não é controlado pela organização, no entanto a organização pode desenvolver processos e iniciativas que moldem positivamente estas interações. Dessa forma, estes dois tipos de comunicação devem ser vistos como complementares, devendo ser geridos em alinhamento com a missão, cultura e objetivos organizacionais, mas também tendo em conta as diferenças individuais entre os colaboradores, assim como as relações ascendentes, descendentes e horizontais de comunicação (Camara *et al.*, 2016).

1.1.7. Envolvimento e Celebração

A celebração tem como objetivo celebrar as conquistas e incentivar os colaboradores, ao mesmo tempo que procura fomentar o sentimento de pertença e orgulho dos colaboradores para com a organização, através de iniciativas que promovam o reconhecimento e a valorização dos

mesmos, contribuindo assim para o desenvolvimento de um conjunto de crenças positivas relativamente à forma e importância que a organização dá ao seu bem-estar (Eisenberger *et al.*, 1986). A prática de reconhecimento é percebida pelos colaboradores como sendo uma recompensa intrínseca, um apoio que é dado por parte da organização, esta permite ao colaborador um sentimento de importância e valorização das suas competências, motivando assim o mesmo para um contínuo sucesso, aumentando a sua produtividade e desempenho organizacional (Brun & Dugas, 2008; Paré *et al.*, 2001).

O reconhecimento que é dado aos colaboradores é bastante importante para a construção da identidade dos mesmos, dando valor ao seu trabalho, fomentando o seu desenvolvimento e contribuindo para a sua saúde e bem-estar (Grawitch *et al.*, 2006). Todas as vantagens que advêm do reconhecimento do colaborador também tem repercussões nas organizações, promove o crescimento, a transformação e o desempenho das mesmas (Brun & Dugas, 2008).

Um dos exemplos de como as organizações podem demonstrar o reconhecimento pelos seus colaboradores é através da divulgação no site da organização, ou em *newsletters* interna, de distinções e louvores atribuídos a colaboradores, ou atribuídos à própria organização por entidades externas (Hinkin & Tracey, 2010).

1.2. Fidelização dos Recursos Humanos

Um dos objetivos fundamentais para uma gestão eficaz dos RH é o de contribuir para a fidelização dos colaboradores à organização, dado que estes constituem-se como um recurso estratégico para o sucesso das organizações e são cada vez mais escassos e difíceis de atrair, em especial colaboradores com as competências que as organizações necessitam (Wright *et al.*, 2001). Estudos anteriores têm mostrado que quando os colaboradores percecionam que a GRH que a organização pratica tem impactos positivos sobre o seu bem estar laboral, sobre a sua valorização profissional, sobre a sua satisfação com o trabalho, estes tendem a aumentar o seu grau de ligação à organização reduzindo a sua intenção voluntária de a abandonar (Allen *et al.*, 2003; Hinkle, & Choi, 2009; Luna-Arocas & Camps, 2008).

Alguns autores apontam que aspetos relacionados com fraca competitividade de salários e recompensas, ausência de apoio adequado, baixa autonomia de trabalho e reduzido compromisso organizacional, são alguns dos fatores que maior influência têm nas intenções de saída dos colaboradores de uma organização (Chang *et al.*, 2013; Paré *et al.*, 2001). Práticas de GRH que sejam valorizadas e percecionadas como importantes para os colaboradores têm

apresentado em vários estudos uma relação negativa com as intenções de saída, ou seja, quanto mais as organizações investirem em eficazes PGRH maior será a intenção de permanecer nas organizações (Chang *et al.*, 2013; Huselid, 1995; Luna-Arocas & Camps, 2008; Watty-Benjamin & Udechukwu, 2014).

Segundo Paré *et al.* (2001), a formação é uma das práticas que também contribui para o aumento das intenções de permanência, os colaboradores ao sentirem que a organização aposta no desenvolvimento das suas competências desenvolvem um maior compromisso organizacional. Os colaboradores ao desenvolverem as suas capacidades geram uma vantagem para a organização, o que leva também ao aumento do valor do colaborador, sendo essencial uma gestão de recompensas justa (Hemdi & Nasurdin, 2006). A avaliação de desempenho, quando percebida como útil e eficaz pelo colaborador, não só para a melhoria do seu desempenho, mas também para a sua evolução na carreira e para recompensas obtidas, contribui para a diminuição das intenções de abandono da organização (Chiavenato, 2008; Fletcher, 2001; Hemdi & Nasurdin, 2006). Organizações com práticas de GRH que promovem uma maior participação e envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisões irão contribuir também para a sua fidelização (Brun & Dugas, 2008; Paré *et al.*, 2001).

3. Modelo e Hipótese de Investigação

Este estudo tem como objetivo realizar uma análise acerca da importância das PGRH, verificar em que medida é que as práticas percebidas podem explicar a intenção dos colaboradores em abandonarem a organização e quais as práticas de recursos humanos mais valorizadas pelos colaboradores. Com este objetivo coloca-se a seguinte questão de investigação: Como é que as PGRH se relacionam com as intenções de saída voluntária das organizações?

O modelo que se apresenta (Figura 1) tem como variáveis as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e as Intenções de Saída formulando-se a seguinte hipótese de investigação: espera-se que quanto mais os colaboradores valorizarem as PGRH da organização, menor será o seu desejo de a abandonarem.

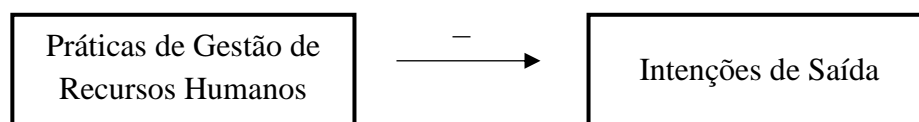


Figura 1 - Modelo de Investigação

4. Método

4.1. Design

Este estudo assume-se como um estudo de natureza quantitativa, relacional e transversal dado que os dados foram recolhidos através de questionário num único momento.

4.2. Procedimento

O questionário foi disponibilizado online, através da ferramenta Google *Forms*.

O link do questionário foi divulgado através do *Whatsapp* (uma aplicação móvel) e do *Facebook*, sendo pedido que as pessoas partilhassem também com 3 ou mais pessoas, criando assim o efeito *snowball* (bola de neve). Os dados foram recolhidos durante todo o mês de Maio de 2020.

Após o encerramento do questionário, os dados do mesmo foram recolhidos para um documento em formato *Microsoft Excel* com a finalidade de serem tratados através de um programa estatístico. Toda a análise estatística foi feita através do programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

Foi feito o tratamento e codificação das variáveis, onde a variável “Género”, com as categorias “Feminino” e “Masculino” foram atribuídas a notação “0” e “1”, respetivamente. A variável Idade foi codificada com “1” para os participantes que têm idade inferior a 30 anos, com “2” para os que têm de 30 a 39 anos, com “3” para os que têm de 40 a 50 anos e com “4” para os que têm mais do que 50 anos. A variável Habilitações Literárias foi codificada em “1” para o escalão “Igual ou inferior ao 12º ano”, em “2” para o escalão “Frequência Licenciatura” e em “3” para o escalão “Licenciatura ou Superior”. A variável Antiguidade foi codificada com “1” para os que têm menos do que três anos de permanência na organização, com “2” para os que têm entre 3 e 9 anos, com “3” para os que têm de 10 a 15 anos, com “4” para os que têm de 16 a 20 anos e com “5” para os que têm mais do que 20 anos. A variável Vínculo Laboral foi codificada com “1” para o contrato “Estagiário”, com “2” para o contrato “Termo Incerto”, com “3” para o contrato “Termo Certo” e “4” para “Sem Termo”. A variável Setor de Atividade foi codificada com “0” para “Setor Privado” e com “1” para “Setor Público”. Por fim, a variável Dimensão da organização foi codificada com “1” para organizações com mais do que 50 colaboradores, com “2” entre 50 e 250 colaboradores e “3” mais do que 250 colaboradores.

Numa primeira fase, foi efetuada a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) para o instrumento das PGRH com um modelo de sete fatores e para o instrumento da Intenções de Saída com um modelo de apenas um fator. De seguida, foi feita a análise da consistência interna, ou seja, a fiabilidade de cada uma das escalas, através do cálculo do *alfa de Cronbach*. Posteriormente, foi realizada uma análise descritiva de todas as variáveis, onde o objetivo é verificar a existência, ou não, de diferenças entre as variáveis em estudo em função das características demográficas dos participantes. Recorreu-se ainda ao estudo de correlações de *Pearson* de modo a perceber a ligação entre as variáveis e entre as PGRH e as Intenções de Saída. Por fim, para se testar quais as práticas que se encontram significativamente associadas às intenções de fidelização realizou-se uma regressão linear múltipla.

4.3. Participantes

O processo de amostragem foi o não probabilístico, de conveniência e intencional (*snowball*). Participaram neste estudo 252 indivíduos que colaboraram de forma voluntária, sendo maioritariamente indivíduos do sexo feminino, com uma percentagem de 59,9%. A idade da maioria dos participantes é superior aos 50 anos, correspondendo a 35,3% da amostra.

Relativamente às habilitações literárias 33,7% têm escolaridade inferior ou igual ao 12º ano, 13,9% têm frequência de licenciatura e 52,4% têm licenciatura ou superior. No que concerne à antiguidade na organização, é de salientar que 37,7% dos indivíduos trabalha há mais de 20 anos na sua organização, e com uma percentagem de 29,8% indivíduos que trabalham à menos de 3 anos na sua organização. Em relação ao vínculo laboral, possuem um contrato de trabalho por tempo indeterminado 6,4%, um contrato a termo certo 15,5%, contrato de trabalho a termo incerto 8,7% e 6,3% são estagiários. No que diz respeito ao setor de atividade a grande maioria da amostra encontra-se no setor privado com uma percentagem de 77,8%, e 22,2% corresponde ao setor público. Verifica-se ainda que 25,4% da amostra corresponde a organizações com menos de 50 colaboradores, 15,1% a organizações que têm entre 50 e 250 colaboradores, por fim, os restantes 59,5% correspondem a organizações que contam com mais de 250 colaboradores (Tabela 1).

Tabela 1 - Caracterização da Amostra

		Frequência	Percentagem
Sexo	Feminino	151	59,9%
	Masculino	101	40,1%
Idade	< 30 anos	65	25,8%
	30 – 39 anos	28	11,1%
	40 – 50 anos	70	27,8%
	>50 anos	89	35,3%
Habilitações Literárias	< ou igual a 12º anos (ou equiparado)	85	33,7%
	Frequência de Licenciatura	35	13,9%
	Licenciatura ou Superior	132	52,4%
Antiguidade na Organização	< 3 anos	75	29,8%
	3 – 9 anos	32	12,7%
	10 – 15 anos	29	11,5%
	16 – 20 anos	21	8,3%
	>20 anos	95	37,7%
Tipo de Vínculo Laboral	Contrato por tempo indeterminado	175	69,4%
	Contrato a termo certo	39	15,5%
	Contrato a termo incerto	22	8,7%
	Estagiário(a)	16	6,3%
Setor de Atividade	Setor Público	56	22,2%
	Setor Privado	196	77,8%
Dimensão da Organização	< 50 colaboradores	64	25,4%
	50 – 250 colaboradores	38	15,1%
	>250 colaboradores	150	59,5%

4.4. Variáveis e Instrumentos de Medida

O questionário (Anexo A) encontrava-se dividido em três secções, a primeira relativamente aos dados sociodemográficos, a segunda sobre práticas de recursos humanos, por fim, a última secção sobre as intenções de saída.

Práticas de Gestão de Recursos Humanos

As PGRH foram medidas com base numa escala de Cesário (2015) que avalia a perceção dos colaboradores sobre a importância de sete práticas de recursos humanos (Integração e Acolhimento; Formação; Avaliação de Desempenho; Carreira; Recompensa; Comunicação; Celebração). Esta escala é composta por 21 itens (3 itens por cada PGRH) e com uma *rating scale* de tipo *Likert* de 5 opções de resposta, variando entre “1 - discordo totalmente” e “5 - concordo totalmente”.

Intenções de Saída

As intenções de saída foram medidas numa escala de Bozeman e Perrewé (2001) composta por 5 itens e com uma *rating scale* de tipo *Likert* idêntica à escala das PGRH. No caso da escala das intenções de saída teve de ser efetuada uma inversão de dois itens (1 e 2) por forma a que todos os itens estivessem no mesmo sentido.

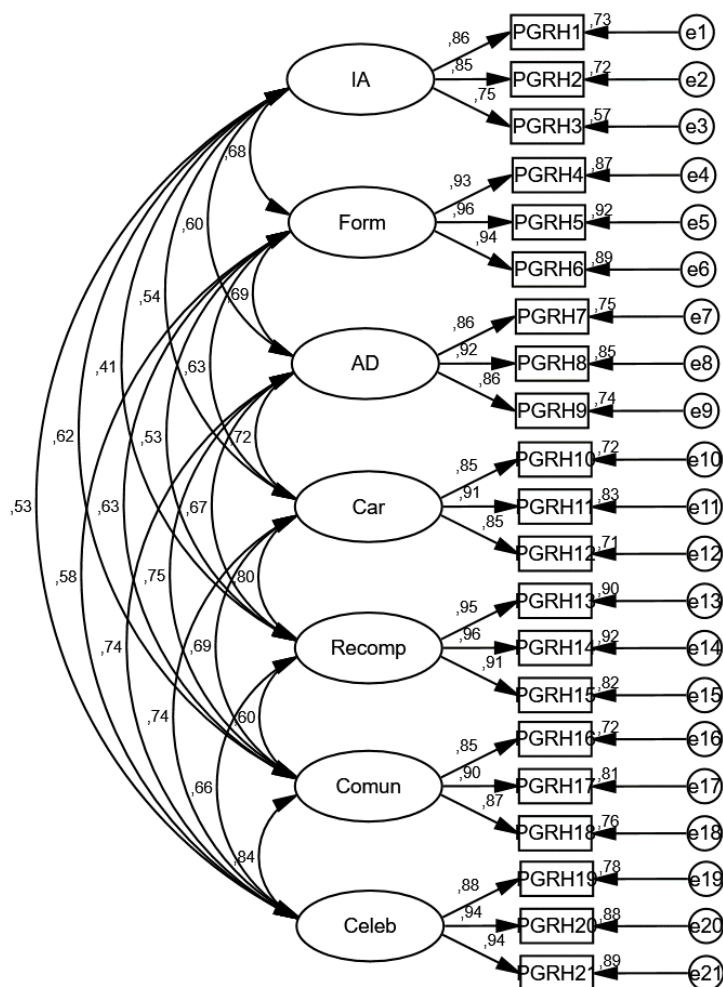
5. Resultados

Previamente ao teste da nossa hipótese efetuamos a validação da estrutura fatorial de cada escala, bem como avaliação da consistência interna.

5.1. Análise Fatorial Confirmatória

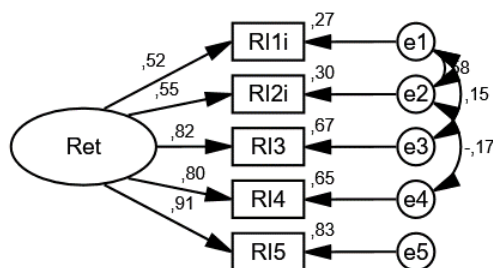
Recorreu-se à extensão do SPSS, AMOS (*Analysis of Moments Structures*), com a finalidade de ser feita a análise fatorial confirmatória. A análise fatorial confirmatória tem como principal objetivo avaliar a qualidade do modelo de medida. É fundamental ter em consideração que os índices de ajustamento adequados para modelos fatoriais são os seguintes: $\chi^2 / gl \leq 5.00$; NFI > .90; GFI > .90; CFI > .90; RMSEA < .08 (Marôco, 2010).

Para a escala das PGRH foi testado um modelo a sete fatores e para a escala das Intenções de saída foi testado um modelo a um fator. Depois de realizada a análise é possível verificar que em ambos os modelos os valores cumprem os índices de ajustamento considerados adequados (Figura 2 e Figura 3).



$X^2(168)=274,944; p=,000; X^2df=1,637$
 ;CFI=,981; GFI=,908; TLI=,976
 ;RMSEA=,050; $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,466;$

Figura 2 - AFC para PGRH



$X^2(2)=4,693; p=,096; X^2df=2,347$
 ;CFI=,996; GFI=,992; TLI=,980
 ;RMSEA=,073; $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,241;$

Figura 3 - AFC para Intenções de saída

5.2. Consistência Interna

No que diz respeito à consistência interna é através do cálculo do coeficiente *Alfa de Cronbach* que se avalia a razão entre a variância de cada item com a escala total. Os valores do coeficiente *Alfa de Cronbach* podem variar entre 0 e 1 (Hill & Hill, 2002). É necessário ter em consideração que para o *Alfa de Cronbach* o valor mínimo aceitável em estudos organizacionais é de .70 (Bryman & Cramer, 2003).

Através da Tabela 2 é possível verificar que o *Alfa de Cronbach* para a escala de PGRH apresenta o valor de .96 o qual representa uma boa consistência interna.

Relativamente à escala das intenções de saída (Tabela 2), o *Alfa de Cronbach* apresenta um valor de .86 o que também apresenta uma boa consistência interna.

Tabela 2 - Consistência Interna

Escala	Alfa de Cronbach Inicial	Itens da escala	Alpha de Cronbach se o item for eliminado
Práticas de Gestão de Recursos Humanos	.962	PGRH1	.962
		PGRH2	.962
		PGRH3	.963
		PGRH4	.960
		PGRH5	.960
		PGRH6	.961
		PGRH7	.960
		PGRH8	.960
		PGRH9	.960
		PGRH10	.960
		PGRH11	.959
		PGRH12	.961
		PGRH13	.960
		PGRH14	.960
		PGRH15	.961
		PGRH16	.960
		PGRH17	.960

		PGRH18	.960
		PGRH19	.960
		PGRH20	.959
		PGRH21	.959
Intenções de Saída	.860	RI1i	.844
		RI2i	.852
		RI3	.815
		RI4	.837
		RI5	.799

No que concerne à análise da consistência interna de cada uma das sete dimensões (acolhimento e integração, formação, avaliação de desempenho, carreira, recompensas, comemoração, celebração) da escala das PGRH (Anexo C.1) verifica-se que todas apresentam uma boa consistência interna.

5.3. Análise Descritiva das Variáveis

Com o objetivo de verificar a existência, ou não, de diferenças entre as variáveis em estudo em função das características demográficas dos participantes utilizou-se o Teste T para as variáveis nominais compostas por dois grupos (Sexo e Setor de atividade), a Análise de Variância, ANOVA *One Way* para as variáveis ordinais e nominais constituídas por mais do que dois grupos (Idade, Habilitações Académicas, Vínculo laboral e Dimensão da organização). Caso se verificassem diferenças significativas entre os grupos no Teste de Análise de Variância, realizou-se de seguida o teste *post hoc* de *Tukey HSD* para analisar quais os grupos que diferem entre si. Escolheu-se este teste pois é o mais robusto à violação dos pressupostos da Normalidade e da Homogeneidade de Variâncias e o mais adequado para amostras de grande dimensão (Marôco, 2018).

Sexo

De modo a verificar se o sexo dos participantes tem um efeito significativo na sua perceção das diferentes práticas de gestão de recursos humanos, assim como na sua fidelização à organização recorreu-se ao teste T para amostras independentes.

Depois de realizado o referido teste verificou-se que estas diferenças não são estatisticamente significativas (Gráfico 1).

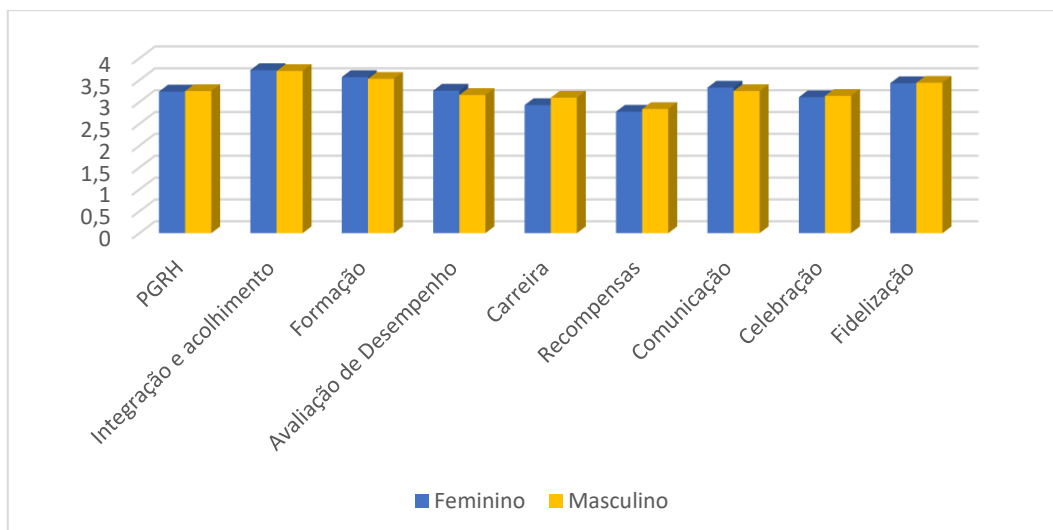


Gráfico 1- Comparação de médias de sexo

Idade

Para verificar a existência de diferenças de acordo com os vários intervalos etários recorreu-se ao teste paramétrico ANOVA *One Way*. Sempre que este teste nos indicou haver diferenças entre pelo menos dois dos grupos em estudo realizou-se o teste *Post Hoc* de Tuckey HSD de modo a verificar quais os grupos que diferem significativamente entre si.

O teste ANOVA *One Way* (Anexo E.1) sugere a existência de diferenças estatisticamente significativas na perceção das PGRH como um todo ($F(3, 248) = 3.52, p = .016$), de avaliação de desempenho ($F(3, 248) = 3.08, p = .028$), de comunicação ($F(3, 248) = 3.67, p = .013$), de celebração ($F(3, 248) = 6.17, p < .001$) e nas intenções de fidelização ($F(3, 248) = 11.98, p < .001$). Os colaboradores que têm menos do que 30 anos diferem significativamente dos que têm entre 40 e 50 na sua perceção das PGRH, de avaliação de desempenho, de comunicação e de celebração, revelando uma perceção mais elevada destas práticas comparando com os outros grupos. Os colaboradores que têm mais do que 50 anos diferem significativamente dos que têm idade inferior a 30 anos na sua perceção da comunicação, sendo essa perceção mais elevada. Quanto à fidelização, os participantes com menos de 30 anos revelaram diferir significativamente de todos os outros participantes, revelando menores intenções de fidelização à organização (Gráfico 2).

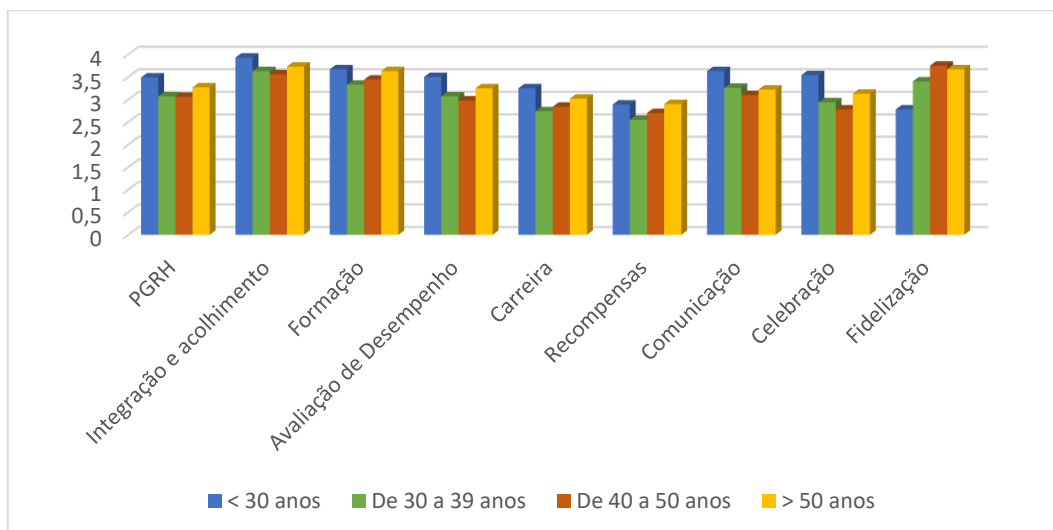


Gráfico 2 - Comparação de médias de idades

Habilitações Académicas

De modo a verificar se o nível de habilitações literárias dos participantes tem um efeito significativo na sua perceção das diferentes práticas de gestão de recursos humanos, assim como na sua fidelização à organização recorreu-se ao teste paramétrico *ANOVA One-Way*.

Depois de realizado o referido teste verificou-se que estas diferenças não são estatisticamente significativas (Gráfico 3).

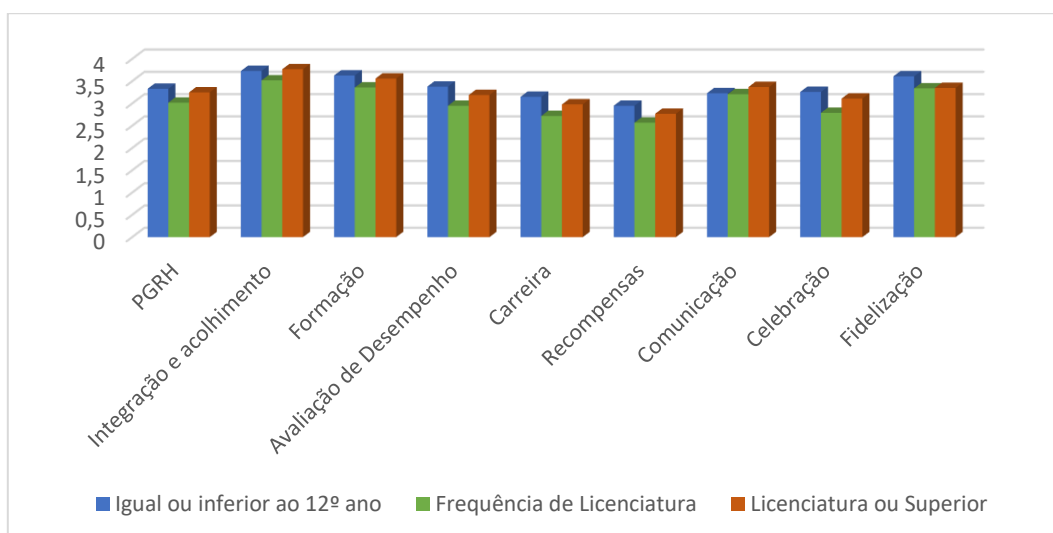


Gráfico 3 - Comparação de médias de habilitações académicas

O teste ANOVA One Way (Anexo E.2) sugere a existência de diferenças estatisticamente significativas na perceção das PGRH como um todo ($F(3, 248) = 4.62, p = .004$), de formação ($F(3, 248) = 4.68, p = .003$), de avaliação de desempenho ($F(3, 248) = 5.37, p = .001$), de recompensas ($F(3, 248) = 2.81, p = .040$), de comunicação ($F(3, 248) = 5.05, p = .002$), de celebração ($F(3, 248) = 5.31, p = .001$) e nas intenções de fidelização ($F(3, 248) = 5.82, p = .001$).

Os colaboradores estagiários diferem significativamente dos que têm contrato a termo incerto na sua perceção das PGRH, de comunicação e de celebração, revelando uma perceção mais elevada destas práticas. Os colaboradores estagiários diferem significativamente dos que têm contrato a termo certo na sua perceção das PGRH, de formação, de avaliação de desempenho, de comunicação e de celebração, revelando uma perceção mais elevada destas práticas. Os colaboradores estagiários diferem significativamente dos que têm contrato sem termo na sua perceção das PGRH, de avaliação de desempenho, de comunicação, de celebração e de fidelização, revelando uma perceção mais elevada destas práticas. Os colaboradores com contrato sem termo revelam um maior nível de fidelização quando comparados com os outros tipos de contrato de trabalho. No que diz respeito à fidelização à organização são os participantes com contrato de estágio que revelaram possuir menores intenções de permanência na mesma, quando comparados com os restantes participantes (Gráfico 4).

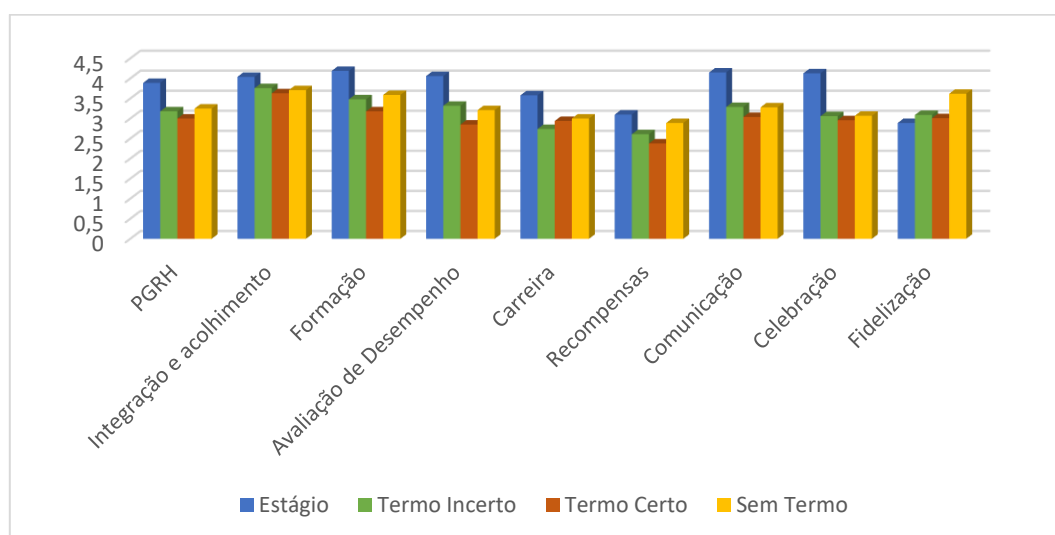


Gráfico 4 - Comparação de médias de vínculo laboral

Dimensão da Organização

O teste ANOVA One Way (Anexo E.3) sugere a existência de diferenças estatisticamente significativas na perceção das PGRH como um todo ($F(3, 248) = 5.23, p = .006$), de avaliação de desempenho ($F(3, 248) = 7.12, p = .001$), de carreira ($F(3, 248) = 4.01, p = .019$), de recompensas ($F(3, 248) = 5.94, p = .003$), de comunicação ($F(3, 248) = 3.08, p = .048$) e de celebração ($F(3, 248) = 2.43, p = .002$).

Os colaboradores que trabalham numa pequena organização com menos de 50 colaboradores diferem significativamente das organizações com mais de 250 colaboradores na sua perceção das PGRH, de avaliação de desempenho, de carreira, de recompensas, de comunicação e de celebração, revelando uma perceção mais elevada destas práticas (Gráfico 5).

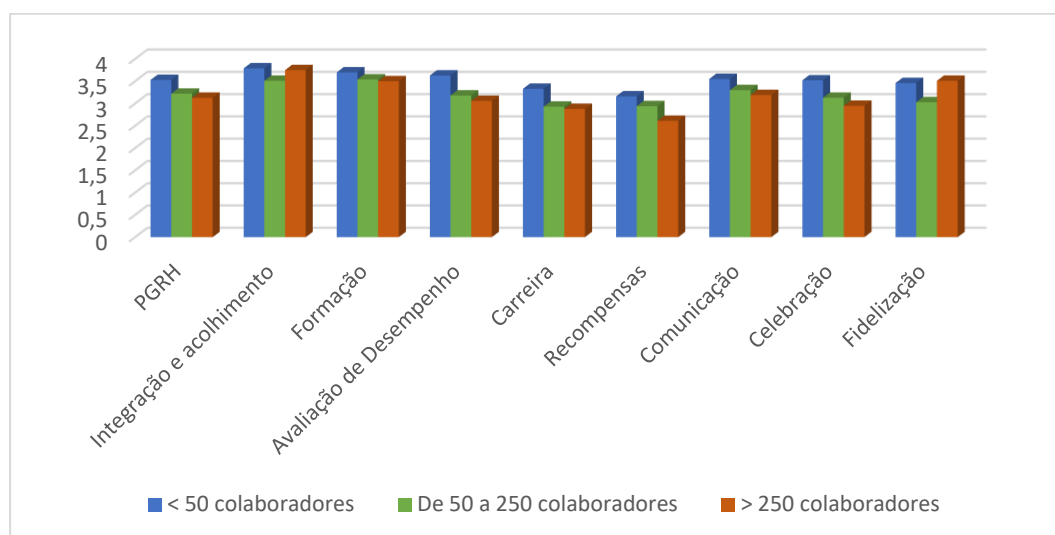


Gráfico 5 - Comparação de médias da dimensão da organização

Setor de Atividade

Para se testar se o setor de atividade tem um efeito significativo nas variáveis em estudo recorreu-se ao teste T para amostras independentes. Os resultados (Anexo E.4) indicam-nos que existem diferenças estatisticamente significativas na perceção de PGRH ($t(250) = 2.43, p = .016$), de progressão na carreira ($t(250) = 2.75, p = .006$), de recompensas ($t(250) = 3.90, p < .001$) e de fidelização à organização ($t(250) = -2.05, p = .042$). Os colaboradores do setor privado têm uma maior perceção de PGRH, de progressão na carreira e de recompensas do que os participantes no setor público. No que se refere à fidelização à organização são os

participantes que trabalham no setor público que revelaram possuir maiores intenções de permanência na mesma, quando comparados com os participantes que trabalham no setor privado (Gráfico 6).

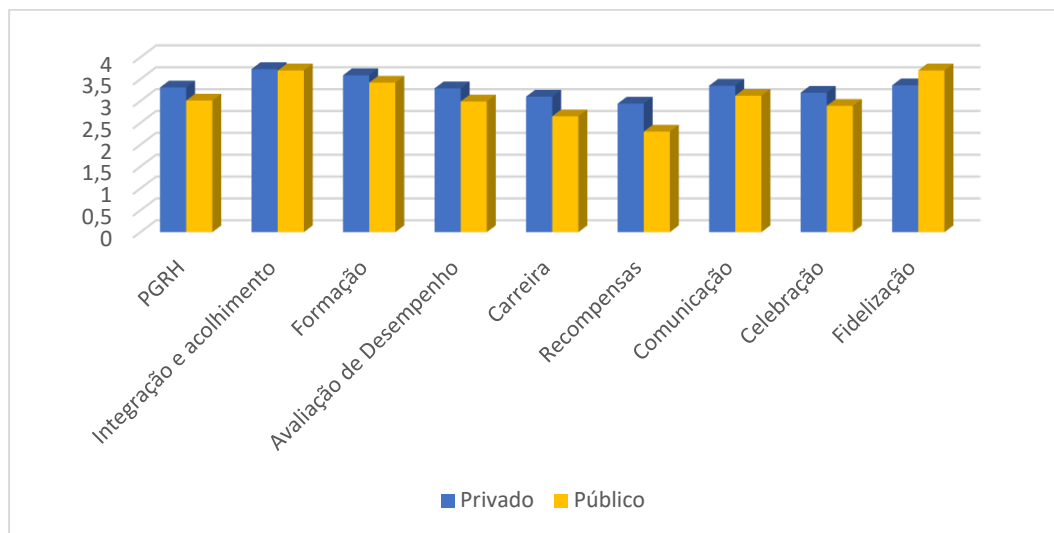


Gráfico 6 - Comparação de médias do setor de atividade

5.4. Associação entre Variáveis

No que concerne às correlações existentes é fundamental ter em conta alguns fatores, tais como: se o coeficiente de correlação obter o valor zero ($r = 0$) não existe relação entre as variáveis; se o coeficiente de correlação atingir um valor superior a zero ($r > 0$) as variáveis variam no mesmo sentido; se o coeficiente de correlação alcançar um valor inferior a zero ($r < 0$) as variáveis variam em sentidos opostos (Marôco, 2018).

É ainda necessário ter em consideração que, se $|r| < .30$ a associação entre variáveis é baixa; se $.30 < |r| < .50$ a associação é média; se $|r| > .50$ a associação é alta (Lund & Lund, 2012).

Na matriz das correlações (Tabela 3) é possível verificar que de um modo geral todas as 7 práticas consideradas apresentam uma associação significativa com a intenção de permanecer na organização, ou seja, os colaboradores que apresentam níveis de fidelização mais elevados são os que percecionam como importantes as PGRH. As práticas que apresentam uma correlação mais forte com a fidelização dos colaboradores, são a Formação ($r = .314$) e as Recompensas ($r = .302$).

Tabela 3 - Matriz de correlações de Pearson

	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	2
1.1. Acolhimento	1							
1.2. Formação	,610**	1						
1.3. Avaliação de Desempenho	,526**	,643**	1					
1.4. Carreira	,467**	,577**	,657**	1				
1.5. Recompensas	,361**	,508**	,642**	,742**	1			
1.6. Comunicação	,545**	,586**	,692**	,613**	,573**	1		
1.7. Celebração	,478**	,557**	,696**	,676**	,633**	,788**	1	
2. Fidelização	,195**	,314**	,286**	,272**	,302**	,222**	,217**	1

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

5.5. Relação entre as PGRH e a Fidelização

De modo a analisar a relação entre as PGRH e as intenções de fidelização à organização realizou-se inicialmente uma regressão linear simples. Seguidamente para se testar quais as práticas que se encontram significativamente associadas às intenções de fidelização realizou-se uma regressão linear múltipla pelo método *stepwise*. Após a realização das regressões apenas se detetaram efeitos significativos para as práticas Formação e Recompensas.

Tabela 4 - Resultado das Regressões Lineares

Variável Preditora	Variável de Critério	F	R2a	β	p
PGRH		28.44	.10	.32	< .001
Formação	Intenções de Fidelização	17.93	.12	.22	.002
Recompensas				.19	.006

Ao observar-se a Tabela 4 verifica-se que a perceção de PGRH ($\beta = .32$, $p < .001$), de formação ($\beta = .22$, $p = .002$) e de recompensas ($\beta = .19$, $p = .006$) têm uma relação positiva e significativa com as intenções de fidelização à organização, ou seja, quanto mais elevada a perceção de PGRH, de formação e de recompensas maiores as intenções de fidelização.

6. Conclusão

Neste capítulo pretende-se refletir de uma forma geral sobre a relação entre os resultados obtidos e os objetivos definidos no início do estudo.

Este trabalho tinha o objetivo de perceber qual a importância das PGRH na fidelização dos colaboradores. Os resultados confirmaram a existência de uma relação negativa entre as PGRH e as Intenções de saída (Hipótese geral), ou seja, quando as PGRH são percebidas como importantes para os colaboradores da organização, estes apresentam maior intenção de permanecer na organização. Este resultado vai ao encontro de diversos estudos anteriores (Barbosa, 2012; Becker & Gerhart, 1996; Joarder et al., 2011; Magalhães, 2014; Santos, 2013). No entanto, das sete PGRH consideradas, apenas a prática da formação e das recompensas revelaram um efeito significativo sobre as intenções de permanência na organização, o que concluímos que a nossa hipótese geral apenas se confirma parcialmente.

Pode concluir-se ainda através do estudo, que os colaboradores que se encontram menos fidelizados à organização são os mais jovens (< 30 anos de idade), possuem um contrato de estágio, trabalham numa organização de média dimensão (50 a 250 colaboradores) e pertencem ao setor privado. Colaboradores pertencentes ao setor público apresentam menos vontade de abandonar os seus empregos. Os indivíduos da Geração Y, também conhecida por *Millennials* (Parry & Urwin, 2011), ao contrário de outras gerações não valorizam tanto a estabilidade laboral, revelando maior mobilidade ao nível de procurar novos projetos e novas organizações (Martin, 2005), ou seja, nesta fase inicial da sua carreira profissional valorizam mais novos desafios com propósito e significado do que a segurança laboral (Baruch, 2004).

Pelo contrário, os colaboradores que apresentaram maior nível de fidelização à organização encontram-se na fase de maturidade das suas carreiras, possuem um vínculo laboral mais estável e trabalham em organizações de maior dimensão. Os resultados não permitem concluir que colaboradores homens e colaboradores mulheres percecionem de forma diferente a importância das PGRH. Também relativamente ao grau de fidelização não se encontraram diferenças por sexo, nem por níveis de habilitação académica.

A principal conclusão a retirar deste estudo, prende-se com o facto de que quando os colaboradores de uma organização sentem que as práticas de gestão de recursos humanos contribuem para a sua valorização, isso apresenta claros benefícios em termos de atitudes positivas. Ao sentirem que a organização investe nos seus colaboradores, sentem que devem de

retribuir de forma positiva, ou seja, com vontade de aí permanecer. Esta conclusão sugere várias implicações práticas, os gestores responsáveis pela tomada de decisão nas organizações devem investir nas práticas de gestão de recursos humanos desde a fase inicial de acolhimento e integração de novos colaboradores, passando pela formação, pela gestão do desempenho, ou pela gestão de remunerações, porque estas quando implementadas de forma eficaz irão produzir benefícios nas atitudes dos colaboradores e conseqüentemente no seu bem estar laboral e com impactos positivos no seu desempenho (Bowen & Ostroff, 2004; Huselid, 1995).

6.1. Limitações

Este estudo contém limitações que devem ser reconhecidas. Em primeiro lugar, dado o *design* correlacional do estudo, em que não foi possível estabelecer relações de causa-efeito entre as variáveis. Neste estudo não foi possível afirmar que as práticas de gestão de recursos humanos sejam uma variável antecedente da intenção de permanência numa organização, sendo apenas possível afirmar que existe uma relação positiva e significativa entre aquelas duas variáveis.

Seria interessante a realização de estudo longitudinal, fazendo a aplicação do questionário em momentos diferentes, de modo a permitir estabelecer relações causais entre as variáveis e por forma a analisar se quando uma organização num momento do tempo aposta em desenvolver as suas práticas de gestão de recursos humanos se a médio prazo se assiste a um aumento do desejo de permanência na organização. Em segundo lugar, os resultados foram obtidos com base nas perceções dos participantes e, deste modo, interrogamo-nos até que ponto é que os participantes conhecem o que se passa na organização em matéria de PGRH. Em que medida as perceções são partilhadas pelos participantes do estudo ou se os resultados obtidos se devem, sobretudo, a várias perceções individuais não partilhadas entre si na globalidade, mas que em média convergiram para um determinado resultado não verdadeiramente representativo da amostra. Em terceiro lugar, existem limitações decorrentes do tamanho e da natureza da amostra que é maioritariamente constituída por participantes a desenvolverem atividade no setor privado. Em quarto lugar, este estudo foi conduzido no contexto laboral português, e, portanto, os resultados podem não ser passíveis de ser generalizados a colaboradores em outros países com cultura organizacional e valores perante o trabalho diferentes dos nossos. Por último, as práticas de gestão de recursos humanos incluídas neste estudo foram avaliadas com base em medidas que foram construídas para ser aplicadas em investigação anterior (Cesário, 2015) e apesar de apresentarem um coeficiente de precisão aceitável (superior a .70), são necessários mais estudos para inferir sobre a validade destas medidas para a população portuguesa.

Referências

- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resources Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*, 29 (1), 99-118.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M., & Murlis, H. (2007). *Reward management: A handbook of remuneration strategy and practice*. Kogan Page Publishers.
- Barbosa, R. E. M. S. (2012). *Práticas de gestão de recursos humanos e intenções de saída: Compromisso uma variável mediadora?* (Tese de Mestrado). Retirado de <http://repositorio.ispa.pt/handle/10400.12/2277>
- Barney, J. B. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of management review*, 26(1), 41-56.
- Baruch, Y. (2004). *Managing Careers: Theory and Practice*. Harlow: Prentice-Hall.
- Becker, J. e Gerhart, B. (1996). The Impact Of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*, 39, 779-801.
- Boon, C., Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person–organisation and person–job fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(01), 138-162.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of management review*, 29(2), 203-221.
- Bozeman, D. P., & Perrewé, P. L. (2001). The effect of item content overlap on organizational commitment questionnaire – Turnover cognitions relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86, 161-173.

- Brun, J. P., & Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 716-730.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2003). *Análise de dados em ciências sociais. Introdução às técnicas utilizando o SPSS para windows* (3ª Ed.). Oeiras: Celta Editora.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de desempenho - O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Camara, P. (2014). Boas práticas na gestão das recompensas. In A. Machado, C. Horta, F. Rodrigues, F. Cesário, I. Moço, I. Dias, J. Caetano, L. Andrade, M. Cunha, M. Portugal, N. Brandão, P. Camara & S. Miranda (Eds.), *Desafios da Globalização – Gestão de Recursos Humanos* (pp.275-309). Lisboa: Escolar Editora.
- Camara, P. D., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2016). *Humanator XXI: recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.
- Ceitel, A. (2007). O Papel da Formação no Desenvolvimento de Novas Competências. In A. Caetano & J. Vala (Eds.), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas* (pp.325-355). Lisboa: Editora RH.
- Cesário, F. (2015). Employee Perceptions of the Importance of Human Resources Management Practices. *Research Journal of Business Management*, 9(3), 470-479.
- Cesário, F. S., & Feijão, A. M. P. (2014). Impacto das perceções de empregabilidade num contexto de insegurança de emprego. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 14(1), 89-103.
- Cesário, F., & Chambel, M. J. (2019). On-boarding new employees: a three-component perspective of welcoming. *International Journal of Organizational Analysis*. doi:10.1108/IJOA-08-2018-1517
- Chang, W. J. A., Wang, Y. S., & Huang, T. C. (2013). Work design-related antecedents of turnover intention: A multilevel approach. *Human Resource Management*, 52(1), 1-26.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.

- Duarte, A. (2015). A Integração nas Organizações. In Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Nunes, F. G., Duarte, H. (Orgs). *GRH para Gestores*, 1, (pp.177-198). Lisboa: Editora RH.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500-507.
- Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and organizational Psychology*, 74(4), 473-487.
- Gardner, M. J., Paulsen, N., Gallois, C., Callan, V. J., & Monaghan, P. (2001). Communication in organizations: An intergroup perspective. In W.P.Robinson & H.Giles (Eds.), *The new handbook of language and social psychology*, 2, (pp.561-584). Chichester: Wiley.
- Gomes, D., Duarte, A. P., & Neves, J. (2010). Satisfação com as práticas de gestão de recursos humanos e intenções de turnover: Papel mediador da implicação organizacional. E. Vaz & V. Meirinhos, *Recursos Humanos: das teorias às boas práticas*, 239-253.
- Grawitch, M. J., Gottschalk, M., & Munz, D. C. (2006). The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 129.
- Green, K. W., Wu, C., Whitten, D., & Medlin, B. (2006). The impact of strategic human resource management on firm performance and HR professionals' work attitude and work performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(4), 559-579.
- Guchait, P. & Cho, S. (2010). The impact of human resource management practices on intention to leave of employees in the service industry in India: the mediating role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*. 21(8), 1228–1247.
- Hemdi, M. A., & Nasurdin, A. M. (2006). Predicting turnover intentions of hotel employees: The influence of employee development human resource management practices and trust in organization. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 8(1), 21-42.
- Hill, M., & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (2010). What makes it so great? An analysis of human resources practices among Fortune's best companies to work for. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 158-170.
- Hinkle, R. K., & Choi, N. (2009). Measuring Person–Environment Fit: A further validation of the perceived fit scale. *International Journal of Selection and Assessment*, 17(3), 324-328.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices of Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Joarder, M. H., Sharif, M. Y., & Ahmmed, K. (2011). Mediating role of affective commitment in HRM practices and turnover intention relationship: A study in a developing context. *Business & Economics Research Journal*, 2(4).
- Lawler III, E. E. (1999). *Rewarding Excellence*. S. Francisco: Jossey-Bass.
- Luna-Arocas, R. and Camps, J. (2008), A model of high performance work practices and turnover intentions, *Personnel Review*, 37 (1), 26-46.
- Lund, A. & Lund, M. (2020). Pearson Product-Moment Correlation. In: LaerdStatistics. Consultado em 14 de Outubro de 2020 através de: <https://statistics.laerd.com/statistical-guides/pearson-correlation-coefficient-statistical-guide.php>
- Magalhães, S. S. D. (2014). *Gestão de recursos humanos, comportamentos de cidadania e intenções de saída na administração pública* (Tese de Mestrado). Retirado de <http://repositorio.ispa.pt/handle/10400.12/3761>
- Marôco, J. (2010). *Análise de Equações Estruturais. Fundamentos Teóricos, Software e Aplicações*. Pêro Pinheiro. ReportNumber, Lda.
- Marôco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda.
- Martin, C.A. (2005). From High Maintenance to High Productivity: What Managers Need to Know About Generation Y. *Industrial and Commercial Training*, 37, 39–44.

- Nascimento, G. & Pereira, A. (2015). A gestão e a avaliação de desempenho. In Ferreira, A. I., Martinez, L. F. Nunes, F. G. & Duarte, H. (orgs.), *Gestão de Recursos Humanos para Gestores* (pp. 247-305), Lisboa: RH Editora.
- Paauwe, J., & Boselie, P. (2005). HRM and performance: what next?. *Human resource management journal*, 15(4), 68-83.
- Paré, G., Tremblay, M., Lalonde, P. (2001). The role of organizational commitment and citizenship behaviors in understanding relations between human resources practices and turnover intentions of it personnel. *École des Hautes Études Commerciales de Montreal*, 01(07).
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13, 79-96.
- Passos, A. (2007). Gestão e Desenvolvimento da Carreira Profissional. In A. Caetano & J. Vala (Eds.), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*, 421-441. Lisboa: Editora RH.
- Peretti, J. M. (1997). *Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, A. (2007). *Comunicação pessoal e organizacional*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2), Lisboa: Sílabo.
- Santos, P. I. F. D. (2013). *Práticas de gestão de recursos humanos e intenções de saída: o efeito moderador do compromisso organizacional* (Tese de Mestrado). Retirado de <http://repositorio.ispa.pt/handle/10400.12/2313>
- Schuler, R. E. & Jackson, S. (2014). Human resource management and organizational effectiveness: yesterday and today. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1, 35-55.
- Watty-Benjamin, W., & Udechukwu, I. (2014). The relationship between HRM practices and turnover intentions: A study of government and employee organizational citizenship behavior in the Virgin Islands. *Public Personnel Management*, 43(1), 58-82.

Williams, M. L., McDaniel, M. A., & Ford, L. R. (2007). Understanding multiple dimensions of compensation satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 21(3), 429-459.

Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of management*, 27(6), 701-721.

ANEXOS

ANEXO A – Questionário

Questionário

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos

O presente questionário visa conhecer a sua opinião acerca das práticas de gestão de recursos humanos implementadas na sua Organização.

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

As suas respostas serão estritamente confidenciais. As respostas individuais nunca serão conhecidas, dado que a análise que faremos é do conjunto de todos os colaboradores.

A. Dados Sociodemográficos:

1. Género:
 - Masculino
 - Feminino

2. Idade:
 - < 30 anos
 - 30-39 anos
 - 40-50 anos
 - > 50 anos

3. Habilitações Literárias:
 - < ou igual a 12º ano (ou equiparado)
 - Frequência de Licenciatura
 - Licenciatura ou Superior

4. Antiguidade na organização:
 - < 3 anos
 - 3 - 9 anos
 - 10 - 15 anos
 - 16 - 20 anos
 - > 20 anos

5. Tipo de Vínculo Laboral:
- Contrato Sem Termo (efetivo)
 - Contrato a Termo Certo
 - Contrato a Termo Incerto
 - Estagiário (a)
6. Setor de Atividade:
- Setor Público
 - Setor Privado
7. Dimensão da Organização:
- < 250 colaboradores
 - > 250 colaboradores
 - > 1000 colaboradores

B: A Gestão de Recursos Humanos

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

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

1. Integração e Acolhimento

Quando comecei a trabalhar nesta Organização recebi:

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

2. Formação

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

4. Adequada para melhorar o meu desempenho.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

5. Adequada para aumentar o meu valor profissional.	1	2	3	4	5
6. Adequada para desenvolver as minhas competências profissionais.	1	2	3	4	5

3. Avaliação de Desempenho

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

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

4. Carreira

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

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

5. Recompensas

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

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

6. Comunicação

Quando penso na comunicação interna nesta organização, considero que:

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

7. Celebração

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

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

C: Escala Turnover Intentions (Bozeman & Perrewé, 2001)

Nesta secção, pedimos-lhe indique com um X até que ponto concorda com cada afirmação, utilizando a seguinte escala:

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

1. Num futuro próximo, provavelmente irei começar a procurar outro emprego	1	2	3	4	5
2. Neste momento, estou ativamente em busca de outro emprego noutra organização	1	2	3	4	5
3. Não tenciono deixar este emprego.	1	2	3	4	5
4. É pouco provável que procure um emprego noutra organização ao longo do próximo ano.	1	2	3	4	5
5. Não estou a pensar deixar o emprego neste momento.	1	2	3	4	5

ANEXO B - Análise Descritiva da Amostra

1. Sexo

		Frequência	Percentagem	% Válida	% Cumulativa
Válidos	Feminino	151	59,9	59,9	59,9
	Masculino	101	40,1	40,1	100,0
	Total	252	100,0	100,0	

2. Idade

		Frequência	Percentagem	% Válida	% Cumulativa
Válidos	< 30 anos	65	25,8	25,8	25,8
	De 30 a 39 anos	28	11,1	11,1	36,9
	De 40 a 50 anos	70	27,8	27,8	64,7
	> 50 anos	89	35,3	35,3	100,0
	Total	252	100,0	100,0	

3. Habilitações Literárias

		Frequência	Percentagem	% Válida	% Cumulativa
Válidos	Igual ou inferior ao 12º ano	85	33,7	33,7	33,7
	Frequência de Licenciatura	35	13,9	13,9	47,6
	Licenciatura ou Superior	132	52,4	52,4	100,0
	Total	252	100,0	100,0	

4. Antiguidade

		Frequência	Percentagem	% Válida	% Cumulativa
Válidos	< 3 anos	75	29,8	29,8	29,8
	De 3 a 9 anos	32	12,7	12,7	42,5
	De 10 a 15 anos	29	11,5	11,5	54,0
	De 16 a 20 anos	21	8,3	8,3	62,3
	> 20 anos	95	37,7	37,7	100,0
	Total	252	100,0	100,0	

5. Contrato

		Frequência	Percentagem	% Válida	% Cumulativa
Válidos	Estagiário	16	6,3	6,3	6,3
	Termo Incerto	22	8,7	8,7	15,1
	Termo Certo	39	15,5	15,5	30,6
	Sem Termo	175	69,4	69,4	100,0
	Total	252	100,0	100,0	

6. Setor de Atividade

		Frequência	Percentagem	% Válida	% Cumulativa
Válidos	Privado	196	77,8	77,8	77,8
	Público	56	22,2	22,2	100,0
	Total	252	100,0	100,0	

7. Dimensão da Organização

		Frequência	Percentagem	% Válida	% Cumulativa
Válidos	< 50	64	25,4	25,4	25,4
	De 50 a 250	38	15,1	15,1	40,5
	> 250	150	59,5	59,5	100,0
	Total	252	100,0	100,0	

Estatísticas totais - Item

	Média da Escala se o item for eliminado	Variância da escala se o item for eliminado	Item Corrigido – Correlação Total	Alpha de Cronbach se o item for eliminado
PGRH1	64,50	283,072	,610	,962
PGRH2	64,46	282,959	,605	,962
PGRH3	64,27	288,570	,478	,963
PGRH4	64,56	279,945	,726	,960
PGRH5	64,62	278,899	,740	,960
PGRH6	64,58	279,823	,712	,961
PGRH7	65,03	274,561	,782	,960
PGRH8	64,87	273,517	,781	,960
PGRH9	64,85	275,196	,734	,960
PGRH10	65,10	274,647	,722	,960
PGRH11	65,17	272,931	,806	,959
PGRH12	65,14	273,475	,706	,961
PGRH13	65,28	273,677	,759	,960
PGRH14	65,31	274,519	,741	,960
PGRH15	65,41	275,255	,715	,961
PGRH16	64,86	277,175	,723	,960
PGRH17	64,72	277,207	,743	,960
PGRH18	64,94	275,255	,773	,960

PGRH19	65,07	275,238	,762	,960
PGRH20	64,96	272,910	,806	,959
PGRH21	65,02	272,282	,799	,959

ANEXO C – Consistência Interna

1. Escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Escala total

Sumário de Processamento de Casos

		N	%
Casos	Válidos	252	100,0
	Excluídos ^a	0	,0
	Total	252	100,0

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

Estatística de Consistência Interna

Alpha de Cronbach	Nº de Itens
,962	21

Acolhimento e Integração

Sumário de Processamento de Casos

		N	%
Casos	Válidos	252	100,0
	Excluídos ^a	0	,0
	Total	252	100,0

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

Estatística de Consistência Interna

Alpha de Cronbach	Nº de Itens
,860	3

Estatísticas totais - Item

	Média da Escala se o item for eliminado	Variância da escala se o item for eliminado	Item Corrigido – Correlação Total	Alpha de Cronbach se o item for eliminado
PGRH1	7,54	3,110	,749	,790
PGRH2	7,50	3,048	,756	,783
PGRH3	7,30	3,447	,702	,834

Formação
Sumário de Processamento de Casos

		N	%
Casos	Válidos	252	100,0
	Excluídos ^a	0	,0
	Total	252	100,0

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

Estatística de Consistência Interna

Alpha de Cronbach	Nº de Itens
,962	3

Estatísticas totais - Item

	Média da Escala se o item for eliminado	Variância da escala se o item for eliminado	Item Corrigido – Correlação Total	Alpha de Cronbach se o item for eliminado
PGRH4	7,08	3,779	,909	,952
PGRH5	7,14	3,642	,928	,938
PGRH6	7,10	3,667	,921	,943

Avaliação de Desempenho
Sumário de Processamento de Casos

		N	%
Casos	Válidos	252	100,0
	Excluídos ^a	0	,0
	Total	252	100,0

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

Estatística de Consistência Interna

Alpha de Cronbach	Nº de Itens
,913	3

Estatísticas totais - Item

	Média da Escala se o item for eliminado	Variância da escala se o item for eliminado	Item Corrigido – Correlação Total	Alpha de Cronbach se o item for eliminado
PGRH7	6,55	4,790	,795	,898
PGRH8	6,39	4,391	,865	,839
PGRH9	6,37	4,562	,814	,883

Carreira
Sumário de Processamento de Casos

		N	%
Casos	Válidos	252	100,0
	Excluídos ^a	0	,0
	Total	252	100,0

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

Estatística de Consistência Interna

Alpha de Cronbach	Nº de Itens
,903	3

Estatísticas totais - Item

	Média da Escala se o item for eliminado	Variância da escala se o item for eliminado	Item Corrigido – Correlação Total	Alpha de Cronbach se o item for eliminado
PGRH10	5,96	5,058	,810	,860
PGRH11	6,03	5,250	,817	,856
PGRH12	6,00	4,789	,801	,870

Recompensas
Sumário de Processamento de Casos

		N	%
Casos	Válidos	252	100,0
	Excluídos ^a	0	,0
	Total	252	100,0

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

Estatística de Consistência Interna

Alpha de Cronbach	Nº de Itens
,957	3

Estatísticas totais - Item

	Média da Escala se o item for eliminado	Variância da escala se o item for eliminado	Item Corrigido – Correlação Total	Alpha de Cronbach se o item for eliminado
PGRH13	5,55	5,133	,915	,933
PGRH14	5,58	5,121	,928	,924
PGRH15	5,67	5,232	,886	,955

Comunicação
Sumário de Processamento de Casos

		N	%
Casos	Válidos	252	100,0
	Excluídos ^a	0	,0
	Total	252	100,0

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

Estatística de Consistência Interna

Alpha de Cronbach	Nº de Itens
,904	3

Estatísticas totais - Item

	Média da Escala se o item for eliminado	Variância da escala se o item for eliminado	Item Corrigido – Correlação Total	Alpha de Cronbach se o item for eliminado
PGRH16	6,62	4,158	,780	,886
PGRH17	6,48	4,051	,851	,827
PGRH18	6,69	4,086	,795	,873

Celebração
Sumário de Processamento de Casos

		N	%
Casos	Válidos	252	100,0
	Excluídos ^a	0	,0
	Total	252	100,0

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

Estatística de Consistência Interna

Alpha de Cronbach	Nº de Itens
,944	3

Estatísticas totais - Item

	Média da Escala se o item for eliminado	Variância da escala se o item for eliminado	Item Corrigido – Correlação Total	Alpha de Cronbach se o item for eliminado
PGRH19	6,29	5,029	,854	,941
PGRH20	6,18	4,777	,892	,911
PGRH21	6,24	4,599	,905	,902

2. Escala das Intenções de Saída
Sumário de Processamento de Casos

		N	%
Casos	Válidos	252	100,0
	Excluídos ^a	0	,0
	Total	252	100,0

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

Estatística de Consistência Interna

Alpha de Cronbach	Nº de Itens
,860	5

Estatísticas totais - Item

	Média da Escala se o item for eliminado	Variância da escala se o item for eliminado	Item Corrigido – Correlação Total	Alpha de Cronbach se o item for eliminado
IT1i	13,71	21,458	,622	,844
IT 2i	13,10	22,265	,584	,852
IT 3	14,04	19,751	,735	,815
IT 4	14,06	20,184	,653	,837
IT 5	13,76	18,917	,794	,799

ANEXO D – Análise Descritiva das Variáveis

Estatística Descritiva					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
PGRH_Iacolhimento	252	1,00	5,00	3,7235	,86485
PGRH_Formação	252	1,00	5,00	3,5529	,95230
PGRH_ADesempenho	252	1,00	5,00	3,2196	1,04749
PGRH_Carreira	252	1,00	5,00	2,9987	1,09548
PGRH_Recompensa	252	1,00	5,00	2,8003	1,12411
PGRH_Comunicação	252	1,00	5,00	3,2976	,98867
PGRH_Celebração	252	1,00	5,00	3,1190	1,08061
IT	252	1,00	5,00	3,4333	1,11298
Valid N (listwise)	252				

ANEXO E – Comparação das médias

1. Variável Idade

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
PGRH	< 30 anos	65	3,4857	,78820	,09776	3,2904	3,6810	1,76	5,00
	De 30 a 39 anos	28	3,0748	,75675	,14301	2,7814	3,3683	1,14	4,52
	De 40 a 50 anos	70	3,0578	,85783	,10253	2,8533	3,2624	1,19	5,00
	> 50 anos	89	3,2686	,82735	,08770	3,0943	3,4429	1,14	4,86
	Total	252	3,2445	,83096	,05235	3,1414	3,3476	1,14	5,00
	Iacolhimento	< 30 anos	65	3,9333	,78440	,09729	3,7390	4,1277	2,00
De 30 a 39 anos		28	3,6310	,87648	,16564	3,2911	3,9708	2,00	5,00
De 40 a 50 anos		70	3,5571	,92683	,11078	3,3361	3,7781	1,33	5,00
> 50 anos		89	3,7303	,84817	,08991	3,5517	3,9090	1,00	5,00
Total		252	3,7235	,86485	,05448	3,6162	3,8308	1,00	5,00
Formação		< 30 anos	65	3,6667	,93912	,11648	3,4340	3,8994	1,00
	De 30 a 39 anos	28	3,3333	1,05018	,19847	2,9261	3,7406	1,00	5,00
	De 40 a 50 anos	70	3,4429	,92509	,11057	3,2223	3,6634	1,00	5,00
	> 50 anos	89	3,6255	,94658	,10034	3,4261	3,8249	1,33	5,00
	Total	252	3,5529	,95230	,05999	3,4348	3,6711	1,00	5,00
	ADesempenho	< 30 anos	65	3,4974	1,01913	,12641	3,2449	3,7500	1,00

	De 30 a 39 anos	28	3,0714	,96591	,18254	2,6969	3,4460	1,00	4,00
	De 40 a 50 anos	70	2,9762	1,08766	,13000	2,7168	3,2355	1,00	5,00
	> 50 anos	89	3,2547	1,02374	,10852	3,0390	3,4703	1,00	5,00
	Total	252	3,2196	1,04749	,06599	3,0896	3,3495	1,00	5,00
Carreira	< 30 anos	65	3,2513	1,13809	,14116	2,9693	3,5333	1,00	5,00
	De 30 a 39 anos	28	2,7381	1,16660	,22047	2,2857	3,1905	1,00	4,67
	De 40 a 50 anos	70	2,8429	1,01949	,12185	2,5998	3,0859	1,00	5,00
	> 50 anos	89	3,0187	1,07703	,11417	2,7918	3,2456	1,00	5,00
	Total	252	2,9987	1,09548	,06901	2,8628	3,1346	1,00	5,00
Recompensas	< 30 anos	65	2,8821	1,20392	,14933	2,5837	3,1804	1,00	5,00
	De 30 a 39 anos	28	2,5476	1,19055	,22499	2,0860	3,0093	1,00	4,67
	De 40 a 50 anos	70	2,7000	1,10357	,13190	2,4369	2,9631	1,00	5,00
	> 50 anos	89	2,8989	1,05697	,11204	2,6762	3,1215	1,00	5,00
	Total	252	2,8003	1,12411	,07081	2,6608	2,9397	1,00	5,00
Comunicação	< 30 anos	65	3,6308	,89583	,11111	3,4088	3,8527	1,00	5,00
	De 30 a 39 anos	28	3,2619	,85758	,16207	2,9294	3,5944	1,00	5,00
	De 40 a 50 anos	70	3,1048	,99846	,11934	2,8667	3,3428	1,00	5,00
	> 50 anos	89	3,2172	1,03853	,11008	2,9985	3,4360	1,00	5,00
	Total	252	3,2976	,98867	,06228	3,1750	3,4203	1,00	5,00
Celebração	< 30 anos	65	3,5385	1,05359	,13068	3,2774	3,7995	1,00	5,00
	De 30 a 39 anos	28	2,9405	1,01857	,19249	2,5455	3,3354	1,00	4,67
	De 40 a 50 anos	70	2,7810	1,03697	,12394	2,5337	3,0282	1,00	5,00
	> 50 anos	89	3,1348	1,06330	,11271	2,9108	3,3588	1,00	5,00
	Total	252	3,1190	1,08061	,06807	2,9850	3,2531	1,00	5,00
Fidelização	< 30 anos	65	2,7846	1,25912	,15617	2,4726	3,0966	1,00	5,00
	De 30 a 39 anos	28	3,4000	,88443	,16714	3,0571	3,7429	1,80	5,00
	De 40 a 50 anos	70	3,7514	,95973	,11471	3,5226	3,9803	1,00	5,00
	> 50 anos	89	3,6674	,98532	,10444	3,4599	3,8750	1,00	5,00
	Total	252	3,4333	1,11298	,07011	3,2953	3,5714	1,00	5,00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
PGRH	Between Groups	7,079	3	2,360	3,520	,016
	Within Groups	166,235	248	,670		
	Total	173,314	251			
Iacolhimento	Between Groups	5,043	3	1,681	2,282	,080

	Within Groups	182,697	248		,737	
	Total	187,740	251			
Formação	Between Groups	3,507	3	1,169	1,294	,277
	Within Groups	224,120	248		,904	
	Total	227,628	251			
ADesempenho	Between Groups	9,889	3	3,296	3,079	,028
	Within Groups	265,516	248		1,071	
	Total	275,406	251			
Carreira	Between Groups	7,784	3	2,595	2,193	,089
	Within Groups	293,438	248		1,183	
	Total	301,222	251			
Recompensas	Between Groups	3,791	3	1,264	1,000	,393
	Within Groups	313,378	248		1,264	
	Total	317,169	251			
Comunicação	Between Groups	10,429	3	3,476	3,670	,013
	Within Groups	234,916	248		,947	
	Total	245,345	251			
Celebração	Between Groups	20,351	3	6,784	6,168	,000
	Within Groups	272,745	248		1,100	
	Total	293,095	251			
Fidelização	Between Groups	39,345	3	13,115	11,977	,000
	Within Groups	271,575	248		1,095	
	Total	310,920	251			

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Idade	(J) Idade	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
PGRH	< 30 anos	De 30 a 39 anos	,41088	,18507	,121	-,0678	,8896
		De 40 a 50 anos	,42789*	,14103	,014	,0631	,7927
		> 50 anos	,21712	,13358	,366	-,1284	,5626
	De 30 a 39 anos	< 30 anos	-,41088	,18507	,121	-,8896	,0678
		De 40 a 50 anos	,01701	,18307	1,000	-,4565	,4905
		> 50 anos	-,19376	,17740	,695	-,6526	,2651
	De 40 a 50 anos	< 30 anos	-,42789*	,14103	,014	-,7927	-,0631
		De 30 a 39 anos	-,01701	,18307	1,000	-,4905	,4565
		> 50 anos	-,21077	,13079	,374	-,5491	,1275
	> 50 anos	< 30 anos	-,21712	,13358	,366	-,5626	,1284
		De 30 a 39 anos	,19376	,17740	,695	-,2651	,6526
		De 40 a 50 anos	,21077	,13079	,374	-,1275	,5491

IAcolhimento	< 30 anos	De 30 a 39 anos	,30238	,19402	,404	-,1995	,8042
		De 40 a 50 anos	,37619	,14784	,056	-,0062	,7586
		> 50 anos	,20300	,14004	,470	-,1592	,5652
	De 30 a 39 anos	< 30 anos	-,30238	,19402	,404	-,8042	,1995
		De 40 a 50 anos	,07381	,19192	,981	-,4226	,5702
		> 50 anos	-,09938	,18598	,951	-,5804	,3817
	De 40 a 50 anos	< 30 anos	-,37619	,14784	,056	-,7586	,0062
		De 30 a 39 anos	-,07381	,19192	,981	-,5702	,4226
		> 50 anos	-,17319	,13712	,587	-,5279	,1815
	> 50 anos	< 30 anos	-,20300	,14004	,470	-,5652	,1592
		De 30 a 39 anos	,09938	,18598	,951	-,3817	,5804
		De 40 a 50 anos	,17319	,13712	,587	-,1815	,5279
Formação	< 30 anos	De 30 a 39 anos	,33333	,21489	,409	-,2225	,8892
		De 40 a 50 anos	,22381	,16375	,521	-,1997	,6473
		> 50 anos	,04120	,15510	,993	-,3600	,4424
	De 30 a 39 anos	< 30 anos	-,33333	,21489	,409	-,8892	,2225
		De 40 a 50 anos	-,10952	,21257	,955	-,6593	,4403
		> 50 anos	-,29213	,20598	,489	-,8249	,2407
	De 40 a 50 anos	< 30 anos	-,22381	,16375	,521	-,6473	,1997
		De 30 a 39 anos	,10952	,21257	,955	-,4403	,6593
		> 50 anos	-,18261	,15187	,626	-,5754	,2102
	> 50 anos	< 30 anos	-,04120	,15510	,993	-,4424	,3600
		De 30 a 39 anos	,29213	,20598	,489	-,2407	,8249
		De 40 a 50 anos	,18261	,15187	,626	-,2102	,5754
ADesempenho	< 30 anos	De 30 a 39 anos	,42601	,23390	,266	-,1790	1,0310
		De 40 a 50 anos	,52125*	,17823	,020	,0602	,9822
		> 50 anos	,24275	,16882	,477	-,1939	,6794
	De 30 a 39 anos	< 30 anos	-,42601	,23390	,266	-1,0310	,1790
		De 40 a 50 anos	,09524	,23137	,976	-,5032	,6937
		> 50 anos	-,18325	,22420	,846	-,7632	,3967
	De 40 a 50 anos	< 30 anos	-,52125*	,17823	,020	-,9822	-,0602
		De 30 a 39 anos	-,09524	,23137	,976	-,6937	,5032
		> 50 anos	-,27849	,16530	,334	-,7060	,1491
	> 50 anos	< 30 anos	-,24275	,16882	,477	-,6794	,1939

		De 30 a 39 anos	,18325	,22420	,846	-,3967	,7632
		De 40 a 50 anos	,27849	,16530	,334	-,1491	,7060
Carreira	< 30 anos	De 30 a 39 anos	,51319	,24589	,160	-,1228	1,1492
		De 40 a 50 anos	,40842	,18737	,132	-,0762	,8931
		> 50 anos	,23256	,17748	,557	-,2265	,6916
	De 30 a 39 anos	< 30 anos	-,51319	,24589	,160	-1,1492	,1228
		De 40 a 50 anos	-,10476	,24323	,973	-,7339	,5244
		> 50 anos	-,28063	,23570	,633	-,8903	,3290
	De 40 a 50 anos	< 30 anos	-,40842	,18737	,132	-,8931	,0762
		De 30 a 39 anos	,10476	,24323	,973	-,5244	,7339
		> 50 anos	-,17587	,17377	,743	-,6253	,2736
	> 50 anos	< 30 anos	-,23256	,17748	,557	-,6916	,2265
		De 30 a 39 anos	,28063	,23570	,633	-,3290	,8903
		De 40 a 50 anos	,17587	,17377	,743	-,2736	,6253
Recompensas	< 30 anos	De 30 a 39 anos	,33443	,25411	,554	-,3228	,9917
		De 40 a 50 anos	,18205	,19363	,783	-,3188	,6829
		> 50 anos	-,01683	,18341	1,000	-,4912	,4576
	De 30 a 39 anos	< 30 anos	-,33443	,25411	,554	-,9917	,3228
		De 40 a 50 anos	-,15238	,25136	,930	-,8025	,4978
		> 50 anos	-,35126	,24357	,474	-,9813	,2787
	De 40 a 50 anos	< 30 anos	-,18205	,19363	,783	-,6829	,3188
		De 30 a 39 anos	,15238	,25136	,930	-,4978	,8025
		> 50 anos	-,19888	,17958	,685	-,6634	,2656
	> 50 anos	< 30 anos	,01683	,18341	1,000	-,4576	,4912
		De 30 a 39 anos	,35126	,24357	,474	-,2787	,9813
		De 40 a 50 anos	,19888	,17958	,685	-,2656	,6634
Comunicação	< 30 anos	De 30 a 39 anos	,36886	,22001	,338	-,2002	,9379
		De 40 a 50 anos	,52601*	,16765	,010	,0924	,9596
		> 50 anos	,41354*	,15880	,048	,0028	,8243
	De 30 a 39 anos	< 30 anos	-,36886	,22001	,338	-,9379	,2002
		De 40 a 50 anos	,15714	,21763	,888	-,4058	,7200
		> 50 anos	,04468	,21089	,997	-,5008	,5901
	< 30 anos	-,52601*	,16765	,010	-,9596	-,0924	

	De 40 a 50 anos	De 30 a 39 anos	-,15714	,21763	,888	-,7200	,4058
		> 50 anos	-,11247	,15548	,888	-,5146	,2897
	> 50 anos	< 30 anos	-,41354*	,15880	,048	-,8243	-,0028
		De 30 a 39 anos	-,04468	,21089	,997	-,5901	,5008
		De 40 a 50 anos	,11247	,15548	,888	-,2897	,5146
Celebração	< 30 anos	De 30 a 39 anos	,59799	,23706	,059	-,0152	1,2111
		De 40 a 50 anos	,75751*	,18064	,000	,2903	1,2247
		> 50 anos	,40363	,17110	,088	-,0389	,8462
	De 30 a 39 anos	< 30 anos	-,59799	,23706	,059	-1,2111	,0152
		De 40 a 50 anos	,15952	,23450	,905	-,4470	,7661
		> 50 anos	-,19436	,22723	,828	-,7821	,3934
	De 40 a 50 anos	< 30 anos	-,75751*	,18064	,000	-1,2247	-,2903
		De 30 a 39 anos	-,15952	,23450	,905	-,7661	,4470
		> 50 anos	-,35388	,16754	,152	-,7872	,0795
	> 50 anos	< 30 anos	-,40363	,17110	,088	-,8462	,0389
		De 30 a 39 anos	,19436	,22723	,828	-,3934	,7821
		De 40 a 50 anos	,35388	,16754	,152	-,0795	,7872
Retenção	< 30 anos	De 30 a 39 anos	-,61538*	,23655	,048	-1,2272	-,0035
		De 40 a 50 anos	-,96681*	,18025	,000	-1,4330	-,5006
		> 50 anos	-,88280*	,17074	,000	-1,3244	-,4412
	De 30 a 39 anos	< 30 anos	,61538*	,23655	,048	,0035	1,2272
		De 40 a 50 anos	-,35143	,23399	,438	-,9567	,2538
		> 50 anos	-,26742	,22675	,640	-,8539	,3191
	De 40 a 50 anos	< 30 anos	,96681*	,18025	,000	,5006	1,4330
		De 30 a 39 anos	,35143	,23399	,438	-,2538	,9567
		> 50 anos	,08401	,16718	,958	-,3484	,5164
	> 50 anos	< 30 anos	,88280*	,17074	,000	,4412	1,3244
		De 30 a 39 anos	,26742	,22675	,640	-,3191	,8539
		De 40 a 50 anos	-,08401	,16718	,958	-,5164	,3484

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

2. Variável Vínculo Laboral

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
PGRH	Estagiário	16	3,8929	,71787	,17947	3,5103	4,2754	2,62	5,00
	A termo	22	3,1797	,93671	,19971	2,7643	3,5950	1,19	4,86
	Incerto								
	a Termo	39	2,9988	,65870	,10548	2,7853	3,2123	1,62	4,48
	Certo								
	Sem Termo	175	3,2482	,83561	,06317	3,1235	3,3728	1,14	5,00
	Total	252	3,2445	,83096	,05235	3,1414	3,3476	1,14	5,00
IAcolhimento	Estagiário	16	4,0417	,80623	,20156	3,6121	4,4713	2,00	5,00
	A termo	22	3,7576	1,01929	,21731	3,3056	4,2095	1,33	5,00
	Incerto								
	a Termo	39	3,6325	,84395	,13514	3,3589	3,9061	2,00	5,00
	Certo								
	Sem Termo	175	3,7105	,85470	,06461	3,5830	3,8380	1,00	5,00
	Total	252	3,7235	,86485	,05448	3,6162	3,8308	1,00	5,00
Formação	Estagiário	16	4,1875	,87744	,21936	3,7199	4,6551	3,00	5,00
	A termo	22	3,4848	1,18513	,25267	2,9594	4,0103	1,00	5,00
	Incerto								
	a Termo	39	3,1795	,75644	,12113	2,9343	3,4247	2,00	5,00
	Certo								
	Sem Termo	175	3,5867	,93667	,07081	3,4469	3,7264	1,00	5,00
	Total	252	3,5529	,95230	,05999	3,4348	3,6711	1,00	5,00
ADesempenho	Estagiário	16	4,0625	,69088	,17272	3,6944	4,4306	2,67	5,00
	A termo	22	3,3182	1,16145	,24762	2,8032	3,8331	1,00	5,00
	Incerto								
	a Termo	39	2,8547	,86449	,13843	2,5745	3,1349	1,00	4,33
	Certo								
	Sem Termo	175	3,2114	1,05790	,07997	3,0536	3,3693	1,00	5,00
	Total	252	3,2196	1,04749	,06599	3,0896	3,3495	1,00	5,00
Carreira	Estagiário	16	3,5833	1,07841	,26960	3,0087	4,1580	1,33	5,00
	A termo	22	2,7424	1,32110	,28166	2,1567	3,3282	1,00	5,00
	Incerto								
	a Termo	39	2,9402	,96389	,15435	2,6277	3,2526	1,00	5,00
	Certo								
	Sem Termo	175	2,9905	1,08480	,08200	2,8286	3,1523	1,00	5,00
	Total	252	2,9987	1,09548	,06901	2,8628	3,1346	1,00	5,00
Recompensas	Estagiário	16	3,1042	1,15289	,28822	2,4898	3,7185	1,00	5,00
	A termo	22	2,6061	1,40157	,29882	1,9846	3,2275	1,00	5,00
	Incerto								
	a Termo	39	2,3846	1,03883	,16635	2,0479	2,7214	1,00	5,00
	Certo								
	Sem Termo	175	2,8895	1,08419	,08196	2,7278	3,0513	1,00	5,00
	Total	252	2,8003	1,12411	,07081	2,6608	2,9397	1,00	5,00

Comunicação	Estagiário	16	4,1458	,78852	,19713	3,7257	4,5660	2,00	5,00
	A termo	22	3,2879	,97750	,20840	2,8545	3,7213	1,00	5,00
	Incerto								
	a Termo	39	3,0427	,85560	,13700	2,7654	3,3201	1,00	5,00
	Certo								
	Sem Termo	175	3,2781	1,00006	,07560	3,1289	3,4273	1,00	5,00
Total	252	3,2976	,98867	,06228	3,1750	3,4203	1,00	5,00	
Celebração	Estagiário	16	4,1250	,93393	,23348	3,6273	4,6227	2,00	5,00
	A termo	22	3,0606	1,03707	,22110	2,6008	3,5204	1,00	5,00
	Incerto								
	a Termo	39	2,9573	,89893	,14394	2,6659	3,2487	1,00	4,33
	Certo								
	Sem Termo	175	3,0705	1,09602	,08285	2,9070	3,2340	1,00	5,00
Total	252	3,1190	1,08061	,06807	2,9850	3,2531	1,00	5,00	
Retenção	Estagiário	16	2,8875	1,33859	,33465	2,1742	3,6008	1,00	5,00
	A termo	22	3,0909	1,11906	,23858	2,5947	3,5871	1,20	5,00
	Incerto								
	a Termo	39	3,0103	1,28632	,20598	2,5933	3,4272	1,00	5,00
	Certo								
	Sem Termo	175	3,6206	1,00117	,07568	3,4712	3,7699	1,00	5,00
Total	252	3,4333	1,11298	,07011	3,2953	3,5714	1,00	5,00	

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
PGRH	Between Groups	9,176	3	3,059	4,621	,004
	Within Groups	164,138	248	,662		
	Total	173,314	251			
IAcolhimento	Between Groups	1,998	3	,666	,889	,447
	Within Groups	185,742	248	,749		
	Total	187,740	251			
Formação	Between Groups	12,183	3	4,061	4,675	,003
	Within Groups	215,445	248	,869		
	Total	227,628	251			
ADesempenho	Between Groups	16,786	3	5,595	5,366	,001
	Within Groups	258,620	248	1,043		
	Total	275,406	251			
Carreira	Between Groups	7,059	3	2,353	1,984	,117
	Within Groups	294,163	248	1,186		
	Total	301,222	251			
Recompensas	Between Groups	10,440	3	3,480	2,814	,040
	Within Groups	306,729	248	1,237		
	Total	317,169	251			
Comunicação	Between Groups	14,114	3	4,705	5,046	,002
	Within Groups	231,231	248	,932		
	Total	245,345	251			
Celebração	Between Groups	17,700	3	5,900	5,313	,001
	Within Groups	275,395	248	1,110		
	Total	293,095	251			

Retenção	Between Groups	20,462	3	6,821	5,824	,001
	Within Groups	290,458	248	1,171		
	Total	310,920	251			

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Contrato	(J) Contrato	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
						Lower Bound	Upper Bound	
PGRH	Estagiário	A termo	,71320*	,26730	,040	,0218	1,4046	
		Incerto						
		a Termo	,89408*	,24153	,001	,2694	1,5188	
	A termo	Estagiário	Incerto					
			a Termo	,18087	,21692	,838	-,3802	,7419
			Certo					
	a Termo	Estagiário	Certo					
			Incerto	-,06851	,18403	,982	-,5445	,4075
			Certo					
	Certo	Estagiário	Incerto	-,89408*	,24153	,001	-1,5188	-,2694
			A termo	-,18087	,21692	,838	-,7419	,3802
			Certo					
Sem Termo	Estagiário	A termo	-,24938	,14406	,310	-,6220	,1232	
		Incerto						
		a Termo	-,64469*	,21248	,014	-1,1943	-,0951	
Sem Termo	Estagiário	A termo	,06851	,18403	,982	-,4075	,5445	
		Incerto						
		a Termo	,24938	,14406	,310	-,1232	,6220	
IAcolhimento	Estagiário	A termo	,28409	,28435	,750	-,4514	1,0196	
		Incerto						
		a Termo	,40919	,25693	,385	-,2554	1,0738	
	A termo	Estagiário	Certo					
			Incerto	,33119	,22603	,460	-,2534	,9158
			Certo					
	Incerto	Estagiário	Certo	-,28409	,28435	,750	-1,0196	,4514
			Incerto	,12510	,23075	,949	-,4718	,7220
			Certo					
	a Termo	Estagiário	Certo	,04710	,19576	,995	-,4593	,5534
			Incerto					
			Certo					
Certo	Estagiário	Incerto	-,40919	,25693	,385	-1,0738	,2554	
		A termo	-,12510	,23075	,949	-,7220	,4718	
		Certo						
Sem Termo	Estagiário	Certo	-,07800	,15324	,957	-,4744	,3184	
		Incerto						
		a Termo	-,33119	,22603	,460	-,9158	,2534	
Sem Termo	Estagiário	A termo	-,04710	,19576	,995	-,5534	,4593	
		Incerto						
		a Termo	,07800	,15324	,957	-,3184	,4744	
Formação	Estagiário	A termo	,70265	,30624	,102	-,0895	1,4948	
		Incerto						

		a Termo	1,00801*	,27671	,002	,2923	1,7237
		Certo					
		Sem Termo	,60083	,24343	,068	-,0288	1,2305
A termo	Estagiário		-,70265	,30624	,102	-1,4948	,0895
Incerto		a Termo	,30536	,24852	,609	-,3374	,9482
		Certo					
		Sem Termo	-,10182	,21084	,963	-,6472	,4435
a Termo	Estagiário		-1,00801*	,27671	,002	-1,7237	-,2923
Certo		A termo	-,30536	,24852	,609	-,9482	,3374
		Incerto					
		Sem Termo	-,40718	,16504	,068	-,8341	,0197
Sem Termo	Estagiário		-,60083	,24343	,068	-1,2305	,0288
		A termo	,10182	,21084	,963	-,4435	,6472
		Incerto					
		a Termo	,40718	,16504	,068	-,0197	,8341
		Certo					
A Desempenho	Estagiário	A termo	,74432	,33553	,121	-,1235	1,6122
		Incerto					
		a Termo	1,20780*	,30318	,001	,4236	1,9920
		Certo					
		Sem Termo	,85107*	,26671	,009	,1612	1,5409
A termo	Estagiário		-,74432	,33553	,121	-1,6122	,1235
Incerto		a Termo	,46348	,27229	,325	-,2408	1,1678
		Certo					
		Sem Termo	,10675	,23100	,967	-,4907	,7042
a Termo	Estagiário		-1,20780*	,30318	,001	-1,9920	-,4236
Certo		A termo	-,46348	,27229	,325	-1,1678	,2408
		Incerto					
		Sem Termo	-,35673	,18083	,201	-,8244	,1110
Sem Termo	Estagiário		-,85107*	,26671	,009	-1,5409	-,1612
		A termo	-,10675	,23100	,967	-,7042	,4907
		Incerto					
		a Termo	,35673	,18083	,201	-,1110	,8244
		Certo					
Carreira	Estagiário	A termo	,84091	,35784	,090	-,0847	1,7665
		Incerto					
		a Termo	,64316	,32334	,195	-,1932	1,4795
		Certo					
		Sem Termo	,59286	,28445	,161	-,1429	1,3286
A termo	Estagiário		-,84091	,35784	,090	-1,7665	,0847
Incerto		a Termo	-,19775	,29040	,904	-,9489	,5534
		Certo					
		Sem Termo	-,24805	,24636	,746	-,8853	,3892
a Termo	Estagiário		-,64316	,32334	,195	-1,4795	,1932
Certo		A termo	,19775	,29040	,904	-,5534	,9489
		Incerto					
		Sem Termo	-,05031	,19285	,994	-,5491	,4485
Sem Termo	Estagiário		-,59286	,28445	,161	-1,3286	,1429
		A termo	,24805	,24636	,746	-,3892	,8853
		Incerto					

		a Termo Certo	,05031	,19285	,994	-,4485	,5491
Recompensas	Estagiário	A termo Incerto	,49811	,36540	,524	-,4470	1,4432
		a Termo Certo	,71955	,33017	,132	-,1345	1,5736
		Sem Termo	,21464	,29046	,881	-,5366	,9659
	A termo Incerto	Estagiário	-,49811	,36540	,524	-1,4432	,4470
		a Termo Certo	,22145	,29653	,878	-,5455	,9884
		Sem Termo	-,28346	,25157	,673	-,9342	,3672
	a Termo Certo	Estagiário	-,71955	,33017	,132	-1,5736	,1345
		A termo Incerto	-,22145	,29653	,878	-,9884	,5455
		Sem Termo	-,50491	,19693	,053	-1,0143	,0045
	Sem Termo	Estagiário	-,21464	,29046	,881	-,9659	,5366
		A termo Incerto	,28346	,25157	,673	-,3672	,9342
		a Termo Certo	,50491	,19693	,053	-,0045	1,0143
Comunicação	Estagiário	A termo Incerto	,85795*	,31726	,037	,0373	1,6786
		a Termo Certo	1,10310*	,28667	,001	,3616	1,8446
		Sem Termo	,86774*	,25219	,004	,2154	1,5200
	A termo Incerto	Estagiário	-,85795*	,31726	,037	-1,6786	-,0373
		a Termo Certo	,24514	,25747	,777	-,4208	,9111
		Sem Termo	,00978	,21842	1,000	-,5552	,5747
	a Termo Certo	Estagiário	-1,10310*	,28667	,001	-1,8446	-,3616
		A termo Incerto	-,24514	,25747	,777	-,9111	,4208
		Sem Termo	-,23536	,17098	,515	-,6776	,2069
	Sem Termo	Estagiário	-,86774*	,25219	,004	-1,5200	-,2154
		A termo Incerto	-,00978	,21842	1,000	-,5747	,5552
		a Termo Certo	,23536	,17098	,515	-,2069	,6776
Celebração	Estagiário	A termo Incerto	1,06439*	,34624	,012	,1688	1,9599
		a Termo Certo	1,16774*	,31285	,001	,3585	1,9769
		Sem Termo	1,05452*	,27523	,001	,3426	1,7664
	A termo Incerto	Estagiário	-1,06439*	,34624	,012	-1,9599	-,1688
		a Termo Certo	,10334	,28098	,983	-,6234	,8301
		Sem Termo	-,00987	,23837	1,000	-,6264	,6067
	a Termo Certo	Estagiário	-1,16774*	,31285	,001	-1,9769	-,3585
		A termo Incerto	-,10334	,28098	,983	-,8301	,6234
		Incerto					

		Sem Termo		-,11321	,18660	,930	-,5959	,3694
Sem Termo	Estagiário			-1,05452*	,27523	,001	-1,7664	-,3426
	A termo			,00987	,23837	1,000	-,6067	,6264
	Incerto							
	a Termo			,11321	,18660	,930	-,3694	,5959
	Certo							
Retenção	Estagiário	A termo		-,20341	,35558	,940	-1,1231	,7163
		Incerto						
	a Termo			-,12276	,32130	,981	-,9538	,7083
	Certo							
	Sem Termo			-,73307*	,28265	,049	-1,4642	-,0020
A termo	Estagiário			,20341	,35558	,940	-,7163	1,1231
Incerto	a Termo			,08065	,28856	,992	-,6657	,8270
	Certo							
	Sem Termo			-,52966	,24480	,136	-1,1629	,1035
a Termo	Estagiário			,12276	,32130	,981	-,7083	,9538
Certo	A termo			-,08065	,28856	,992	-,8270	,6657
	Incerto							
	Sem Termo			-,61032*	,19163	,009	-1,1060	-,1146
Sem Termo	Estagiário			,73307*	,28265	,049	,0020	1,4642
	A termo			,52966	,24480	,136	-,1035	1,1629
	Incerto							
	a Termo			,61032*	,19163	,009	,1146	1,1060
	Certo							

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

3. Variável Dimensão da Organização

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
PGRH	< 50	64	3,5253	,89389	,11174	3,3020	3,7486	1,14	5,00
	De 50 a 250	38	3,2168	,69270	,11237	2,9891	3,4445	1,95	4,81
	> 250	150	3,1317	,81198	,06630	3,0007	3,2628	1,14	4,86
	Total	252	3,2445	,83096	,05235	3,1414	3,3476	1,14	5,00
IAcolhimento	< 50	64	3,7917	,92867	,11608	3,5597	4,0236	1,67	5,00
	De 50 a 250	38	3,5088	,75032	,12172	3,2621	3,7554	2,00	5,00
	> 250	150	3,7489	,86090	,07029	3,6100	3,8878	1,00	5,00
	Total	252	3,7235	,86485	,05448	3,6162	3,8308	1,00	5,00
Formação	< 50	64	3,6979	1,00916	,12615	3,4458	3,9500	1,00	5,00
	De 50 a 250	38	3,5351	,87522	,14198	3,2474	3,8228	2,00	5,00
	> 250	150	3,4956	,94576	,07722	3,3430	3,6481	1,00	5,00
	Total	252	3,5529	,95230	,05999	3,4348	3,6711	1,00	5,00
ADesempenho	< 50	64	3,6302	,99756	,12469	3,3810	3,8794	1,00	5,00

	De 50 a 250	38	3,1754	,81920	,13289	2,9062	3,4447	1,33	5,00
	> 250	150	3,0556	1,07747	,08798	2,8817	3,2294	1,00	5,00
	Total	252	3,2196	1,04749	,06599	3,0896	3,3495	1,00	5,00
Carreira	< 50	64	3,3281	1,22365	,15296	3,0225	3,6338	1,00	5,00
	De 50 a 250	38	2,9298	,94012	,15251	2,6208	3,2388	1,00	4,67
	> 250	150	2,8756	1,05165	,08587	2,7059	3,0452	1,00	5,00
	Total	252	2,9987	1,09548	,06901	2,8628	3,1346	1,00	5,00
Recompensas	< 50	64	3,1615	1,13776	,14222	2,8773	3,4457	1,00	5,00
	De 50 a 250	38	2,9386	1,02771	,16672	2,6008	3,2764	1,00	4,67
	> 250	150	2,6111	1,10549	,09026	2,4328	2,7895	1,00	5,00
	Total	252	2,8003	1,12411	,07081	2,6608	2,9397	1,00	5,00
Comunicação	< 50	64	3,5521	1,03590	,12949	3,2933	3,8108	1,00	5,00
	De 50 a 250	38	3,2982	,88290	,14323	3,0080	3,5884	1,00	5,00
	> 250	150	3,1889	,97960	,07998	3,0308	3,3469	1,00	5,00
	Total	252	3,2976	,98867	,06228	3,1750	3,4203	1,00	5,00
Celebração	< 50	64	3,5156	1,14076	,14260	3,2307	3,8006	1,00	5,00
	De 50 a 250	38	3,1316	,99107	,16077	2,8058	3,4573	1,00	5,00
	> 250	150	2,9467	1,03703	,08467	2,7794	3,1140	1,00	5,00
	Total	252	3,1190	1,08061	,06807	2,9850	3,2531	1,00	5,00
Retenção	< 50	64	3,4563	1,08348	,13543	3,1856	3,7269	1,00	5,00
	De 50 a 250	38	3,0737	1,02448	,16619	2,7369	3,4104	1,00	5,00
	> 250	150	3,5147	1,13572	,09273	3,3314	3,6979	1,00	5,00
	Total	252	3,4333	1,11298	,07011	3,2953	3,5714	1,00	5,00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
PGRH	Between Groups	6,982	2	3,491	5,226	,006
	Within Groups	166,331	249	,668		
	Total	173,314	251			
IAcolhimento	Between Groups	2,146	2	1,073	1,440	,239
	Within Groups	185,594	249	,745		
	Total	187,740	251			
Formação	Between Groups	1,851	2	,926	1,021	,362
	Within Groups	225,777	249	,907		
	Total	227,628	251			
ADesempenho	Between Groups	14,901	2	7,451	7,121	,001
	Within Groups	260,505	249	1,046		
	Total	275,406	251			
Carreira	Between Groups	9,400	2	4,700	4,010	,019
	Within Groups	291,821	249	1,172		
	Total	301,222	251			
Recompensas	Between Groups	14,444	2	7,222	5,940	,003

	Within Groups	302,725	249	1,216		
	Total	317,169	251			
Comunicação	Between Groups	5,917	2	2,959	3,077	,048
	Within Groups	239,428	249			,962
	Total	245,345	251			
Celebração	Between Groups	14,529	2	7,264	6,493	,002
	Within Groups	278,566	249			1,119
	Total	293,095	251			
Retenção	Between Groups	5,941	2	2,971	2,425	,091
	Within Groups	304,979	249			1,225
	Total	310,920	251			

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) DimOrg	(J) DimOrg	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
PGRH	< 50	De 50 a 250	,30851	,16738	,158	-,0861	,7032
		> 250	,39355*	,12203	,004	,1058	,6813
	De 50 a 250	< 50	-,30851	,16738	,158	-,7032	,0861
		> 250	,08505	,14843	,835	-,2649	,4350
	> 250	< 50	-,39355*	,12203	,004	-,6813	-,1058
		De 50 a 250	-,08505	,14843	,835	-,4350	,2649
IAcolhimento	< 50	De 50 a 250	,28289	,17681	,248	-,1340	,6998
		> 250	,04278	,12890	,941	-,2611	,3467
	De 50 a 250	< 50	-,28289	,17681	,248	-,6998	,1340
		> 250	-,24012	,15679	,278	-,6098	,1296
	> 250	< 50	-,04278	,12890	,941	-,3467	,2611
		De 50 a 250	,24012	,15679	,278	-,1296	,6098
Formação	< 50	De 50 a 250	,16283	,19501	,682	-,2970	,6226
		> 250	,20236	,14217	,330	-,1329	,5376
	De 50 a 250	< 50	-,16283	,19501	,682	-,6226	,2970
		> 250	,03953	,17293	,972	-,3682	,4473
	> 250	< 50	-,20236	,14217	,330	-,5376	,1329
		De 50 a 250	-,03953	,17293	,972	-,4473	,3682
ADesempenho	< 50	De 50 a 250	,45477	,20947	,078	-,0391	,9487
		> 250	,57465*	,15271	,001	,2146	,9347
	De 50 a 250	< 50	-,45477	,20947	,078	-,9487	,0391
		> 250	,11988	,18576	,795	-,3181	,5579
	> 250	< 50	-,57465*	,15271	,001	-,9347	-,2146

		De 50 a 250	-,11988	,18576	,795	-,5579	,3181
Carreira	< 50	De 50 a 250	,39830	,22171	,173	-,1244	,9210
		> 250	,45257*	,16163	,015	,0715	,8337
	De 50 a 250	< 50	-,39830	,22171	,173	-,9210	,1244
		> 250	,05427	,19661	,959	-,4093	,5178
	> 250	< 50	-,45257*	,16163	,015	-,8337	-,0715
		De 50 a 250	-,05427	,19661	,959	-,5178	,4093
Recompensas	< 50	De 50 a 250	,22286	,22581	,586	-,3096	,7553
		> 250	,55035*	,16463	,003	,1622	,9385
	De 50 a 250	< 50	-,22286	,22581	,586	-,7553	,3096
		> 250	,32749	,20025	,233	-,1447	,7996
	> 250	< 50	-,55035*	,16463	,003	-,9385	-,1622
		De 50 a 250	-,32749	,20025	,233	-,7996	,1447
Comunicação	< 50	De 50 a 250	,25384	,20082	,417	-,2197	,7273
		> 250	,36319*	,14641	,037	,0180	,7084
	De 50 a 250	< 50	-,25384	,20082	,417	-,7273	,2197
		> 250	,10936	,17809	,813	-,3105	,5292
	> 250	< 50	-,36319*	,14641	,037	-,7084	-,0180
		De 50 a 250	-,10936	,17809	,813	-,5292	,3105
Celebração	< 50	De 50 a 250	,38405	,21661	,181	-,1267	,8948
		> 250	,56896*	,15792	,001	,1966	,9413
	De 50 a 250	< 50	-,38405	,21661	,181	-,8948	,1267
		> 250	,18491	,19209	,601	-,2680	,6378
	> 250	< 50	-,56896*	,15792	,001	-,9413	-,1966
		De 50 a 250	-,18491	,19209	,601	-,6378	,2680
Retenção	< 50	De 50 a 250	,38257	,22665	,212	-,1518	,9170
		> 250	-,05842	,16524	,933	-,4480	,3312
	De 50 a 250	< 50	-,38257	,22665	,212	-,9170	,1518
		> 250	-,44098	,20099	,074	-,9149	,0329
	> 250	< 50	,05842	,16524	,933	-,3312	,4480
		De 50 a 250	,44098	,20099	,074	-,0329	,9149

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

4. Variável Setor de Atividade

Group Statistics

setor		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
PGRH	Privado	196	3,3120	,84503	,06036
	Público	56	3,0085	,73928	,09879
IAcolhimento	Privado	196	3,7313	,85955	,06140
	Público	56	3,6964	,89053	,11900
Formação	Privado	196	3,5901	,92901	,06636
	Público	56	3,4226	1,02788	,13736
ADesempenho	Privado	196	3,2857	1,04486	,07463
	Público	56	2,9881	1,03273	,13800
Carreira	Privado	196	3,0986	1,09097	,07793
	Público	56	2,6488	1,04721	,13994
Recompensas	Privado	196	2,9439	1,12456	,08033
	Público	56	2,2976	,97583	,13040
Comunicação	Privado	196	3,3486	1,00670	,07191
	Público	56	3,1190	,90883	,12145
Celebração	Privado	196	3,1854	1,10073	,07862
	Público	56	2,8869	,98119	,13112
Retenção	Privado	196	3,3571	1,11650	,07975
	Público	56	3,7000	1,06788	,14270

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
PGRH	Equal variances assumed	2,683	,103	2,434	250	,016	,30345	,12469	,05787	,54903
	Equal variances not assumed			2,621	99,804	,010	,30345	,11577	,07376	,53314
IAcolhimento	Equal variances assumed	,175	,676	,266	250	,791	,03486	,13129	-,22371	,29344
	Equal variances not assumed			,260	86,449	,795	,03486	,13391	-,23131	,30104

Formação	Equal variances assumed	,471	,493	1,162	250	,246	,16752	,14420	-,11648	,45151
	Equal variances not assumed			1,098	82,403	,275	,16752	,15254	-,13592	,47096
ADesempenho	Equal variances assumed	,033	,857	1,885	250	,061	,29762	,15792	-,01340	,60864
	Equal variances not assumed			1,897	89,712	,061	,29762	,15689	-,01409	,60933
Carreira	Equal variances assumed	,090	,764	2,745	250	,006	,44983	,16387	,12709	,77257
	Equal variances not assumed			2,808	91,906	,006	,44983	,16017	,13171	,76795
Recompensas	Equal variances assumed	1,782	,183	3,900	250	,000	,64626	,16570	,31991	,97261
	Equal variances not assumed			4,220	100,574	,000	,64626	,15316	,34242	,95009
Comunicação	Equal variances assumed	1,618	,204	1,537	250	,126	,22959	,14940	-,06465	,52384
	Equal variances not assumed			1,627	96,960	,107	,22959	,14114	-,05053	,50971
Celebração	Equal variances assumed	2,657	,104	1,831	250	,068	,29847	,16297	-,02251	,61945
	Equal variances not assumed			1,952	98,087	,054	,29847	,15288	-,00492	,60186
Retenção	Equal variances assumed	,109	,741	- 2,046	250	,042	-,34286	,16758	-,67291	-,01280
	Equal variances not assumed			- 2,097	92,184	,039	-,34286	,16347	-,66752	-,01819