



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Diz-me como geres os teus trabalhadores, dir-te-ei se pretendo continuar na organização: A relação entre práticas de Gestão de Recursos Humanos Socialmente Responsáveis e a Intenção de *Turnover*.

Bárbara Filipa da Costa Flores

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientador(a):

Professora Doutora Patrícia Duarte, Investigadora Integrada, BRU-IUL
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Julho, 2023

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Diz-me como geres os teus trabalhadores, dir-te-ei se pretendo continuar na organização: A relação entre práticas de Gestão de Recursos Humanos Socialmente Responsáveis e a Intenção de *Turnover*.

Bárbara Filipa da Costa Flores

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientador(a):

Professora Doutora Ana Patrícia Duarte, Investigadora Integrada, BRU-IUL
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Julho, 2023

Agradecimentos

A vontade incessante em aprender, viver novas experiências e enfrentar desafios marcaram o início deste meu percurso. Hoje, e findados 5 anos de estudos, posso afirmar que prevalecem esses ideais. Mantêm-se a intenção de continuar a aprender, arriscar e voar, preferencialmente, cada vez mais alto. Até porque, aqui entre nós, não acredito muito nas palavras de Miguel de Cervantes quando referiu que “o céu é o limite”.

No entanto, tudo o que conquistei deve-se em grande escala à incrível rede de apoio que possuo, que se fez sempre presente e contribuiu diretamente para o orgulho, gratidão e felicidade que hoje sinto. É a eles que dirijo as próximas palavras.

À minha orientadora, professora Patrícia, pelo suporte constante ao longo do processo, especialmente por me motivar com as palavras certas e, sobretudo, por acreditar em mim nos momentos necessários, o meu muito obrigada.

O meu maior, especial e eterno obrigada, aos meus pais, Isabel e José, que são o exemplo de amor e apoio incondicional. Foram o trampolim que me permitiu alcançar os meus sonhos, fazendo sempre os possíveis e impossíveis para eu chegar até aqui e tornar-me aquilo que sou hoje. Foram, são e serão sempre os meus pilares e os melhores pais do mundo!

Quero também agradecer aos meus irmãos, Afonso e João, e à restante família por serem sinónimo de porto seguro e amor.

Aos meus “segundos pais”, a Anabela, a Albina, o Amândio e o Fernando, por me apoiarem e acompanharem com tanto carinho ao longo destes 23 anos, um grande obrigada do fundo do coração.

E por último, mas não menos especial, gostava de agradecer aos meus amigos de sempre e aos que não são de sempre, mas que serão seguramente para sempre. Obrigada por partilharem e caminharem comigo neste trilha bonito que é a vida, e por viverem e aplaudirem as minhas conquistas como se de vossas se tratassem.

Tenho a certeza de que sem o apoio de todos este percurso não teria sido tão feliz e risonho!

Por estarem sempre presentes e por me permitirem ser, obrigada. Esta conquista também é um bocadinho vossa!

Resumo

No atual contexto organizacional, assiste-se a um grande desafio - a dificuldade em reter o talento e diminuir o *turnover* voluntário. Face a isto, a preocupação em proporcionar aos trabalhadores experiências de trabalho positivas tem sido exponencial, e é um dos focos das empresas, levando-as a adotar práticas de gestão de recursos humanos socialmente responsáveis (GRH-SR) que visam combater esta problemática do *turnover* voluntário.

Esta investigação objetivou averiguar se a GRH-SR está negativamente relacionada com a intenção de *turnover* dos trabalhadores, e perceber se a perceção de suporte organizacional (PSO) medeia esta relação, visto que, segundo a literatura, se relaciona positivamente com as práticas de GRH-SR e negativamente com a intenção de *turnover*. E, também, se a segurança psicológica, que é um consequente das práticas de GRH-SR e um antecedente protetor da intenção de *turnover*, medeia esta relação.

Neste sentido, foi aplicado um questionário *online* composto por quatro escalas e questões de caracterização, do qual resultou uma amostra de 248 participantes de diferentes organizações portuguesas.

Os resultados indicam que a perceção de GRH-SR está negativamente relacionada com a intenção de *turnover*, sendo esta relação mediada pela PSO. Contudo, verificou-se que esta relação não é mediada pela segurança psicológica, nem é mediada de forma combinada e sequencial pela PSO e pela segurança psicológica.

Este estudo reforça as evidências presentes na literatura da relação entre as práticas de GRH-SR e a intenção de *turnover* e contribui para o seu desenvolvimento, dado que introduz o papel mediador da PSO e da segurança psicológica.

Palavras-chave: gestão de recursos humanos socialmente responsável, intenção de *turnover*, perceção de suporte organizacional, segurança psicológica

PsycINFO Classification Categories and Codes

3600 Industrial & Organizational Psychology

3660 Organizational Behavior

Abstract

In the current organizational context, there is a major challenge - the difficulty in retaining talent and reducing voluntary turnover. In the light of this, companies' concern to provide employees positive work experiences has been exponential, and it is one of their focuses, leading them to adopt socially responsible human resource management (SR-HRM) practices that aim to combat this problem of voluntary turnover.

This research aimed to analyse whether SR-HRM is negatively related to employees' turnover intention, and to understand whether the perception of organizational support (POS) mediates the relationship, since, according to the literature, it is positively related to SR-HRM practices and negatively related to turnover intention. Also, whether psychological safety, which is a consequent of SR-HRM and protective antecedent of turnover intention, mediates this relationship.

In this sense, an online questionnaire composed of four scales and characterization questions was applied, which resulted in a sample of 248 participants from different Portuguese organizations.

The results indicate that SR-HRM perception is negatively related to turnover intention, being this relationship mediated by POS. However, it was found that this relationship is not mediated by psychological safety, nor is it mediated in a combined and sequential way by POS and psychological safety.

This study reinforces the evidence in the literature of the relationship between SR-HRM practices and turnover intention and contributes to its development, since it introduces the mediating role of POS and psychological safety.

Keywords: socially responsible human resources management, turnover intention, perceived organizational support, psychological safety

PsycINFO Classification Categories and Codes

3600 Industrial & Organizational Psychology

3660 Organizational Behavior

Índice

Introdução	1
Capítulo 1 – Enquadramento Teórico	5
1.1. Intenção de <i>Turnover</i>	5
1.2. Gestão de Recursos Humanos Socialmente Responsável	8
1.3. Perceção de Suporte Organizacional	12
1.4. Segurança Psicológica	15
Capítulo 2 - Método	19
2.1. Procedimento	19
2.2. Participantes	19
2.3. Instrumentos	20
2.3.1. Gestão de Recursos Humanos Socialmente Responsável (variável preditora)	20
2.3.2. Intenção de <i>Turnover</i> (variável critério)	21
2.3.3. Perceção de Suporte Organizacional (variável mediadora 1)	21
2.3.4. Segurança Psicológica (variável mediadora 2)	22
2.4. Análise à Ocorrência do Erro do Método Comum / Fonte Única	22
Capítulo 3 - Resultados	23
3.1. Análise descritiva e correlações entre variáveis	23
3.2. Teste ao modelo de investigação	26
Capítulo 4 – Discussão e Conclusões	31
4.1. Implicações teóricas e práticas	33
4.2. Limitações e recomendações para estudos futuros	34
Referências	37
Anexos	45
Anexo A – Consentimento Informado	45
Anexo B – Dados Sociodemográficos	46
Anexo C – Gestão de Recursos Humanos Socialmente Responsável	50
Anexo D – Intenção de <i>Turnover</i>	53
Anexo E – Perceção de Suporte Organizacional	54
Anexo F – Segurança Psicológica	56
Anexo G – Resultados do Teste de Harman	58

Índice de Quadros

Quadro 3.1 – Médias, Desvios-Padrão, Correlações entre Variáveis e Consistências Internas	25
Quadro 3.2 – Teste ao modelo de investigação	28

Índice de Figuras

Figura 1.1 – Modelo de investigação	18
Figura 3.2 – Modelo de investigação suportado pelos resultados	30

Lista de Abreviaturas

GRH – Gestão de Recursos Humanos

RSO – Responsabilidade Social Organizacional

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

GRH-SR – Gestão de Recursos Humanos Socialmente Responsável

PSO – Percepção de Suporte Organizacional

IT – Intenção de *Turnover*

Introdução

Nas últimas décadas tem-se assistido a uma crescente globalização e evolução do mundo do trabalho, marcado fundamentalmente pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade. Com isto, reconhece-se cada vez mais a importância das pessoas na competitividade, sustentabilidade e sucesso de uma organização (Barrena-Martínez et al., 2017, 2019; Voegtlin & Greenwood, 2016). Porém, existem ainda vários gestores que analisam o sucesso da empresa unicamente com base nos objetivos económicos, ou seja, os índices de lucro, resultados e números, e não adotam práticas socialmente responsáveis para formar e reter os seus trabalhadores, que assumem um papel crucial e constituem a principal fonte de valor da organização (Belete, 2018; Cantele, 2018; Monteiro et al., 2018; Sun, 2019). Esta importância das pessoas na organização deve-se não apenas pelo desempenho da sua função e pela presença na execução das estratégias operativas diariamente (Barrena-Martínez et al., 2019), mas também por serem parte integrante do crescimento dos processos e práticas organizacionais (Edmondson, 1999).

Aliado a este foco e preocupação com o bem-estar trabalhadores, assiste-se também ao aumento da inquietação com problemas sociais e ambientais, o que torna urgente a implementação de práticas e valores de responsabilidade social corporativa nas organizações (Shao et al., 2019; Zhang et al., 2022). É de notar que o desenvolvimento e implementação de novas práticas e processos que visam aprimorar a experiência de trabalho dos funcionários e atingir melhores resultados, contribui para o aumento de valor quer à organização quer aos seus *stakeholders*, internos e externos, o que significa que são essenciais para melhorar o seu capital social, reputação corporativa e vantagem competitiva (Barrena-Martínez et al., 2017; Carmeli & Gittell, 2009; Del-Castillo-Feito et al., 2022; Duarte, 2014; Sancho et al., 2018; Shen & Benson, 2016; Shen & Zhu, 2011). Deste modo, as empresas devem investir na criação e desenvolvimento de um espaço de trabalho seguro e saudável, privilegiando ambientes colaborativos de aprendizagem e formação contínua, de modo a assegurar a satisfação e motivação do trabalhador (Barrena-Martínez et al., 2018; Sancho et al., 2018; Shen & Benson, 2016; Shen & Zhu 2011; Sun, 2019).

Tendo em vista a necessidade de implementar estas práticas nas organizações, vários estudos têm investigado o papel da gestão de recursos humanos (GRH), da responsabilidade social organizacional (RSO) e, ainda, da relação entre ambos na promoção do bem-estar dos trabalhadores, tendo por base a melhoria das suas experiências de trabalho (Jamali et al., 2015; Voegtlin & Greenwood, 2016). A associação destes dois conceitos deu origem a um construto proposto por Orlitzky e Swanson (2006), a gestão de recursos humanos socialmente responsável

(GRH-SR), que se caracteriza pela integração de práticas e políticas socialmente responsáveis na organização, que devem ser desenvolvidas por gestores de recursos humanos. Através delas surgem vários benefícios como o aumento do desempenho e compromisso do trabalhador, além das melhorias no ambiente e qualidade de vida no trabalho (Frangieh & Yaacoub, 2019; Shen & Zhu, 2011; Toussaint et al., 2021).

Apesar das várias pesquisas existentes acerca da GRH-SR, Kundu e Gahlawat (2015) à semelhança de Omid e Zotto (2022), substanciam que a maioria das investigações acerca desta temática se focam maioritariamente nos *stakeholders* externos e descartam as percepções dos *stakeholders* internos acerca dos efeitos deste tipo de práticas. O presente estudo visa combater esta lacuna através da compreensão das percepções dos trabalhadores acerca da implementação de práticas e políticas de GRH-SR na sua organização e possíveis consequências daí resultantes.

A retenção do talento na organização constitui também uma problemática no mercado de trabalho, na medida em que o bom funcionamento das organizações é afetado pelo *turnover* dos trabalhadores (Hom et al., 2017). E, especialmente, o *turnover* voluntário já que, segundo um relatório da Gallup (2023), 51% dos trabalhadores atualmente empregados disseram que estão à procura, alguns ativamente, de um novo emprego. Com o intuito de evitar esta situação, as organizações devem preocupar-se com a intenção de *turnover* dos seus trabalhadores, que consiste numa disposição deliberada e consciente do trabalhador para abandonar o seu local de trabalho (Meyer & Tett, 1993), visto que esta se assume, de acordo com a literatura, como o preditor mais forte do *turnover* efetivo (Griffeth et al., 2000; Hom et al., 2017; Sousa-Poza & Henneberger, 2004).

A relação entre as práticas de GRH-SR e a intenção de *turnover* dos trabalhadores já foi estudada em contexto organizacional, com foco em trabalhadoras do sexo feminino de diversas organizações (Nie et al., 2018) e em hotelaria (Qablan & Farmanesh, 2019). Ambos demonstraram que os construtos estão negativamente relacionados, ainda assim, e apesar da existência destes estudos, mantém-se a necessidade de uma investigação mais aprofundada. Por um lado, é indispensável estudar mais a relação que se estabelece entre a GRH-SR e as atitudes e comportamentos dos trabalhadores, nomeadamente a intenção de saída da organização. Por outro, é fundamental compreender os mecanismos psicológicos que podem relacionar estes dois conceitos, a GRH-SR e a intenção de *turnover* (Jamali et al., 2015; Kundu & Gahlawat 2015). O presente estudo pretende dar resposta às necessidades suprarreferidas através da introdução das percepções das partes interessadas acerca do suporte organizacional e também da segurança psicológica enquanto mecanismos explicativos da relação entre as práticas de GRH-SR e a intenção de *turnover* dos trabalhadores.

A percepção de suporte organizacional (PSO) é definida como um conjunto de percepções que o trabalhador tem acerca do compromisso e preocupação que a organização demonstra para consigo (Eisenberger et al., 1986). Este construto assume grande relevância, na medida em que permite compreender, seguindo o ponto de vista do trabalhador, a relação existente entre a organização e o próprio (Kurtessis et al., 2017; Sun, 2019). O facto de a PSO estar positivamente relacionada com as práticas de GRH e as condições no trabalho, e negativamente com a intenção de saída dos trabalhadores, pode significar que este é um mecanismo explicativo da relação entre ambos (Eisenberger et al., 2016; Kurtessis et al., 2017; Prakosa et al., 2019; Rhoades & Eisenberger, 2002; Sun & Bunchapattanasakda, 2019).

Já a segurança psicológica representa um sentimento positivo que surge da liberdade que um trabalhador possui em demonstrar as suas capacidades no local de trabalho, não receando quaisquer consequências negativas (Kahn, 1990). Pelo facto de se relacionar positivamente com as práticas de GRH e negativamente com a intenção de *turnover*, poderá constituir outro mecanismo explicativo da relação entre a GRH-SR e a intenção de *turnover* (Edmondson & Lei, 2014; Frazier et al., 2017; Kolbe et al., 2020).

Considerando o suprarreferido, este estudo pretende averiguar se a percepção de GRH-SR está negativamente relacionada com a intenção de *turnover* dos trabalhadores por meio quer da PSO, quer da segurança psicológica. Pretende-se, por isso, perceber se a percepção de uma GRH-SR na organização pode constituir um motivo pelo qual os trabalhadores querem permanecer na mesma, e se a PSO e a segurança psicológica ajudam a explicar esta intenção de ficar. Além disso, tem como intuito contribuir para o conhecimento acerca das quatro variáveis que compõem o modelo de investigação, tendo por base a percepção dos trabalhadores acerca das mesmas.

De modo a responder à questão de investigação e aos objetivos estabelecidos, numa primeira fase é feito um enquadramento teórico das variáveis em estudo e das relações entre as mesmas, introduzindo ao longo da revisão de literatura as hipóteses de investigação. Posteriormente é descrito o método do estudo, explicitando-se o procedimento de recolha de dados, a amostra obtida, a operacionalização das variáveis e é apresentada uma análise à potencial ocorrência de erro do método comum / fonte única. O capítulo seguinte é dedicado aos resultados obtidos com a análise estatística dos dados recolhidos, apresentando as medidas descritivas, as correlações entre variáveis e também o teste estatístico das hipóteses mediante regressões múltiplas. Numa última estância são discutidos os resultados obtidos com apoio da literatura, são enunciadas as implicações teóricas e práticas do estudo e, ainda, as limitações do mesmo com sugestões para investigações futuras.

Capítulo 1 – Enquadramento Teórico

1.1. Intenção de *Turnover*

A intenção de *turnover* é um fenómeno organizacional que se tem tornado muito importante aos olhos da investigação, especialmente por estar associado a saídas voluntárias da organização (Hongyichit, 2015; Putri & Hasanati, 2022). Gerir, prever e controlar eficazmente este acontecimento é essencial para o desenvolvimento saudável das organizações, uma vez que a saída de trabalhadores com talento e que contribuem efetivamente para o sucesso da organização tem repercussões negativas nos objetivos da mesma (Hongyichit, 2015; Ongori, 2007; Price, 2001; Putri & Hasanati, 2022).

O *turnover* é definido como a rotatividade dos trabalhadores entre empresas e funções, e pode ocorrer de forma voluntária ou involuntária (Ongori, 2007). No primeiro caso é o trabalhador quem toma a decisão de abandonar a organização, seguindo assim a sua própria vontade (Belete, 2018), que é o resultado de uma combinação de fatores sociais, económicos e psicológicos (Hongyichit, 2015). Já no caso do *turnover* involuntário, são as empresas que tomam a iniciativa de despedir o trabalhador, devendo-se, geralmente, à falta de enquadramento do trabalhador naqueles que são os objetivos da organização (Hongyichit, 2015).

Segundo Taylor (1998), quando o *turnover* é voluntário pode assumir duas vertentes: a funcional e a disfuncional (Belete, 2018). Considera-se que uma saída da organização é voluntária funcional quando o trabalhador apresenta um desempenho abaixo do padrão. Em contraste, a saída voluntária disfuncional acontece no caso de o trabalhador ter um bom desempenho e ser eficaz. Nesta última situação, a saída da organização pode ainda ser evitável, quando os motivos subjacentes à saída são referentes à organização, isto é, podem estar associados à baixa remuneração ou as más condições de trabalho. Porém, em situações de doença grave ou mudança de família, estas saídas voluntárias disfuncionais já são inevitáveis, uma vez que a organização não exerce qualquer influência nos motivos pelos quais as pessoas abandonam o local de trabalho (Belete, 2018).

Por sua vez, intenção de *turnover* reflete um conceito ambíguo que consiste numa atitude que um trabalhador tem perante a organização (Ngo-Henha, 2017), isto é, a “probabilidade subjetiva de um indivíduo mudar o seu trabalho dentro de um determinado período de tempo” (Souza-Poza & Henneberger, 2004, p.113). Meyer e Tett (1993) definem este construto como uma disposição deliberada e consciente do indivíduo para abandonar o seu trabalho, sendo considerado em várias investigações como o preditor mais forte do *turnover* real (Griffeth et al., 2000; Sousa-Poza & Henneberger, 2004; Hom et al., 2017). Para esta intenção são utilizados na literatura outros termos como sinónimos nomeadamente, tentativa de *turnover*, intenção de

saída e intenção de desistir, descrevendo também assim a forma como um trabalhador tenciona sair do seu trabalho num futuro próximo (Ngo-Henha, 2017). Apesar de não significarem o mesmo e terem diferentes definições, os termos *turnover* e intenção de *turnover* podem ser facilmente confundidos.

Na presente investigação o foco é a intenção de *turnover*, que se associa posteriormente a saídas voluntárias disfuncionais e evitáveis, e por tal faz sentido abordar alguns dos modelos mais preponderantes na investigação sobre *turnover*.

O autor Mobley (1977) é um investigador influente na literatura acerca do *turnover*, tendo proposto um modelo que demonstra como a (in)satisfação laboral evolui para o *turnover*. Este modelo pressupõe uma sequência linear composta por vários momentos: 1) insatisfação; 2) pensamentos sobre abandonar a organização; 3) avaliação da utilidade subjetiva esperada de procurar um novo emprego e reflexão sobre os custos do despedimento; 4) ter a intenção de procurar um novo emprego; 5) pesquisa de novos empregos; 6) avaliação de alternativas; 7) comparação entre as alternativas e o emprego atual; 8) criação da intenção de abandonar o emprego; 7) o abandono real da organização (Hom et al., 2017).

No mesmo ano, Price (1977) propôs igualmente um modelo, mas que se focava sobretudo no porquê de o *turnover* acontecer. O modelo inicial era composto por cinco fatores: remuneração, comunicação formal, integração, centralização e a comunicação instrumental, que influenciavam a satisfação do trabalhador e impactavam, conseqüentemente, no *turnover* (Hom et al., 2017).

Mais tarde, surgiu outra teoria muito relevante para a temática, denominada *Unfolding Model*, da autoria de Lee e Mitchell (1994). Os autores assumiram na investigação três suposições: a primeira defende que a insatisfação no trabalho é uma causa primordial do *turnover*; a segunda postula que os trabalhadores insatisfeitos abandonam as organizações e procuram alternativas em empresas melhores; e, por último, os trabalhadores que pensam abandonar uma organização procuram e comparam as organizações alternativas com o seu local de trabalho atual (Hom et al., 2017).

Tendo por base os pressupostos referidos, os mesmos autores, Lee e Mitchell (1994) acabaram por introduzir novos construtos que levam os trabalhadores a pensar em abandonar a sua organização, defendendo uma teoria que assenta quatro possíveis caminhos de *turnover*: 1) quando alguns fatores externos ativam um plano pré-existente acerca do abandono da organização (e.g. uma mulher que tinha como plano tomar conta dos filhos a tempo inteiro acaba por se despedir quando está grávida); 2) quando surgem acontecimentos que não seguem os valores ou objetivos do trabalhador (e.g. violação de imagem), podendo levá-lo mesmo a

reconsiderar o seu vínculo organizacional; 3) quando existem propostas de emprego não solicitadas o trabalhador acaba por comparar as ofertas com as suas condições atuais, sendo que muitas vezes podem ainda procurar mais propostas para estabelecer um termo de comparação; 4) no caso do trabalhador estar insatisfeito pode decidir procurar uma oferta de trabalho, levando assim à sua saída da organização (Hom et al., 2017).

Mais recentemente, em 2001, Mitchell e colaboradores introduziram uma nova linha de investigação ao apresentar a teoria *Job Embeddedness*, alterando assim o paradigma existente até então. Ao invés de tentar explicar o que leva um trabalhador a abandonar a organização, os autores tentaram compreender a razão pela qual não abandonam, ou seja, porquê que os trabalhadores pretendem continuar na organização (Hom et al., 2017).

O presente estudo segue esta última linha teórica apresentada, visto que objetiva compreender se a percepção de uma GRH-SR na organização pode constituir um motivo pelo qual os colaboradores pretendem permanecer na mesma.

As consequências que advém do *turnover* têm um impacto crucial para a organização pelo que surgem custos associados, que se dividem em custos diretos e indiretos. Por um lado, os custos diretos referem-se a despesas com recrutamento, seleção, orientação, *workshops* e formação do novo trabalhador (Belete, 2018; Hom et al., 2017; Manum & Hasan, 2017; Putri & Hasanati, 2022). Por outro lado, os custos indiretos referem-se à necessidade de aumento da autoconfiança, motivação, reeducação e gestão de stress e ansiedade dos trabalhadores, uma vez que o abandono de colegas de trabalho acaba por afetar não só a organização em si, mas também a própria força de trabalho (Belete, 2018; Hom et al., 2017; Manum & Hasan, 2017; Putri & Hasanati, 2022).

A existência de um *turnover* saudável é benéfica para a organização, na medida em que garante a inovação de uma forma natural. No entanto, quando os níveis de rotatividade são altos constituem um dos maiores desafios para qualquer organização, visto que deixam de ser encarados como benignos e passam a afetar negativamente o ambiente de trabalho, além de colocarem em risco os objetivos e metas organizacionais (Belete, 2018; Honguichit, 2015; Manum & Hasan, 2017).

Vários fatores organizacionais têm sido identificados como preditores da intenção de *turnover*, nomeadamente o suporte organizacional concedido, a justiça organizacional percebida, o ambiente de trabalho, as políticas de equilíbrio trabalho-família e as relações estabelecidas entre os colegas de trabalho (Asri, 2022; Putri & Hasanati 2022).

1.2. Gestão de Recursos Humanos Socialmente Responsável

Para abordar o conceito GRH-SR importa perceber que este está atualmente a emergir como um conceito concebido a partir de duas áreas distintas, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) e a Responsabilidade Social Organizacional (RSO) (Sancho et al., 2018), pelo que faz sentido inicialmente explicitar de forma breve cada uma das áreas para, posteriormente, abordar o construto.

Ao longo dos anos o conceito de GRH foi alterando e evoluindo, assumindo por isso diversas definições. Inicialmente começou por destacar apenas o foco no bem-estar e na administração onde os trabalhadores eram vistos como *inputs* para alcançar resultados previamente definidos pela organização (Shen, 2011; Vardarlier, 2016). Com o tempo a definição foi estimulada pelas preocupações da sociedade relativamente aos direitos, bem-estar e necessidades dos trabalhadores, e passou também a valorizar a satisfação e motivação dos trabalhadores no seu local de trabalho (Shen, 2011; Shen & Zhu, 2011).

Ao longo destas diferentes conceptualizações de GRH, tem sido exponencial o interesse na RSO, assim como em iniciativas de redução da pobreza, proteção do meio ambiente e das alterações climáticas (Shen & Zhu, 2011). À vista disso, a responsabilidade social corporativa (RSC) passou a ter um grande destaque no comportamento responsável das organizações (Frangieh & Yaacoub, 2018), tornando-se essencial para que estas sejam competitivas e sustentáveis (Shen & Zhu, 2011).

Contudo, e apesar da sua crescente relevância, não existe uma definição nem conceptualização única de RSO, dado que esta varia consoante o país e a cultura e tem sofrido várias alterações ao longo dos anos (Duarte et al., 2014; Voegtlin & Greenwood, 2016). A perspetiva mais influente é a anglo-americana, proposta por Carroll (1979), que pressupõe que a RSO se refere ao cumprimento das responsabilidades económicas, legais, éticas e filantrópicas, defendendo que, além da preocupação com um bom desempenho económico da organização, é importante atender também às questões sociais (Duarte, 2014). Existe, ainda, uma outra perspetiva influente que se baseia na definição proposta pela Comissão Europeia (2001). Esta, por sua vez, postula a RSO como a implementação de práticas organizacionais que integram preocupações sociais e ambientais, em interação com as partes interessadas, e que conduzem a um desenvolvimento sustentável. Estas práticas de RSO podem corresponder a uma dimensão interna, quando se tratam de atividades relacionadas com a gestão dos trabalhadores, ou a uma dimensão externa, no caso de envolverem os *stakeholders* externos (Duarte, 2014). No fundo, o que separa estas duas definições é, sobretudo, o carácter voluntário atribuído ao comportamento organizacional, uma vez que para a perspetiva europeia o

cumprimento das obrigações económicas e legais não constitui um indicador de desempenho social e, por oposição, para a perspetiva americana estes compõem duas das responsabilidades sociais das organizações (Duarte, 2014).

Voegtlin e Greenwood (2016) estudaram a relação entre os dois conceitos suprarreferidos (GRH e RSO) e introduziram três perspetivas diferentes: perspetiva instrumental, perspetiva sócio-integrativa e a perspetiva política. A perspetiva instrumental explica que o envolvimento dos trabalhadores na RSO é fundamental para maximizar os resultados económicos da organização, sendo que a GRH e a RSO se reforçam para melhorar o desempenho financeiro. Por sua vez, a perspetiva socio-integrativa valoriza as preocupações económicas e éticas, e sugere que as organizações devem atender às preocupações sociais, visto que tem como resolução a criação de valor para a sociedade. Assim, e com a junção da GRH e da RSO, são criados benefícios para os trabalhadores, para a organização e para os seus *stakeholders*. Por fim, e contrariamente às anteriores, a perspetiva política tem como propósito o cumprimento das obrigações políticas e económicas para com a sociedade, pelo que se preocupa com os direitos e responsabilidades dos diferentes *stakeholders*, sendo que a RSO e a GRH se reforçam para dar resposta aos défices institucionais (Voegtlin & Greenwood, 2016).

Com a crescente ligação entre estes dois construtos instituídos como novos paradigmas exigidos pela sociedade, Orlitzky e Swanson (2006) propuseram a Gestão de Recursos Humanos Socialmente Responsável (GRH-SR) como uma nova prática com capacidade para gerar mais valor à GRH (Barrena-Martínez et al., 2018). Assim, surge um grande desafio para as organizações que consiste na integração da responsabilidade social organizacional na GRH (Barrena-Martínez et al., 2018; Jamali et al., 2015).

Shen e Zhu (2011) foram dos primeiros a introduzir e trabalhar o construto GRH-SR, e propuseram três componentes: GRH em conformidade legal, GRH orientada para os trabalhadores e a GRH para facilitação da RSO geral. A GRH em conformidade legal inclui a implementação de práticas como a promoção da igualdade (que compõe o recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho e, ainda, as recompensas e compensações), bem como o cumprimento dos deveres legais relativos à saúde e segurança no trabalho (e.g. horas de trabalho). A GRH orientada para os trabalhadores inclui a implementação de práticas que permitem um ajustamento entre o trabalho e a vida pessoal (e.g. horário de trabalho flexível), envolvem a criação de oportunidades de desenvolvimento pessoal (e.g. formações), e incluem a promoção da participação e envolvimento do trabalhador. Por fim, a GRH para a facilitação da RSO refere-se, tal como o próprio nome indica, à

implementação de práticas e iniciativas de RSO (e.g. nomeação de pessoas para implementação da RSO e recompensar e avaliar a contribuição dos trabalhadores para a RSO).

Mais recentemente, Sancho e colaboradores (2018) propuseram outro modelo de GRH-SR que relaciona cinco áreas: formação e desenvolvimento, equilíbrio trabalho-família, comunicação, carreira profissional e a diversidade. O equilíbrio entre a vida profissional e pessoal é importante, e estudos recentes acerca do tema comprovam que a implementação deste tipo de programas tem benefícios individuais e organizacionais. As mesmas consequências podem ser alcançadas através da integração das opiniões dos trabalhadores no desenvolvimento das atividades da organização, permitindo a construção de uma cultura compartilhada. Além disso, organizações que possuam promoções, critérios de seleção transparentes e planos de carreira com boas oportunidades de crescimento, motivam os seus trabalhadores a realizar o seu trabalho cada vez melhor e leva-os a atingir altos-níveis de desempenho. Por último é visível também o crescimento da incorporação e promoção da diversidade e equidade nas organizações (Sancho et al., 2018).

Conceptualmente, a GRH-SR refere-se a um conjunto de políticas, práticas e atividades de GRH que tem como propósito promover a implementação da responsabilidade social organizacional através da alteração do comportamento e atitude dos trabalhadores, com o objetivo de não só garantir a sua satisfação e dos *stakeholders* externos, mas também de atingir num curto prazo a eficácia e no longo prazo a sustentabilidade (Barrena-Martinez et al., 2018; Jamali et al., 2015; Shen & Benson, 2016; Shen & Zhu, 2011).

Com isto, a GRH deve assumir um papel de facilitação e dinamização na adoção da abordagem socialmente responsável, apoiando tanto estrategicamente como operacionalmente, através da implementação de políticas, processos e práticas socialmente responsáveis (Jamali et al., 2015). Preconiza-se que deve ir além daquilo que são tipicamente as suas funções, como o recrutamento, a formação, a avaliação de desempenho e o sistema de remuneração (Shen & Benson, 2016), passando a assegurar também a satisfação e o bem-estar do colaborador. Isto é possível através da criação de um espaço de trabalho seguro e saudável, com programas de desenvolvimento e formação de RSO, igualdade de oportunidades de carreiras, um ambiente de trabalho colaborativo e um sistema de compensação transparente, tendo sempre em consideração a participação do trabalhador em atividades de RSO, quer em situações de recrutamento, como de avaliação de desempenho, recompensas, promoção e retenção (Barrena-Martinez et al., 2018; Shen & Benson, 2016; Shen & Zhu 2011; Sancho et al., 2018).

No fundo, a GRH-SR pretende atender às expectativas pessoais e profissionais dos membros da organização, contribuindo desta forma para o bem-estar quer dos funcionários,

quer da sociedade (Heikkinen et al., 2021; Omid & Zotto, 2022). Ou seja, estas iniciativas contribuem para a construção de ambientes éticos e sustentáveis dentro e fora da organização, que aumentam a competitividade, o capital social e a reputação corporativa da organização, essenciais para a sua sobrevivência no mercado (Del-Castillo-Feito et al., 2019, 2021, 2022; Shao et al., 2019; Shen & Zhu, 2011).

A implementação destas atividades visa refinar a experiência de trabalho dos funcionários e procura dar resposta às suas expectativas pessoais e sociais, de forma ética e socialmente responsável, ao invés de seguir somente aquelas que são as obrigações legais das organizações (Frangieh & Yaacoub, 2018; Kundu & Gahlwat, 2015; Omid & Zotto, 2022; Shen & Zhu 2011). No caso de uma formulação e implementação adequada destas práticas, os trabalhadores terão comportamentos mais positivos perante o trabalho, passarão a estar mais comprometidos com práticas de responsabilidade social e com isto, o desenvolvimento organizacional será mais sustentável e competitivo (Kundu & Gahlwat, 2015; Shao et al., 2019; Shen & Benson, 2016; Shen & Zhu, 2011). Além disso, aumentam o envolvimento, identificação e motivação para com a organização e melhoram o seu bem-estar, o que se traduz numa maior produtividade e criatividade, pela satisfação que sentem no trabalho (Barrena-Martínez et al., 2017; Kundu & Gahlwat, 2015; Sancho et al., 2018; Zhang et al., 2022).

Ao espelhar uma maior humanização do trabalho através do crescimento da igualdade de oportunidades e com a adoção de medidas que permitem um equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, os trabalhadores acabam por diminuir o seu absentéismo e reduzir a sua intenção de *turnover* (Kundu & Gahlwat, 2015; Newman et al., 2016; Zhang et al., 2022; Zhao et al., 2022).

Deste modo, tendo em conta a indesejabilidade de uma elevada intenção de *turnover* nas organizações, estas tendem a implementar medidas socialmente responsáveis, pelo que esperam com isso que os trabalhadores retribuam esse investimento com maior satisfação com o trabalho e interesse em permanecer na organização (Abdul et al., 2019; Kundu & Gahlwat, 2015). Este princípio da reciprocidade baseia-se na Teoria da Troca Social que reflete a reciprocidade nas relações sociais e que, segundo Blau (1964), existe quando os trabalhadores obtêm benefícios económicos ou socioemocionais da sua organização e com isso, retribuem com uma sensação de devolver esse apoio (Kundu & Gahlwat, 2015). Desta forma, os funcionários percebem as ações de RSO como investimentos voluntários da empresa em relação ao seu bem-estar, e em troca eles sentem-se obrigados a retribuir essas ações com atitudes e comportamentos favoráveis (Farooq et al., 2019).

Assim, quando os indivíduos percebem práticas de GRH-SR na sua organização terão menor intenção de *turnover* (Kundu & Gahlawat, 2015; Nie et al., 2018; Qablan & Farmanesh, 2019), pelo que surge assim a primeira hipótese de investigação:

Hipótese 1: A GRH-SR está negativamente relacionada com a intenção de *turnover*.

1.3. Perceção de Suporte Organizacional

A Teoria do Suporte Organizacional assume um papel cada vez mais relevante na investigação em psicologia organizacional pela forma como permite compreender, segundo a perspectiva do trabalhador, a relação que se estabelece entre este e a organização (Kurtessis et al., 2017; Sun, 2019).

Eisenberger e colaboradores (1986) foram os primeiros a apresentar a ideia de suporte organizacional percebido e definiram este construto como as crenças que o trabalhador tem de que as suas contribuições e o seu bem-estar são valorizados e são alvo de preocupação por parte da organização. Esta perceção depende dos processos de atribuição que os trabalhadores utilizam para inferir o comprometimento dos outros com as relações sociais (Eisenberger et al., 1986). Assim, a PSO é influenciada pela forma como o trabalhador percebe o tratamento da organização para com ele que, por sua vez, influencia a interpretação que o mesmo faz dos motivos que podem estar implícitos a esse tratamento (Eisenberger et al., 1986). Perante uma PSO, o trabalhador desenvolve uma expectativa de que será recompensado pela organização quando lhe for exigido um maior esforço para atingir os objetivos organizacionais estabelecidos, e, quando existe esta expectativa de resultado do esforço e um vínculo afetivo, o trabalhador aumenta o seu empenho com o intuito de os atingir (Eisenberger et al., 1986).

Ainda de acordo com a Teoria do Suporte Organizacional, o desenvolvimento da PSO é incitado pela personificação da organização, isto é, a atribuição de características humanas à sua organização (Eisenberger et al., 1986). Com base nesta personificação, os trabalhadores percebem o tratamento favorável ou desfavorável como uma indicação por parte da organização de que se preocupam ou não com o seu bem-estar (Rhoades & Eisenberger, 2002). No caso de este tratamento ser positivo ele será recompensado pelo trabalhador com um aumento do comprometimento, lealdade e desempenho (Rhoades & Eisenberger, 2002). Assim, é possível estabelecer um paralelismo entre a vida profissional e pessoal porque, à semelhança do que acontece na nossa vida pessoal, a PSO prospera quando o trabalhador recebe elogios, apoio, carinho e aprovação por parte da organização, ou então quando esta aumenta as suas recompensas (Li et al., 2022; Rhoades & Eisenberger, 2002). Do ponto de vista organizacional, a perceção do desempenho e dedicação demonstrados pelos trabalhadores devem ser

igualmente retribuídos, mas neste caso com benefícios tangíveis (e.g. promoções, salário) e socioemocionais (e.g. respeito, reconhecimento, aprovação), aplicando-se assim a norma da reciprocidade (Gouldner, 1960).

Em suma, esta teoria defende que a PSO depende vigorosamente de 3 fatores: as atribuições dos funcionários, o processo de troca social, e as necessidades socioemocionais. Considera-se que as atribuições e crenças dos funcionários vão influenciar a PSO na medida em que perante o reconhecimento e posterior tratamento favorável da organização aumentam as suas expectativas de recompensa por desempenho (Kurtessis et al., 2017; Rhoades & Eisenberger, 2002). O processo de troca social, que tem por base a norma da reciprocidade, também assume um papel importante, postula que os funcionários sentem obrigação em ajudar a empresa e a retribuir as recompensas que receberam, esforçando-se ainda mais para atingir os objetivos organizacionais, pois acreditam que serão posteriormente compensados (Kurtessis et al., 2017; Rhoades & Eisenberger, 2002). Por fim, as necessidades socioemocionais nomeadamente a aprovação, estima, afiliação e apoio emocional também influenciam a PSO, pois levam os trabalhadores a incorporarem um sentimento de pertença, identificação e comprometimento organizacional (Eisenberger et al., 2016; Kurtessis et al., 2017; Rhoades & Eisenberger, 2002).

Segundo Barrena-Martínez e colaboradores (2017), para as organizações sobreviverem ao contexto atual, caracterizado pela grande competitividade, e terem sucesso, precisam de acrescentar valor à vida dos seus colaboradores. De entre os vários tipos de tratamento favorável a PSO desempenha um papel central na relação entre o trabalhador e a organização e são vários os benefícios que advém deste tipo de tratamento. Além de permitirem ao trabalhador adquirir uma orientação positiva e aumentar as suas crenças e atitudes positivas face à organização, contribuem também para o aumento da motivação, do compromisso e desempenho em nome da empresa, melhorando o seu bem-estar psicológico e diminuindo a intenção destes se ausentarem ou abandonarem a organização (Eisenberger et al., 2016; Kurtessis et al., 2017; Prakosa et al., 2019).

A relação que se estabelece entre o trabalhador e a organização, bem como a ideologia de troca entre ambos, resulta da teoria da troca social de Blau (1964) e da norma de reciprocidade (Gouldner, 1960), na qual a reciprocidade é vista como uma obrigação moral em que as pessoas devem retribuir a ajuda aqueles que as ajudaram, beneficiando de uma troca mutuamente benéfica (Eisenberger et al., 1986; Kurtessis et al., 2017). Por esta lógica, os resultados da PSO não são apenas para os trabalhadores, com o aumento da satisfação com o trabalho e um humor mais positivo, mas também para a organização que tem trabalhadores mais comprometidos afetivamente, com melhores desempenhos e com uma baixa intenção de *turnover* (Eisenberger

et al., 1986; Giao et al., 2020; Honguichit, 2015; Prakosa et al., 2019; Rhoades & Eisenberger, 2002; Sun, 2019). No caso de não perceberem suporte organizacional possivelmente não desenvolverão o trabalho com tanto esforço, pelo que terão também um menor desempenho e menor vontade em permanecer na organização (Dawley et al., 2010; Kalidass & Bahron, 2015).

Além disso, segundo Eisenberger e colaboradores (2016), esta percepção pode ser melhorada e ampliada quando as organizações demonstram apoio aos trabalhadores através do desenvolvimento de políticas e estratégias que contribuam para crenças e atitudes mais positivas perante a organização, por exemplo: a) implementar apoios à força de trabalho, como o reconhecimento do bom trabalho, desenvolvimento de oportunidades de promoção e criação de maior segurança no trabalho; b) aplicar a justiça e equidade na elaboração, monitorização e execução de todos os procedimentos e políticas organizacionais; c) estabelecer metas alcançáveis e recompensas proporcionais às mesmas; d) oferecer benefícios individualizados, isto é, de acordo com as necessidades específicas de cada trabalhador; e) apoiar os supervisores para que estes promovam PSO nos seus subordinados; f) formar os subordinados para serem solidários; g) promover fortes redes sociais; h) iniciar o suporte organizacional ainda antes do indivíduo iniciar o emprego. Estas práticas vão ao encontro das dimensões propostas por Sancho e colaboradores (2018) na escala de GRH-SR (formação e desenvolvimento, equilíbrio trabalho-família, comunicação, carreira profissional e atenção à diversidade).

Posto isto, pelo facto de estas práticas de GRH e as condições de trabalho estarem positivamente relacionadas com a PSO e constituírem os preditores mais fortes da mesma (Kurtessis et al., 2017; Rhoades & Eisenberger, 2002), é possível inferir que quando as práticas de gestão de recursos humanos da organização são efetivamente percebidas pelos trabalhadores conduzem a uma maior PSO (Sun & Bunchapattanasakda, 2019). A GRH-SR, ao pautar-se pela preocupação com as condições de trabalho, oportunidades de formação, desenvolvimento e progressão de carreira e justiça organizacional, equilíbrio adequado entre trabalho-família, comunicação interna com os trabalhadores e com a diversidade dentro da organização, contribui também para o aumento da PSO (Eisenberger et al., 2016; Pimenta et al., 2023; Sancho et al., 2018; Sun, 2019).

Face ao exposto é possível inferir que a implementação de práticas de GRH-SR, e consequente tratamento favorável percebido pelos trabalhadores, contribui para que haja um aumento da PSO, que por sua vez será retribuído pelos trabalhadores com uma maior intenção de permanecer na organização, reduzindo a tendência de *turnover* (Dawley et al., 2010; Eisenberger et al., 1986; Giao et al., 2020; Honguichit, 2015; Kalidass & Bahron, 2015; Pimenta

et al., 2023; Prakosa et al., 2019; Rhoades & Eisenberger, 2002; Sancho et al., 2018; Sun, 2019). Assim, surge a segunda hipótese do modelo:

Hipótese 2: A PSO medeia a relação entre a GRH-SR e a intenção de *turnover*.

1.4.Segurança Psicológica

Ao longo dos anos a segurança psicológica é um tema que tem vindo a ocupar um lugar cada vez mais significativo no mundo organizacional, não só devido à inovação e aprendizagem que é requerida às organizações e ao aumento do trabalho em equipa, como também pelas exigências necessárias para sobreviverem ao mercado atual (Edmondson & Lei, 2014; Martins et al., 2021).

Este construto tem raízes nos primórdios da investigação sobre a mudança organizacional, onde Schein e Bennis (1965) abordaram a necessidade de se criar segurança psicológica para os indivíduos se sentirem seguros e capazes de mudar perante os desafios organizacionais que surgem (Edmondson, 1999, 2002; Edmondson & Lei, 2014). Os autores (1965, p.24) postularam que “a segurança psicológica trata fundamentalmente da redução do risco interpessoal, que necessariamente acompanha a incerteza de mudança”.

Contudo, foi Amy Edmondson a primeira a identificar o conceito de segurança psicológica em equipas de trabalho no ano de 1999. Com a sua investigação concluiu que um ambiente de trabalho confiável e seguro influencia positivamente o desempenho dos trabalhadores (Edmondson, 1999), e, mais tarde, acabou por defini-lo como a crença de que não se será punido ou humilhado por expor ideias, perguntas, preocupações ou erros (Edmondson, 2004 como citado em Martins et al., 2021). Para Kahn (1990) a segurança psicológica representa um sentimento positivo que surge da liberdade que um trabalhador possui em demonstrar as suas capacidades no local de trabalho, não receando quaisquer consequências negativas para a sua imagem, estatuto ou carreira, ou seja, é a segurança que o trabalhador tem em ser capaz de mostrar o seu próprio “eu”.

De modo objetivo, a segurança psicológica é a perceção que o indivíduo tem das consequências que podem surgir ao correr riscos num contexto específico (Edmondson & Lei, 2014). Exemplificando para melhor clarificar, quando os membros de uma equipa percecionam confiança de que esta não o vai rejeitar, castigar ou envergonhar só por expor o que pensa é sinónimo de que sentem uma alta segurança psicológica (Edmondson & Lei, 2014).

O construto não pretende transparecer um sentimento de permissividade e de um ambiente extremamente aconchegante onde as pessoas são amigas ou, tão pouco onde não existe pressão ou problemas (Edmondson, 1999, 2002). Pretende, porém, que seja um sentimento de confiança

de que a equipa não irá rejeitar, envergonhar ou punir alguém por dar a sua opinião. Esta confiança decorre do respeito que perpetua entre os membros da equipa, e permite que os trabalhadores sejam eles próprios (Edmondson, 1999). É pertinente salvaguardar que esta confiança existente entre a equipa é diferente da coesão do grupo, pois a investigação evidencia que a coesão pode reduzir a vontade de discordar e desafiar os pontos de vista dos colegas (Edmondson, 2002).

Todavia, é relevante realçar que esta é uma perceção complexa, dinâmica e frágil, influenciada por múltiplos fatores que interagem ao nível organizacional, equipa e individual, tendo um impacto ainda maior quando se está perante um contexto profissional e multidisciplinar (Kolbe et al., 2020).

É importante clarificar também a diferença entre segurança psicológica e confiança (Carmeli & Gittell, 2009). Apesar de ambas envolverem perceções de vulnerabilidade, escolhas que minimizam consequências negativas, e de contribuírem positivamente para as equipas (Carmeli & Gittell, 2009; Edmondson, 2002), possuem pontos distintivos. Quando se aborda o conceito de confiança o foco está nos outros, uma vez que podemos ou não depositar confiança no próximo. Já a segurança psicológica é sobre o próprio e até que ponto os outros lhe darão o benefício da dúvida quando ele comete um erro, por exemplo (Carmeli & Gittell, 2009; Edmondson, 2004). Por um lado, a confiança refere-se a consequências antecipadas num grande intervalo de tempo, por outro lado, a segurança psicológica diz respeito a consequências interpessoais no curto prazo (Edmondson, 2004). No que se refere ao nível de análise, enquanto o senso de segurança psicológica de um indivíduo é influenciado e moldado de acordo com as interações pessoais que ele estabelece com os colegas mais próximos, constituindo um nível de análise grupal (Edmondson, 1996; 1999), em contraste, a confiança baseia-se numa troca de díade (Edmondson, 2002; Carmeli & Gittell, 2009).

Segundo Edmondson e Lei (2014) a segurança psicológica é uma das chaves para o sucesso organizacional, visto que esta partilha e troca de ideias entre trabalhadores é fundamental para alcançar os objetivos organizacionais. Deste modo, além de se instituir como uma ferramenta de gestão de pessoas que tem como função aumentar a produtividade e o desempenho dos trabalhadores, é também a garantia de uma boa experiência do trabalhador na organização (Martins et al., 2021).

Na maioria das vezes esta crença acaba por ser tomada como garantida e não tem a atenção devida pelos colegas de trabalho, nem pela própria equipa como um todo (Edmondson, 1999). Em ambientes psicologicamente seguros os trabalhadores sabem que se cometerem um erro não serão penalizados ou menosprezados, sabem que se pedirem ajuda, informações ou *feedback*

não ficarão ressentidos, e é esta confiança para assumir riscos como estes que permite, de certa forma, superar as ameaças à aprendizagem individual e organizacional (Carmeli & Gittell, 2009; Edmondson, 1999, 2002, 2018; Edmondson & Lei, 2014). No fundo, assume-se como um clima onde prevalece a discussão e a troca produtiva de diferentes ideias e informações relevantes para as tarefas, que permite a prevenção precoce de problemas, visto que as pessoas são menos propensas a concentrarem-se na autoproteção (Edmondson, 2002, 2018; Edmondson & Lei, 2014; Roussin et al., 2016).

As práticas de recursos humanos constituem um dos antecedentes da segurança psicológica (Kolbe et al., 2020). Quando estas práticas de GRH são socialmente responsáveis, procuram criar melhores condições de comunicação, confiança e cooperação entre os trabalhadores, que acabam por facilitar a partilha de conhecimento, competências e de atitudes (Gangi et al., 2020). Esta liberdade onde os trabalhadores se sentem à vontade para partilhar e explorar ideias com a sua equipa constitui a segurança psicológica (Martins et al., 2021). Quando os trabalhadores se sentem seguros no seu local de trabalho eles tendem a permanecer nos seus trabalhos juntamente com os seus colegas (Frazier et al., 2017).

Deste modo, é possível depreender que a implementação de práticas de GRH-SR das organizações contribui para o aumento da segurança psicológica no local de trabalho que, conseqüentemente, será retribuída pelos trabalhadores, tendo por base a norma da reciprocidade, com maior intenção em permanecer na organização (Edmondson & Lei, 2014). Com isto, surge a terceira hipótese do modelo de investigação:

Hipótese 3: A segurança psicológica medeia a relação entre a GRH-SR e a intenção de *turnover*.

É preciso quebrar o paradigma da perfeição no local de trabalho e atender às necessidades dos trabalhadores, permitindo que estes se sintam seguros em assumir falhas, expor novas ideias, pedir ajuda ou *feedback*, sem medo de retaliação ou humilhação (Edmondson & Lei, 2014; Martins et al., 2021). Para que isto aconteça é essencial também, tal como referido anteriormente, que o trabalhador percecione suporte organizacional que, de acordo com a literatura, constitui um antecedente da segurança psicológica (Frazier et al., 2017; Kolbe et al., 2020; Newman et al., 2017). Assim, e segundo estes autores, a PSO promove maior segurança psicológica, pelo que, além da relação estabelecida previamente, é possível também estabelecer uma outra hipótese, que inclui todas as variáveis do modelo de investigação proposto.

Hipótese 4: A relação entre a percepção de GRH-SR e a intenção de *turnover* é mediada de forma combinada e sequencial pela PSO e pela segurança psicológica.

Tendo por base todas as hipóteses estabelecidas ao longo deste capítulo, o modelo de investigação que suporta o estudo encontra-se ilustrado na Figura 1.1. No capítulo seguinte descreve-se a abordagem metodológica desenvolvida para análise empírica do mesmo.

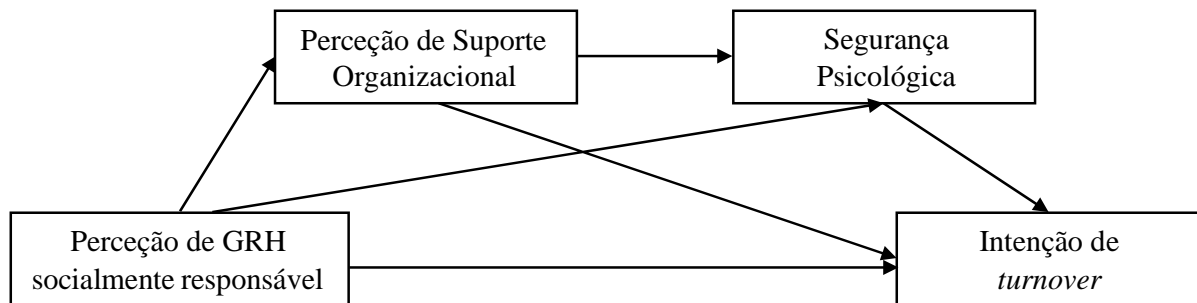


Figura 1.1 *Modelo de investigação*

Capítulo 2 – Método

2.1. Procedimento

Para o presente estudo foi adotada uma abordagem quantitativa, correlacional e de corte transversal, no qual são analisadas as relações entre as variáveis suprarreferidas. Recorreu-se a um questionário individual para a recolha dos dados tendo em conta que o objetivo passava por compreender aquilo que os indivíduos experienciam na sua organização. Este foi construído através do *software* Qualtrics e aplicado em formato eletrónico, sendo a sua divulgação realizada através de um *link* partilhado, não só com a rede de contactos pessoais, mas também através de algumas redes sociais (i.e. *Facebook*; *Instagram*; *LinkedIn*). No texto que acompanhava a partilha do *link* eram indicadas as condições de participação no estudo, nomeadamente o indivíduo ter de estar a trabalhar por conta de outrem e, ainda, estar a trabalhar há pelo menos 3 meses na mesma organização. O questionário iniciava com o consentimento informado, com intuito de informar o participante dos objetivos do estudo e garantir o anonimato e confidencialidade de todas as respostas, seguindo-se questões relativas às variáveis apresentadas e, por fim, algumas questões sociodemográficas. Este contou com a aleatorização dos itens dentro de cada medida, com diferentes escalas de resposta, não alterando a ordem de apresentação das mesmas. A duração era de aproximadamente 6 minutos.

A recolha de dados ocorreu, aproximadamente, durante 10 semanas (i.e. entre 9 de fevereiro e 17 de abril de 2023), tendo sido verificados um total de 502 acessos ao questionário. Porém foi necessário proceder à exclusão de 254 participações, visto que as respostas não estavam completas (i.e., indivíduos que apenas abriram o *link* do questionário ou indivíduos que não o terminaram) e/ou não foram cumpridos os critérios de seleção previamente estabelecidos (não se encontravam a trabalhar por conta de outrem há, pelo menos, 3 meses na mesma organização ou já não estavam a trabalhar). Assim, a amostra final é constituída por 248 participantes.

Tendo em conta o procedimento de recolha de dados, trata-se de uma amostra não-probabilística de conveniência.

2.2. Participantes

Uma vez que não houve possibilidade de recolher os dados em apenas uma organização, a população-alvo constituiu trabalhadores de diferentes organizações.

Os participantes possuem idades compreendidas entre os 18 e os 64 anos ($M=36$; $DP=11.974$), sendo a maioria do sexo feminino (67.7%). Em relação ao nível de escolaridade, a maioria dos participantes possui algum grau do Ensino Superior (63.7%), seguindo-se o ensino entre o 10º e o 12º ano (27.8%) e, por último, o ensino até ao 9ºano (8.5%). Acerca da

antiguidade na organização, esta varia entre os 3 meses e os 40 anos ($M=7.75$; $DP=9.29$), sendo que a maioria dos participantes não possui um cargo de chefia (80.2%). Quanto à situação contratual, 62.1% dos participantes possui um contrato sem termo, vulgo efetivo, 15,3% possui um contrato de trabalho a termo, 14.1% são estagiários, 5.6% encontram-se a recibos verdes, 2.4% encontram-se num contrato de trabalho temporário e, por fim, 0.5% encontram-se numa situação não particularizada entre as opções anteriormente mencionadas. Para efeitos de análise de dados, a situação contratual dos participantes foi recategorizada em efetivos (62.1%) e não efetivos (37.9%). Em relação ao regime de trabalho, 87.5% das pessoas trabalham em regime de tempo inteiro, sendo que as restantes estão a tempo parcial (12.5%).

No que toca às características da organização, a maioria dos participantes, 67.7% exerce funções em organizações do setor privado, 20.6% no setor público, sendo que dos restantes, metade trabalha numa entidade público-privada, e a outra metade numa entidade do setor social. Em relação à dimensão das mesmas, estas foram classificadas tendo em conta o número de trabalhadores, sendo que 27.7% dos participantes trabalha em organizações muito grandes (mais de 500 trabalhadores), 21.4% em organizações médias (51 a 249 participantes), 10.9% em organizações grandes (250 a 500 trabalhadores), 19.8% em organizações pequenas (10 a 50 trabalhadores), 19% em organizações micro (menos de 10 trabalhadores) e, por fim, 1.2% não respondeu a esta questão.

2.3. Instrumentos

Como referido anteriormente, o questionário iniciava com uma breve descrição e apresentação do estudo e do consentimento informado (Anexo A), seguindo-se as questões referentes às principais variáveis do estudo, e por último, as questões sociodemográficas (Anexo B). De seguida, irão ser apresentadas as medidas utilizadas para o estudo das variáveis do modelo de investigação.

2.3.1. Gestão de Recursos Humanos Socialmente Responsável (variável preditora)

A perceção da GRH-SR, variável preditora, foi medida através da escala desenvolvida por Sancho e colaboradores (2018), traduzida e adaptada à população portuguesa por Pimenta (2020). Trata-se de uma escala multidimensional, composta por 16 itens distribuídos por cinco dimensões distintas: Formação e desenvolvimento (e.g., “A minha organização apoia o(a)s trabalhadore(a)s que pretendem dar continuidade ou aumentar a sua educação/formação.”; $\alpha=.70$), Equilíbrio trabalho-família (e.g., “A minha organização ajuda o(a)s trabalhadore(a)s a encontrar um equilíbrio adequado entre trabalho-família (horário de trabalho flexível).”;

$\alpha=.74$), Comunicação (e.g., “A minha organização estabelece canais para diálogo com o(a)s trabalhador(a)s e seus representantes.”; $\alpha=.79$), Carreira profissional (e.g., “As promoções são baseadas em critérios objetivos (antiguidade, cumprimento de objetivos, etc).”; $\alpha=.76$) e Atenção à diversidade (e.g., “Existe diversidade de pessoas dentro da minha organização (e.g., diversidade de idade, sexo, origem étnica, etc..”; $\alpha=.70$). Posteriormente, e tal como preconizado pelos autores, foi construída uma variável compósita de GRH-SR, que apresentou um nível de consistência interna de .93 (Anexo C). A escala de resposta utilizada para as questões é tipo *Likert* de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente) e foi desenvolvida e aplicada em organizações espanholas, de pequena e média dimensão, pelo que tem uma maior correspondência com o contexto onde foi aplicado o presente questionário, português, daí ter sido a escala selecionada para este estudo.

2.3.2. *Intenção de Turnover (variável critério)*

Como forma de medir a intenção de *turnover*, variável critério, adotou-se a escala desenvolvida por Camman e colaboradores (1979), divulgada por Chen e colaboradores (1998). Esta medida é constituída por três itens (e.g. “Se pudesse escolher novamente, escolheria trabalhar na organização onde atualmente trabalho”), sendo que o primeiro foi invertido. A escala de resposta é do tipo *Likert* de 5 pontos (1= Discordo Totalmente; 5= Concordo Totalmente) e apresenta um nível de consistência interna de .83 (Anexo D).

2.3.3. *Perceção de Suporte Organizacional (variável mediadora 1)*

Na medição da PSO recorreu-se à *Perceived Organizational Support Scale* (Eisenberger et al., 1986) adaptada à população portuguesa por Santos e Gonçalves (2010). A escala é composta por oito itens, dos quais o 2, 3, 5 e 7 são invertidos, com uma escala de resposta de tipo *Likert* que varia de 1 (Discordo totalmente) a 7 (Concordo totalmente) (e.g., “A minha organização preza a minha realização profissional”; $\alpha = .93$) (Anexo E). A razão que motivou a escolha desta escala deve-se à utilização prévia da mesma em contexto português, e apesar de apresentar um número reduzido de itens, possui uma boa consistência interna ($\alpha = .87$, Santos & Gonçalves, 2010).

2.3.4. *Segurança Psicológica (variável mediadora 2)*

De modo a avaliar a segurança psicológica, foi administrada a escala *Team Psychological Safety*, desenvolvida por Edmondson (1999) e traduzida e validada para a população portuguesa por Ferreira (2017). É constituída por sete itens, três dos quais invertidos (1, 3 e 5) e com uma

escala de resposta do tipo *Likert* variando entre 1 (Não se aplica) e 7 (Aplica-se totalmente) (e.g., “Ninguém na minha equipa tentaria, deliberadamente, prejudicar os meus esforços.”; $\alpha = .71$) (Anexo F).

2.4. Análise à Ocorrência do Erro do Método Comum / Fonte Única

Uma vez que no presente estudo os dados foram recolhidos num único momento e junto da mesma fonte (i.e. o trabalhador) havia a possibilidade de ocorrência do erro de variância do método comum. Assim, recorreu-se ao Teste de Harman para compreender o nível de enviesamento. Para tal, foi realizada uma análise fatorial exploratória com os itens das quatro medidas, apresentadas anteriormente, que compõem o modelo. Os resultados podem estar contaminados pelo erro de variância comum no caso de a variância explicada por apenas um fator for superior a 50% (Kock, 2020).

Os resultados demonstram que o primeiro fator apresenta um valor de 22.29%, o que quer dizer que pouco mais de um quinto da covariância das medidas é explicada por esse fator. No referente à variância total o resultado obtido é de 59.90%. Ademais, com aos valores da Medida de Adequacidade da Amostra e do Teste de Esfericidade de *Bartlett*, podemos concluir que a análise fatorial é adequada ($KMO = .93$; $\chi^2(561) = 4949.53$, $p < .001$) (Maroco, 2007) (Anexo G).

Em jeito de conclusão, com os resultados obtidos, é possível compreender que na amostra utilizada para este estudo não se encontra presente, de forma considerável, o erro de variância do método comum.

Capítulo 3 – Resultados

Neste capítulo serão apresentadas as análises efetuadas relativamente às hipóteses de investigação e os respetivos resultados obtidos. De forma a desenvolver a descrição estatística e a análise de correlações, recorreu-se ao *software Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), versão 29. Para a análise do modelo de investigação utilizou-se também a macro PROCESS, versão 4.3.

3.1. Análise descritiva e correlações entre variáveis

Numa primeira análise, e após a caracterização da amostra, foram calculadas as médias, desvios padrão, consistência interna e correlações das variáveis em estudo, cujos resultados são passíveis de ser observados no Quadro 3.1.

No que toca à análise descritiva das variáveis, verifica-se que os participantes apresentam uma perceção moderada relativamente à aplicação da GRH-SR na sua organização, uma vez que os valores se concentram ligeiramente acima do ponto médio da escala ($M = 3.56$; $DP = .90$). O mesmo acontece nos resultados que dizem respeito à PSO, que estão ligeiramente acima do ponto médio da escala ($M = 4.49$; $DP = 1.50$). No caso da intenção de *turnover* por parte dos participantes, os resultados são moderados ($M = 3.34$; $DP = 1.25$). Contudo, no que concerne à segurança psicológica, os participantes apresentam resultados acima do ponto médio da escala ($M = 4.82$; $DP = 1.05$).

A análise das correlações entre as variáveis presentes no modelo de investigação foi efetuada através do coeficiente de correlação de *Spearman* que revela que todas estas se encontram significativamente correlacionadas entre si. A utilização deste coeficiente deveu-se à natureza das variáveis incluídas no modelo, nomeadamente nominal e ordinal, sendo desaconselhada, nestes casos, a utilização do coeficiente de *Pearson* (Maroco, 2007).

Com base nos resultados, a perceção dos participantes da GRH-SR na sua organização apresenta uma correlação negativa e moderada com a intenção de *turnover* ($\rho = -.57$, $p < .001$), e uma correlação positiva e moderada com a PSO ($\rho = .65$, $p < .001$) e com a segurança psicológica ($\rho = .42$, $p < .001$). Isto significa que um maior nível de perceção da aplicação da GRH-SR ao nível da organização está associado a níveis mais elevados de PSO e de segurança psicológica e a níveis mais baixos de intenção de *turnover*.

Por sua vez, a PSO correlaciona-se positiva e moderadamente com a segurança psicológica ($\rho = .58$, $p < .001$) e negativa e moderadamente com a intenção de *turnover* ($\rho = -.64$, $p < .001$), o que significa que níveis mais elevados de perceção de suporte por parte da organização

estão moderadamente associados a níveis mais elevados de segurança psicológica e a níveis mais baixos de intenção de *turnover*.

No que se refere à correlação entre a segurança psicológica e a intenção de *turnover*, verifica-se que a mesma é negativa e moderada ($\rho = -.43, p < .001$), pelo que níveis mais elevados de segurança psicológica estão moderadamente associados a menores níveis de intenção de *turnover*.

Por último, procedeu-se à análise das correlações entre as questões de caracterização dos participantes - sociodemográficas, da situação laboral e características da organização – e a variável critério, de modo a averiguar se teriam de ser controladas no modelo de investigação, enquanto variáveis covariadas. Quanto à situação laboral, a ocupação de um cargo de chefia está correlacionada de forma negativa e fraca com a intenção de *turnover* ($\rho = -.17, p < .001$), pelo que a ocupação de cargo de chefia está fracamente associada a um menor nível de intenção de *turnover*. No referente ao regime de trabalho, parcial ou integral, verifica-se uma correlação negativa e fraca com a intenção de *turnover* ($\rho = -.16, p < .05$), o que pode significar que um regime de trabalho integral está fracamente associado a um menor nível de intenção de *turnover*. Relativamente à antiguidade na organização correlaciona-se de forma negativa e fraca com a intenção de *turnover* ($\rho = -.16, p < .001$), o que pode significar que uma maior antiguidade na organização está fracamente associada a um menor nível de intenção de *turnover* (Quadro 3.1.).

Quadro 3.1

Médias, desvios-padrão, correlações entre variáveis e consistências internas

	<i>M</i>	<i>DP</i>	1	2	3	4	5	6	7
1. Regime^(a)	-	-							
2. Antiguidade	-	-	.27**						
3. Cargo de chefia^(b)	-	-	.16*	-.32**					
4. GRH-SR	3.56	.90	.13*	-.03	.11	(.93)			
5. Percepção de Suporte Organizacional	4.49	1.05	-.04	-.21**	.11	.65**	(.93)		
6. Segurança Psicológica	4.82	1.05	.03	-.16**	-.02	.42**	.58**	(.71)	
7. Intenção de Turnover	3.34	1.25	-.16*	-.16*	-.17**	-.57**	-.64**	-.43**	(.83)

Notas:

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; Coeficientes de Alfa de Cronbach entre parêntesis

(a) 0 – Regime de trabalho parcial 1 – Regime de trabalho integral

(b) 0 – Não ocupa cargo de chefia 1 – Ocupa cargo de chefia

3.2. Teste ao modelo de investigação

Com o propósito de testar as hipóteses definidas, seguiu-se o procedimento proposto por Hayes (2018), através da utilização do modelo 6 da macro PROCESS. Previamente ao teste do modelo, foram verificados os pressupostos da normalidade e homocedasticidade dos erros, bem como a ausência de multicolinearidade entre as variáveis (e.g., GRH-SR - tolerância $\geq .54$, $VIF \leq 1.83$; PSO - tolerância $\geq .45$, $VIF \leq 2.22$; segurança psicológica – tolerância $\geq .64$, $VIF \leq 1.56$).

A utilização do modelo 6, indicado para o teste de mediações sequenciais, pressupõe a inclusão de todas as variáveis no modelo, devendo a ordem das mediadoras corresponder à sequência a testar (Hayes, 2018). Deste modo, foi possível proceder-se ao teste do efeito total da variável preditora, percepção de GRH-SR, bem como dos três efeitos indiretos com as duas variáveis mediadoras, a PSO como primeira variável mediadora e a segurança psicológica como segunda variável mediadora, considerando-se a intenção de *turnover* como variável critério. Adicionalmente, e tendo em conta as correlações suprarreferidas, a antiguidade dos participantes na organização, o regime de trabalho e a ocupação de cargo de chefia, foram incluídas como covariadas no modelo, possibilitando o seu controlo. Os resultados podem ser observados no Quadro 3.2.

Relativamente à primeira hipótese que propõe que a percepção da GRH-SR se encontra negativamente associada à intenção de *turnover*, verifica-se que a mesma é empiricamente suportada pois o efeito total da percepção de GRH-SR na intenção de *turnover* é negativo e significativo ($B = -.78$, $95\% \text{ BootIC} = -.92, -.63$). Assim, quanto mais os trabalhadores percecionam a implementação de práticas de GRH socialmente responsáveis nas suas organizações, menor será a sua intenção de *turnover*.

No que diz respeito à Hipótese 2 relativa ao efeito mediador da PSO na relação anterior, verifica-se que a percepção de GRH-SR prediz significativamente a PSO ($B = 1.12$, $95\% \text{ BootIC} = .97, 1.27$), pelo que quanto maior a percepção do trabalhador sobre a implementação de práticas de GRH-SR por parte da organização, maior é a PSO advindo do mesmo. Esta percepção também contribui significativamente para explicar a intenção de *turnover* ($B = -.40$, $95\% \text{ BootIC} = -.51, -.29$), pelo que quanto maior for a PSO do trabalhador, menor será a sua intenção de *turnover*. No mesmo sentido, o efeito indireto da PSO na relação entre a percepção de GRH-SR e a intenção de *turnover* é significativo ($B = -.45$, $95\% \text{ BootIC} = -.65, -.27$), pelo que se aceita a Hipótese 2, relativa à mediação da PSO na relação entre as variáveis preditora e critério.

Quanto à Hipótese 3, que propõe que a segurança psicológica medeia a relação entre a percepção de GRH-SR e a intenção de *turnover*, esta não é suportada empiricamente. O efeito da percepção de GRH-SR sobre a segurança psicológica não é estatisticamente significativo (B

= .14, 95% *BootIC* = -.03, .30), e o mesmo acontece quando este último está relacionado com a intenção de *turnover* ($B = -.09$, 95% *BootIC* = -.22, .05). Deste modo, o efeito indireto relativo ao papel mediador da segurança psicológica na relação entre a percepção de GRH-SR e a intenção de *turnover* não é significativo ($B = .01$, 95% *BootIC* = -.04, .01), rejeitando-se assim a Hipótese 3.

Por fim, e no que diz respeito ao terceiro efeito indireto, da PSO e da segurança psicológica na relação entre a variável preditora e critério, este não é estatisticamente significativo ($B = -.04$, 95% *BootIC* = -.10, .02). Tais resultados indicam que a Hipótese 4 não se verifica, pelo que a relação entre a percepção de GRH-SR e a intenção de *turnover*, quando mediada de forma combinada e sequencial pela PSO e pela segurança psicológica, não é significativa. Apesar da GRH-SR se relacionar significativamente com a PSO e desta se relacionar positivamente com a percepção de segurança psicológica ($B = .37$, 95% *BootIC* = .27, .47), o facto desta última não predizer significativamente o desejo dos participantes abandonarem a sua organização impede a verificação do efeito em cadeia previsto na Hipótese 4.

Dado que o efeito da percepção de práticas de GRH-SR sobre a intenção de *turnover* diminui, mas permanece significativo na presença das mediadoras ($B = -.28$, 95% *BootIC* = -.45, -.11), estamos perante um efeito de mediação parcial. O modelo estatístico obtido explica 51% da variação do nível de intenção de *turnover* reportado pelos participantes do estudo ($F(6,241) = 41.83$; $p < .001$). A Figura 3.1. ilustra o modelo de investigação suportado pelos resultados.

Quadro 3.2

Teste de hipóteses do modelo de investigação

	Perceção de Suporte Organizacional		Segurança Psicológica		Intenção de <i>Turnover</i> (IT)	
	<i>B</i>	<i>LLCI; ULCI</i>	<i>B</i>	<i>LLCI; ULCI</i>	<i>B</i>	<i>LLCI; ULCI</i>
<i>Efeito total</i>						
Constante					6.43**	5.86; 7.01
GRH-SR					-.78**	-.92; -.63
Regime de Trabalho ^(a)					-.19	-.58; .20
Antiguidade					-.02*	-.03; -.00
Cargo de chefia ^(b)					-.21	-.54; .12
<i>Efeito direto</i>						
Constante	.81*	.17; 1.44	2.74***	2.24; 3.23	7.02***	6.39; 7.65
GRH-SR	1.12***	.97; 1.27	.14	-.03; .30	-.28**	-.45; -.11
Perceção de Suporte Organizacional	-	-	.37***	.27; .47	.40***	-.51; -.29
Segurança Psicológica	-	-	-	-	-.09	-.22; .05
Regime de trabalho ^(a)	-.17	-.60; .26	-.02	-.36; .31	-.27	-.61; .08
Antiguidade	.03***	-.05; -.01	.00	-.01; .02	-.03***	-.04; -.02
Cargo de chefia ^(b)	.37*	.01; .73	-.21	-.49; .07	-.07	-.36; .23

$R^2 = .48$	$R^2 = .36$	$R^2 = .51$
$F(4,243) = 56.61, p < .001$	$F(5,242) = 27.62, p < .001$	$F(6,241) = 41.83, p < .001$

Efeitos indiretos

GRH-SR-> Percepção de Suporte Organizacional -> IT	-.45, 95% <i>BootIC</i> = -.65, -.27
GRH-SR-> Segurança Psicológica -> IT	-.01, 95% <i>BootIC</i> = -.04, .01
GRH-SR-> Percepção de Suporte Organizacional -> Segurança Psicológica -> IT	-.04, 95% <i>BootIC</i> = -.10, .02

Notas:

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

(a) 0 – Regime de trabalho parcial 1 – Regime de trabalho integral

(b) 0 – Não ocupa cargo de chefia 1 – Ocupa cargo de chefia

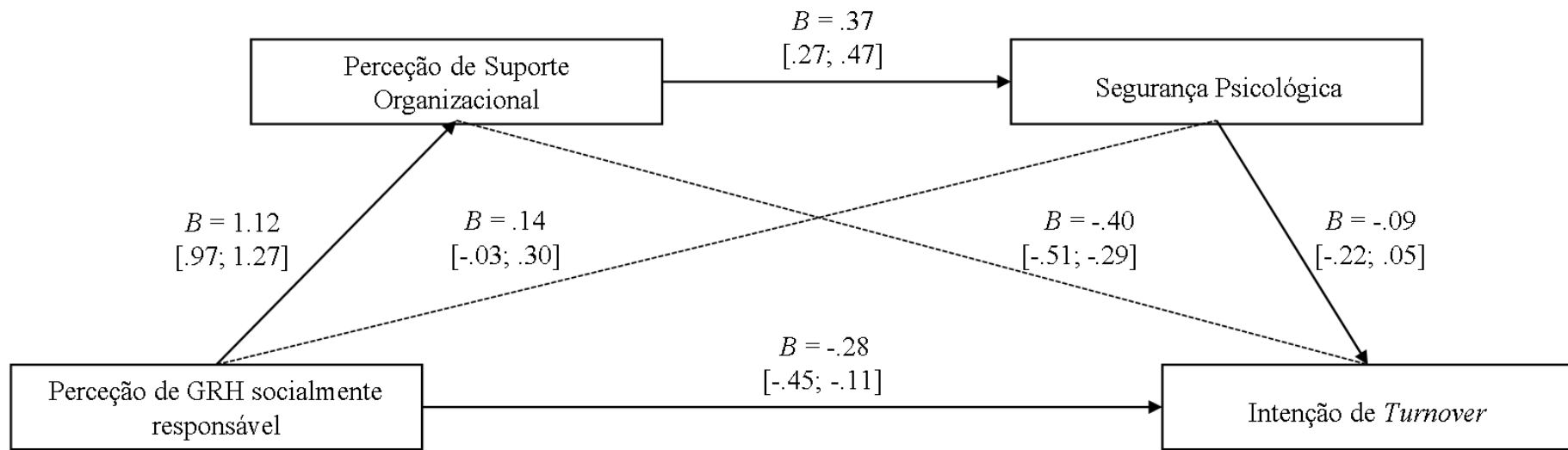


Figura 3.1 Modelo de investigação suportado pelos resultados

Capítulo 4 – Conclusões e Discussão

Este estudo partiu de um interesse em aprofundar e contribuir para a temática da GRH-SR e a sua relação com variáveis que têm impacto ao nível organizacional. De forma mais concreta, o intuito deste estudo consiste em averiguar se a percepção que os trabalhadores têm em relação à aplicação da GRH-SR na sua organização, está negativamente relacionada com a sua intenção de *turnover* do local de trabalho, através do papel mediador da PSO e da segurança psicológica.

Para tal foram testadas quatro hipóteses diferentes, através de um estudo quantitativo que teve por base a distribuição de um questionário a vários trabalhadores de diferentes organizações portuguesas. Uma das hipóteses teve como intuito analisar o efeito principal entre a percepção da GRH-SR (variável preditora) e a intenção de *turnover* dos trabalhadores (variável critério). Já as restantes hipóteses procuraram analisar os efeitos indiretos, duas das quais com os efeitos isolados das mediadoras, PSO e segurança psicológica, e a outra com o efeito conjunto de ambas para o teste de uma mediação sequencial.

A primeira hipótese do modelo de investigação – “A GRH-SR está negativamente relacionada com a intenção de *turnover*.” – é corroborada pelos resultados obtidos. Como tal foi suportada é expectável que uma maior percepção dos trabalhadores acerca das práticas de GRH-SR da organização contribua para uma diminuição das intenções de saída dos mesmos da organização. Os resultados alinham-se com os obtidos nos estudos de Qablan e Farmanesh (2019), Nie e colaboradores (2018) e também de Kundu e Gahlawat (2015), uma vez que as práticas de GRH-SR tiveram um impacto significativo, mas negativo nas intenções de saída dos trabalhadores. Assim, e de acordo com o que é possível deduzir da literatura que investigou a relação entre a GRH-SR e a intenção de *turnover*, a implementação de medidas socialmente responsáveis por parte da organização permite alcançar condições de trabalho mais positivas, e leva os trabalhadores a retribuírem esse investimento e preocupação com maior desempenho, satisfação, compromisso para com o trabalho e interesse em permanecer na organização (Abdul et al., 2019; Kakar et al., 2018; Kundu & Gahlawat, 2015; Nie et al., 2017; Qablan & Farmanesh, 2019; Toussaint et al., 2021). De modo a reduzir a intenção de *turnover* dos trabalhadores, as organizações precisam de os apoiar e de se tornarem facilitadoras para que estes prosperem no local de trabalho (Putri & Hasanati, 2022). Seguindo a ideia de Mitchell e colaboradores (2001) a percepção de uma GRH-SR na organização por parte dos trabalhadores constitui um motivo pelo qual estes pretendem permanecer no seu local de trabalho (Hom et al., 2017).

A segunda hipótese do modelo – “A PSO medeia a relação entre a percepção de GRH-SR e a intenção de *turnover*” – foi igualmente corroborada pelos resultados obtidos. Desta forma é possível inferir que uma maior percepção de práticas e políticas de GRH-SR leva a um aumento

da PSO que, conseqüentemente, diminui a intenção de *turnover* dos trabalhadores. Estes resultados vão ao encontro de estudos anteriores (Dawley et al., 2010; Kalidass & Bahron, 2015; Pimenta et al., 2023; Prakosa et al., 2019; Sun & Bunchapattanasakda, 2019) que concluíram que um bom sistema de gestão de recursos humanos, que demonstra preocupação com o bem-estar pessoal e profissional do trabalhador - como são o caso das práticas socialmente responsáveis - promove uma PSO que, por sua vez, será retribuída pelo trabalhador com uma menor intenção de *turnover*. Com isto, é possível depreender que a percepção de práticas e políticas de GRH-SR implementadas pela organização ajudam a satisfazer as necessidades sociais e pessoais dos trabalhadores, uma vez que demonstram maior valorização e preocupação com o trabalhador, tal como é referido por Eisenberger e colaboradores (2016), aumentando a PSO dos mesmos e diminuindo, conseqüentemente, a intenção de rotatividade.

Por oposição, a terceira hipótese do modelo – “A segurança psicológica medeia a relação entre a percepção de GRH-SR e a intenção de *turnover*” – não foi suportada. Não se verifica um efeito significativo da percepção de GRH-SR na segurança psicológica, nem um efeito significativo desta na intenção de *turnover*. Assim, o efeito indireto desta mediadora na relação entre a percepção de GRH-SR e a intenção de *turnover* também não se revelou significativo. Deste modo, não é possível afirmar que a percepção de práticas e políticas de GRH-SR contribuem para o aumento da segurança psicológica e, conseqüentemente, para a diminuição de *turnover*. Tais resultados não vão ao encontro do esperado na medida em que, de acordo com a revisão de literatura, foi possível inferir que práticas de gestão de recursos humanos socialmente responsáveis conduzem a uma maior segurança no local de trabalho, e, conseqüentemente aumentam a vontade do trabalhador em permanecer na organização (Edmondson & Lei, 2014; Frazier et al., 2017; Kolbe et al., 2020; Newman et al., 2017). Além disso, aquando da análise de correlações, os resultados mostraram que a GRH-SR está positivamente relacionada com a segurança psicológica. O facto de não se ter verificado esse efeito no teste de hipóteses pode dever-se à presença da PSO na análise, que pode ter assumido um papel de mediadora nesta relação abafando assim o efeito que a GRH-SR tem na segurança psicológica. Relativamente ao facto de a segurança psicológica também não ter um efeito significativo na intenção de *turnover* pode prender-se com a existência de outra variável que não foi considerada na análise, mas que possui maior peso explicativo, por exemplo o compromisso organizacional.

Da mesma forma a quarta hipótese – “A relação entre a percepção de GRH-SR e a intenção de *turnover* é mediada de forma combinada e sequencial pela PSO e pela segurança psicológica” – também não foi suportada. Assim, percebe-se que a capacidade explicativa do

modelo de investigação diminui quando é integrada a mediadora segurança psicológica, sendo esta variável a razão para não ser possível verificar o caminho inicialmente desenhado.

Além disso, e apesar de não estar presente no modelo de investigação, foi verificado também um efeito significativo com uma variável covariada, a antiguidade. Esta estabelece um efeito negativo e significativo com a intenção de *turnover* o que significa que quanto mais tempo o trabalhador estiver na organização, menor será a sua intenção de *turnover*. Estes resultados vão ao encontro dos estudos de Becker (1960) e de Mobley et al. (1979) que concluíram que quanto maior for o número de anos que o colaborador esteja na organização menor será a sua intenção de saída, visto que o indivíduo investiu tempo e esforços naquela organização durante os anos em que lá esteve.

4.1. Implicações teóricas e práticas

A nível teórico, o presente estudo contribui para o aprofundamento da literatura das variáveis presentes no modelo de investigação, nomeadamente a percepção de GRH-SR, a intenção de *turnover*, a PSO e a segurança psicológica.

Em relação à percepção dos trabalhadores acerca da GRH-SR, este estudo contribui para o aumento da investigação que considera os *stakeholders* internos, dando resposta à necessidade de estudos que integrem a percepção dos trabalhadores acerca destas práticas, como referido por Farooq e colaboradores (2019), Jamali e colaboradores (2015) e Omidi e Zotto (2022). Além disso, o facto de o instrumento selecionado para avaliar este construto ter demonstrado uma boa consistência interna permite que o mesmo possa ser utilizado em estudos futuros que pretendam investigar a GRH-SR ao nível dos *stakeholders* internos.

No que concerne às relações estabelecidas entre as variáveis, a literatura já estabelecia uma relação negativa entre as práticas de GRH-SR e a intenção de *turnover*, tal como foi possível concluir do descrito acima, porém o mecanismo pelo qual as práticas de GRH-SR estão ligadas à intenção de saída dos trabalhadores precisava de ser mais estudado (Kakar et al., 2018; Kundu & Gahlawat, 2015) e esta dissertação abordou esta lacuna. Ademais, não foi encontrado um estudo que incluísse a mediação da PSO ou da segurança psicológica nesta relação, pelo que, apesar de a mediação com a segurança psicológica não ter sido confirmada, podemos afirmar que se trata de um estudo inovador e que contribui para aprofundar o conhecimento neste âmbito.

Em termos de implicações práticas esta dissertação destaca a importância da implementação de práticas socialmente responsáveis de gestão de pessoas nas organizações, na medida em que contribuem para uma maior PSO e uma menor intenção de *turnover*. Quando o

trabalhador percebe preocupação por parte da organização, este tenderá a aumentar os seus esforços e dedicação de modo a retribuir esse investimento, através de atitudes desejáveis e comportamentos positivos. Apesar dos custos associados à implementação destas práticas suprarreferidas, os benefícios que advém das mesmas são muito positivos, quer para as organizações como para os trabalhadores. Além disso, de acordo com a literatura, o investimento neste tipo de práticas também diminui a intenção de *turnover* e, conseqüentemente, o *turnover*. Assim, as organizações devem focar-se nos seus trabalhadores, que são a fonte principal de qualquer organização, e procurar implementar práticas e políticas de GRH-SR que potenciem as cinco dimensões estabelecidas por Sancho e colaboradores (2018): 1) formação e desenvolvimento, disponibilizando aos trabalhadores formações que permitam o desenvolvimento de novas competências, como por exemplo, curso de inglês ou de gestão emocional; 2) equilíbrio trabalho-família através da promoção de horários flexíveis, que contemplem maioritariamente o cumprimento de objetivos ao invés de se focarem no cumprimento do horário laboral legalmente estabelecido; 3) comunicação, através da criação de canais de comunicação interna, por exemplo, uma revista digital onde se ilustram os acontecimentos mais recentes da organização (contratações, prémios, notícias, oportunidades), e também a criação de *surveys* trimestrais para perceber as perspetivas do trabalhador e incluir as suas sugestões de melhoria acerca dos processos organizacionais; 4) carreira profissional, através do investimento na formação é possível criar planos de carreira justos e adequados dentro da organização que privilegiem, primeiramente, o talento interno; 5) diversidade, a organização deve procurar adequar e flexibilizar os processos organizacionais para uma melhor integração na organização de qualquer pessoa que possua *fit*.

Em suma, do ponto de vista prático, esta investigação ajuda a compreender como é que as organizações conseguem, através de práticas, políticas e atividades de GRH alinhadas com os princípios da responsabilidade social, aperfeiçoar os seus resultados, reter o talento, melhorar o ambiente de trabalho e aumentar o bem-estar dos seus trabalhadores.

4.2. Limitações e recomendações para estudos futuros

Apesar da relevância dos resultados apresentados, este estudo não está isento de limitações.

A primeira limitação tem como base a utilização de uma amostra por conveniência para a recolha dos dados, que não permite a generalização dos resultados nem das conclusões obtidas para a população geral, uma vez que a recolha foi feita através das redes sociais e de contactos informais. Adicionalmente, a amostra demonstra uma grande assimetria, dado que é constituída, maioritariamente, por participantes do sexo feminino, detentores de um grau de ensino superior

e trabalhadores do setor terciário, fugindo às características médias da população ativa portuguesa, pelo que não permite a generalização dos resultados obtidos para a mesma. Assim, em estudos futuros seria benéfico optar por uma recolha que permita alcançar uma amostra maior e mais heterógena, para ser possível uma maior generalização dos resultados.

Além disso, a natureza correlacional da investigação não permite depreender relações de causalidade entre as variáveis, e tão pouco garante a direção estabelecida das relações testadas entre as variáveis, apenas é possível verificar se a relação entre as mesmas existe. Por isto, será necessário que, futuramente, os investigadores adotem metodologias longitudinais e/ou experimentais.

Por último, tendo em conta que as respostas foram recolhidas através de um questionário e apenas num único momento, as mesmas não estão isentas de enviesamentos. E, apesar de se ter procedido à análise do erro do método comum / fonte única e de se ter verificado que este erro não constituiu uma ameaça, não é possível garantir a ausência de enviesamento de fonte única, pelo que é necessário ter precaução na interpretação dos resultados obtidos. Deste modo, futuras investigações podem considerar estudar as relações estabelecidas no presente modelo de investigação, mas em contextos ou organizações específicas, além de puderem considerar mais do que uma fonte, em diferentes momentos e com inclusão de variáveis marcadoras.

Estudos futuros podem investigar outras mediadoras, de forma a explorar o conhecimento sobre os mecanismos que expliquem a relação entre a perceção da GRH-SR e a intenção de *turnover*, uma vez que na presente investigação as variáveis explicam cerca de metade da variância da intenção de *turnover*. Deste modo, seria relevante incluir variáveis como a segurança económica. Isto porque, apesar de atualmente se valorizarem outros fatores de motivação que objetivem promover maior qualidade de vida aos seus trabalhadores - nomeadamente alguns dos que fomos referindo ao longo desta dissertação, como as oportunidades de progressão de carreira, formação e desenvolvimento ou práticas que promovam um maior equilíbrio entre trabalho e a vida pessoal, - um salário económico justo continua a ser um fator preponderante para o trabalhador, pelo que poderá influenciar a sua intenção de *turnover*.

Além do mais, outro estudo poderia relacionar a perceção de práticas de GRH-SR e a intenção de *turnover*, consoante a idade. Atualmente as organizações são compostas por indivíduos das mais variadas idades, pelo que se torna pertinente perceber de que forma é que esta diferença pode influenciar a perceção deste tipo de práticas e políticas e, consequentemente, a intenção de *turnover*.

Uma última sugestão é incidir a investigação apenas numa das cinco dimensões da GRH-SR, por exemplo, a carreira profissional, que pressupõe a existência de planos de carreira com boas oportunidades de crescimento na organização, de modo a perceber de que forma é que a mesma impacta na intenção de *turnover* dos trabalhadores.

Referências

- Albalawi, A. S., Naughton, S., Elayan, M. B., & Sleimi, M. T. (2019). Perceived Organizational Support, Alternative Job Opportunity, Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Intention: A Moderated-mediated Model. *Organizacija*, 52(4), 310–324. <https://doi.org/10.2478/orga-2019-0019>
- Asri, C. P. (2022). Turnover intention: A literature review. *Journal of Business Studies and Management Review*, 5(2), 337-341. <https://doi.org/10.22437/jbsmr.v5i2.16410>
- Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. M. (2017). Socially responsible human resource policies and practices: Academic and professional validation. *European Research on Management and Business Economics*, 23(1), 55–61. <https://doi.org/10.1016/j.iemeen.2016.05.001>
- Barrena-Martinez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernandez, P. M. (2018). Drivers and barriers in socially responsible human resource management. *Sustainability (Switzerland)*, 10(5). <https://doi.org/10.3390/su10051532>
- Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. M. (2019). Towards a configuration of socially responsible human resource management policies and practices: findings from an academic consensus. *International Journal of Human Resource Management*, 30(17), 2544–2580. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1332669>
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Belete, A. (2018). Turnover Intention Influencing Factors of Employees: An empirical work review. *International Journal of Research in Business Studies and Management*, 5(7), 23-31.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley.
- Cantele, S. (2018). Human resources management in responsible small businesses: Why, how and for what?. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 18(2), 112-126. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2018.10013652>
- Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 709–729. <https://doi.org/10.1002/job.565>
- Chen, X. P., Hui, C., & Segó, D. J. (1998). The role of organizational citizenship behavior in turnover: Conceptualization and preliminary tests of key hypotheses. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 922–931. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.6.922>

- Dawley, D., Houghton, J., & Bucklew, N. (2010). Perceived organizational support and turnover intention: The mediating effects of personal sacrifice and job fit. *Journal of Social Psychology, 150*(3), 238–257. <https://doi.org/10.1080/00224540903365463>
- Del-Castillo-Feito, C., Blanco-González, A., & Díez-Martín, F. (2021). The effect of implementing environmental policies and employees' environmental training in multinational companies' legitimacy level in emerging countries. *Journal of Cleaner Production, 312*. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127817>
- Del-Castillo-Feito, C., Blanco-González, A., & González-Vázquez, E. (2019). The relationship between image and reputation in the Spanish public university. *European Research on Management and Business Economics, 25*(2), 87–92. <https://doi.org/10.1016/j.iemeen.2019.01.001>
- Del-Castillo-Feito, C., Blanco-González, A., & Hernández-Perlines, F. (2022). The impacts of socially responsible human resources management on organizational legitimacy. *Technological Forecasting and Social Change, 174*. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121274>
- Duarte, A. P. (2014). Responsabilidade social das organizações. In S. Gonçalves (Coord.), *Psicossociologia do Trabalho e das Organizações* (pp. 537-566). Pactor.
- Duarte, A. P., Neves, J. G., & Teixeira, R. L. (2013). Organizações mais responsáveis, trabalhadores mais satisfeitos: contributos da responsabilidade social das organizações para a promoção da satisfação no trabalho. In M.S. Baltazar, E. Vaz, & F. Jorge (Orgs), *Europa Cidadã: pessoas, empresas e instituições - Atas do III Congresso Internacional de Verão* (pp. 211-227). Universidade de Évora – ECS.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2). <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. (2002). Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams. In M. West, *International handbook of organizational teamwork*. London: Blackwell.
- Edmondson, A. C. (2004). Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-Level Lens. In R. M. Kramer & K. S. Cook (Eds.), *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches* (pp. 239–272). New York: Russell Sage.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, renaissance, and future of an interpersonal construct. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*, 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. In *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eisenberger, R., Malone, G. P., & Presson, W. D. (2016). Optimizing Perceived Organizational Support to Enhance Employee Engagement. *Society for Human Resource Management and Society for Industrial and Organizational Psychology*, 2, 3-22.
- Farooq, M., Farooq, O., & Cheffi, W. (2019). How do employees respond to the CSR initiatives of their organizations: Empirical evidence from developing countries. *Sustainability*, 11(9). <https://doi.org/10.3390/su11092646>
- Ferreira, M. B. (2017). *Eficácia grupal: O papel da segurança psicológica e da aprendizagem grupal*. [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra].
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological Safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Gallup. (2023). State of the Global Workplace: 2023 Report. Retirado [27 de junho 2023] de Gallup: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx#ite-506924>
- Gangi, F., D'Angelo, E., Daniele, L. M., & Varrone, N. (2021). Assessing the impact of socially responsible human resources management on company environmental performance and cost of debt. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(5), 1511–1527. <https://doi.org/10.1002/csr.2179>
- Giao, H. N. K., Vuong, B. N., Huan, D. D., Tushar, H., & Quan, T. N. (2020). The effect of emotional intelligence on turnover intention and the moderating role of perceived organizational support: Evidence from the banking industry of Vietnam. *Sustainability*, 12(5). <https://doi.org/10.3390/su12051857>
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Frangieh, C. G., & Yaacoub, H. K. (2019). Socially responsible human resource practices: Disclosures of the world's best multinational workplaces. *Social Responsibility Journal*, 15(3), 277–295. <https://doi.org/10.1108/SRJ-11-2017-0226>
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for

- the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
[https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00043-X](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00043-X)
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2^a ed.). The Guilford Press.
- Heikkinen, S., Lämsä, A. M., & Niemistö, C. (2021). Work–family practices and complexity of their usage: A discourse analysis towards socially responsible human resource management. *Journal of Business Ethics*, 171(4), 815–831.
<https://doi.org/10.1007/s10551-020-04458-9>
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545.
<https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Hongvichit, S. (2015). The Research Progress and Prospect of Employee Turnover Intention. *International Business Research*, 8(6). <https://doi.org/10.5539/ibr.v8n6p218>
- Jamali, D. R., El Dirani, A. M., & Harwood, I. A. (2015). Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: The CSR-HRM co-creation model. *Business Ethics: A European Review*, 24(2), 125–143. <https://doi.org/10.1111/beer.12085>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kakar, A. S., Saufi, R. A., & Mansor, N. N. A. (2019). Person-organization fit and job opportunities matter in HRM practices-turnover intention relationship: a moderated mediation model. *Amazonia Investiga*, 8(20).
<https://www.researchgate.net/publication/341371507>
- Kakar, A. S., Saufi, R. A., & Singh, H. (2018). Understanding linkage between Human Resource Management Practices and intention to leave: A moderated-mediation conceptual model. *ACM International Conference Proceeding Series*, 114–118.
<https://doi.org/10.1145/3277139.3277166>
- Kalidass, A., & Bahron, A. (2015). The Relationship between Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Employee Turnover Intention. *International Journal of Business Administration*, 6(5).
<https://doi.org/10.5430/ijba.v6n5p82>
- Kock, N. (2020). Harman’s single factor test in PLS-SEM: Checking for common method bias. *Data Analysis Perspectives Journal*, 2(2), 1-6.
- Kolbe, M., Eppich, W., Rudolph, J., Meguerdichian, M., Catena, H., Cripps, A., Grant, V., & Cheng, A. (2020). Managing psychological safety in debriefings: A dynamic balancing

- act. *BMJ Simulation and Technology Enhanced Learning*, 6(3), 164–171.
<https://doi.org/10.1136/bmjstel-2019-000470>
- Kundu, S. C., & Gahlawat, N. (2015). Socially responsible HR practices and employees' intention to quit: The mediating role of job satisfaction. *Human Resource Development and International*, 18(4), 387–406. <https://doi.org/10.1080/13678868.2015.1056500>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived Organizational Support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884.
<https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review*, 19 (1), 51-89.
<https://doi.org/10.2307/258835>
- Li, M., Jameel, A., Ma, Z., Sun, H., Hussain, A., & Mubeen, S. (2022). Prism of employee performance through the means of internal support: A study of perceived organizational support. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 965–976.
<https://doi.org/10.2147/PRBM.S346697>
- Mamun, C. A. Al, & Hasan, M. N. (2017). Factors affecting employee turnover and sound retention strategies in business organization: A conceptual view. *Problems and Perspectives in Management*, 15(1), 63–71. [https://doi.org/10.21511/ppm.15\(1\).2017.06](https://doi.org/10.21511/ppm.15(1).2017.06)
- Maroco, J. (2007). *Análise Estatística com Utilização do SPSS* (3rd ed.). Edições Sílabo, Lda
- Martins, A. G. B., Araújo, S. I., & Amaral, T. (2021). *Inovação e Segurança Psicológica no Contexto das Organizações*. Centro Universitário UNA.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493-522.
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-2909.86.3.493>
- Monteiro, L. J. P., Ornelas, M. G. R., & Cardoso, I. M. (2018). Gestão de recursos humanos socialmente responsável: Formar e reter pessoas. *Revista Científica da Escola de Gestão e Negócios da UnP*, 7(2), 28–41.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Newman, A., Miao, Q., Hofman, P. S., & Zhu, C. J. (2016). The impact of socially responsible human resource management on employees' organizational citizenship behaviour: The

- mediating role of organizational identification. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(4), 440–455. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1042895>
- Ngo-Henha, P. E. (2017). A review of existing turnover intention theories. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 11(11): 2760-2767. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1316263>
- Nie, D., Lämsä, A. M., & Pučėtaite, R. (2018). Effects of responsible human resource management practices on female employees' turnover intentions. *Business Ethics: A European Review*, 27(1), 29–41. <https://doi.org/10.1111/beer.12165>
- Omidī, A., & Dal Zotto, C. (2022). Socially responsible human resource management: A systematic literature review and research agenda. *Sustainability*, 14(4). <https://doi.org/10.3390/su14042116>
- Ongori, H. (2007). A review of the literature on employee turnover. *African Journal of Business Management*, 1, 49–54. <https://www.researchgate.net/publication/209835787>
- Orlitzky, M. and Swanson, D.L. (2006). Socially responsible human resource management: charting new territory. In Deckop, J.R. (Ed.), *Human Resource Management Ethics*, Information Age Publishing, Charlotte, NC, pp. 3-25.
- Pimenta, S. R. (2020). *A relação entre a gestão de recursos humanos socialmente responsável e o envolvimento no trabalho: Mediação pela percepção de suporte organizacional e compromisso afetivo* [Dissertação de mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/21069>
- Pimenta, S., Duarte, A. P., & Simões, E. (2023). How socially responsible human resource management fosters work engagement: The role of perceived organizational support and affective organizational commitment. *Social Responsibility Journal*. <https://doi.org/10.1108/SRJ-10-2022-0442>
- Prakosa, M. M., Dewanti, N., & Purwanza, S. W. (2019). The impact of perceived organizational support (POS) for increasing the intention to stay: A systematic review. *Jurnal Ners*, 14(3), 301–304. [https://doi.org/10.20473/jn.v14i3\(si\).17151](https://doi.org/10.20473/jn.v14i3(si).17151)
- Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 22(7), 600-624. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000006233>
- Putri, G. C., & Hasanati, N. (2022). Individual and situational factors: Literature review predictors of turnover intention. *American Research Journal of Humanities & Social Science (ARJHSS)*, 5(1), 63–68. <https://doi.org/10.3390/ijerph19095162>
- Qablan, N., & Farmanesh, P. (2019). Do organizational commitment and perceived discrimination matter? Effect of SR-HRM characteristics on employee's turnover

- intentions. *Management Science Letters*, 9(7), 1105–1118. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.3.014>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Roussin, C. J., MacLean, T. L., & Rudolph, J. W. (2016). The safety in unsafe teams: A multilevel approach to team psychological safety. *Journal of Management*, 42(6), 1409–1433. <https://doi.org/10.1177/0149206314525204>
- Sancho, M. P. L., Martínez-Martínez, D., Jorge, M. L., & Madueño, J. H. (2018). Understanding the link between socially responsible human resource management and competitive performance in SMEs. *Personnel Review*, 47(6), 1215–1247. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2017-0165>
- Shao, D., Zhou, E., Gao, P., Long, L., & Xiong, J. (2019). Double-edged effects of socially responsible human resource management on employee task performance and organizational citizenship behavior: Mediating by role ambiguity and moderating by prosocial motivation. *Sustainability*, 11(8). <https://doi.org/10.3390/su11082271>
- Shen, J. (2011). Developing the concept of socially responsible international human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 22(6), 1351–1363. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.559104>
- Shen, J., & Benson, J. (2016). When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behavior. *Journal of Management*, 42(6), 1723–1746. <https://doi.org/10.1177/0149206314522300>
- Shen, J., & Zhu, C. J. (2011). Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3020–3035. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.599951>
- Sousa-Poza, A., & Henneberger, F. (2004). Analyzing job mobility with Job turnover intentions: An international comparative study. *Journal of Economic Issues*, 38(1), 113–137. <https://doi.org/10.1080/00213624.2004.11506667>
- Sun, L. (2019). Perceived organizational support: A literature review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(3), 155. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i3.15102>
- Sun, L., & Bunchapattanasakda, C. (2019). Impact of strength of human resource management system on perceived organizational support. *International Journal of Business and Management*, 14(3), 60. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v14n3p60>

- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Toussaint, L., Nguyen, Q. A., Roettger, C., Dixon, K., Offenbacher, M., Kohls, N., Hirsch, J., & Sirois, F. (2021). Effectiveness of progressive muscle relaxation, deep breathing, and guided imagery in promoting psychological and physiological states of relaxation. *Evidence-based Complementary and Alternative Medicine*. <https://doi.org/10.1155/2021/5924040>
- Vardarlier, P. (2016). Strategic approach to human resources management during crisis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 463-472. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.057>
- Santos, J. V., & Gonçalves, G. (2010). Contribuição para a adaptação portuguesa da escala de Percepção de Suporte Organizacional de Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986). *Laboratório de Psicologia*, 8(2), 213-223.
- Voegtlin, C., & Greenwood, M. (2016). Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. *Human Resource Management Review*, 26(3), 181-197. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.12.003>
- Zhao, H., Chen, Y., & Liu, W. (2022). Socially responsible human resource management and employee moral voice: Based on the self-determination theory. *Journal of Business Ethics*, 183, 929-946. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05082-5>

Anexos

Anexo A – Consentimento Informado

Caro(a) Participante,

Eu sou a Bárbara Flores e gostaria de começar por agradecer desde já a sua colaboração neste estudo.

O presente questionário surge no âmbito do Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, no Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), como parte integrante da investigação para o desenvolvimento da minha Dissertação.

O propósito passa por estudar a opinião de trabalhadores/as sobre fatores do contexto de trabalho, como as práticas de gestão de recursos humanos e o apoio dado pela organização, e indicadores de bem-estar geral no trabalho como a intenção de saída da organização.

A sua participação é voluntária, confidencial e anónima, não sendo pedida qualquer identificação pessoal. A investigação não acarreta qualquer risco para si e poderá desistir a qualquer momento. Nesse caso, a sua participação não será considerada.

A recolha de dados é feita meramente para fins estatísticos e académicos, não procurando respostas certas ou erradas, mas sim a sua opinião pessoal.

A duração estimada é de aproximadamente 6 minutos.

Certifique-se de que responde a todas as questões pois só assim será válida a sua participação.

Qualquer esclarecimento necessário pode ser feito através do e-mail: [REDACTED]@iscte-iul.pt.

Agradeço mais uma vez a sua colaboração e disponibilidade.

Bárbara Flores

Aceita participar nesta pesquisa?

- Sim
- Não

Anexo B - Dados Sociodemográficos

Para terminar, solicito alguma informação para caracterização do(a)s participantes da pesquisa.

Sexo

- Feminino
 - Masculino
 - Prefere não responder
-

Idade (em anos)

Habilitações literárias

- Ensino básico (entre 5º e 9º ano)
 - Ensino secundário ou equivalente (entre 10º e 12º ano)
 - Licenciatura
 - Mestrado
 - Doutorado
-

Há quantos anos trabalha aproximadamente nesta organização?
(Se trabalha há menos de 1 ano, utilize casas decimais; por exemplo, 3 meses = 0,25; 6 meses = 0,5; 9 meses = 0,75)

Situação contratual

- Contrato sem termo/ efetivo(a)
 - Contrato de trabalho a termo
 - Trabalho temporário
 - Estagiário(a)
 - Recibos verdes
 - Outra situação. Qual?

-

Trabalha em:

- Regime de tempo inteiro (full-time)
 - Regime de tempo parcial (part-time)
 - Outro: _____
-

Exerce algum cargo de chefia?

- Sim
 - Não
-

A organização onde trabalha é uma entidade:

- Pública
 - Privada
 - Público-privada
 - Do Setor Social (IPSS, ONG, etc)
-

A organização em que trabalha é uma entidade com:

- Com fins lucrativos
 - Sem fins lucrativos
-

Em que área de atividade se insere:

- Banca e serviços financeiros
 - Comércio, retalho e distribuição
 - Consultadoria, informática e atividades científicas
 - Educação e formação
 - Restauração, hotelaria e turismo
 - Indústria, construção civil e obras públicas
 - Saúde
 - Apoio Social
 - Artes e cultura
 - Transportes
 - Justiça
 - Outra. Qual? _____
-

Dimensão da organização

- Micro (até 9 trabalhadores/as)
- Pequena (10 a 49 trabalhadores/as)
- Média (50 a 249 trabalhadores/as)
- Grande (250 a 499 trabalhadores/as)
- Muito grande (mais de 500 trabalhadores/as)

Anexo C - Escala de Gestão de Recursos Humanos Socialmente Responsável

Refletindo acerca das práticas da sua organização, indique em que medida concorda ou discorda das seguintes afirmações:

	Discordo totalmente (1)	Discordo parcialmente (2)	Nem concordo nem discordo (3)	Concordo parcialmente (4)	Concordo totalmente (5)
A minha organização apoia o(a)s trabalhador(a)s que pretendem dar continuidade ou aumentar a sua educação/formação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha organização desenvolve/implementa programas de formação regulares.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha organização ajuda o(a)s trabalhador(a)s a encontrar um equilíbrio adequado entre trabalho-família (horário de trabalho flexível).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha organização reconhece a importância do emprego estável para o(a)s seus/suas trabalhador(a)s e a sociedade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A minha organização avalia regularmente o ambiente de trabalho do(a)s trabalhador(a)s.

A minha organização tem em consideração os interesses do(a)s trabalhador(a)s nas tomadas de decisão da organização.

A minha organização regista as sugestões e reclamações do(a)s trabalhador(a)s.

A minha organização estabelece canais para diálogo com o(a)s trabalhador(a)s e o(a)s seus/suas representantes.

A minha organização fornece ferramentas que facilitam a comunicação dentro da organização (internet, newsletters, etc).

Os processos de recrutamento são formalizados e rigorosos.

As promoções são baseadas em critérios objetivos (antiguidade, cumprimento de objetivos, etc).

A avaliação de desempenho do(a)s trabalhador(a)s é feita de forma sistemática e regular.

O(A)s trabalhador(a)s são informados acerca dos resultados da sua avaliação de desempenho.

Existe diversidade de pessoas dentro da minha organização (e.g. diversidade de idade, sexo, origem étnica, etc).

A minha organização atribui recursos para a gestão da diversidade do(a)s seus/suas trabalhador(a)s.

Os objetivos da minha organização incluem a gestão da diversidade.

Anexo D - Intenção de *Turnover*

Considerando a relação que tem com a organização em que trabalha, indique o grau em que em que concorda ou discorda com cada uma das frases seguintes:

	Discordo totalmente (1)	Discordo parcialmente (2)	Nem concordo nem discordo (3)	Concordo parcialmente (4)	Concordo totalmente (5)
Se pudesse escolher novamente, escolheria trabalhar na organização onde atualmente trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É bastante provável que procure um novo emprego no próximo ano.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Penso com frequência deixar a organização onde atualmente trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo E - Percepção de Suporte Organizacional

Pensando agora no seu local de trabalho, indique o grau em que concorda ou discorda com cada uma das afirmações apresentadas:

	Discordo totalmente (1)	Discordo (2)	Discordo parcialmente (3)	Nem concordo nem discordo (4)	Concordo parcialmente (5)	Concordo (6)	Concordo totalmente (7)
A minha organização valoriza o meu contributo para o bem-estar institucional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha organização não aprecia devidamente o meu esforço profissional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha organização ignora os meus protestos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha organização preocupa-se realmente com o meu bem-estar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mesmo que desempenhasse o meu trabalho o melhor possível, a minha organização não iria aperceber-se.

A minha organização preocupa-se com a minha satisfação profissional.

A minha organização demonstra pouquíssima preocupação comigo.

A minha organização preza a minha realização profissional.

Anexo F - Segurança Psicológica

De seguida apresentamos algumas afirmações acerca da sua equipa de trabalho. Pedimos-lhe que nos indique em que medida as afirmações se aplicam ou não à realidade da sua equipa:

	Não se aplica (1)	Quase não se aplica (2)	Aplica-se pouco (3)	Aplica-se moderadamente (4)	Aplica-se muito (5)	Aplica-se quase totalmente (6)	Aplica-se totalmente (7)
Na minha equipa se cometemos um erro, este é frequentemente usado contra nós.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os membros da minha equipa são capazes de abordar problemas e assuntos difíceis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Por vezes, as pessoas da minha equipa rejeitam outros por serem diferentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na minha equipa é seguro arriscar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É difícil pedir ajuda a outros membros da minha equipa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ninguém da minha equipa tentaria, deliberadamente, prejudicar os meus esforços.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quando trabalho com os outros membros da minha equipa, as minhas competências e talentos únicos são valorizados e utilizados.



Anexo G – Resultados do Teste de Harman

Escala - Indicadores	Componente				
	1	2	3	4	5
GRH-SR 1 - A minha organização apoia o(a)s trabalhadore(a)s que pretendem dar continuidade ou aumentar a sua educação/formação.	.703	.141	.130	-.003	.131
GRH-SR 2 - A minha organização desenvolve/ implementa programas de formação regulares.	.598	.368	.306	.132	-.066
GRH-SR 3 - A minha organização ajuda o(a)s trabalhadore(a)s a encontrar um equilíbrio adequado entre trabalho-família (horário de trabalho flexível).	.637	.222	-.083	-.026	.060
GRH-SR4 - A minha organização reconhece a importância do emprego estável para o(a)s seus/suas trabalhadore(a)s e a sociedade.	.643	.261	-.194	-.125	.072
GRH-SR 5 - A minha organização avalia regularmente o ambiente de trabalho do(a)s trabalhadore(a)s.	.755	.296	-.093	.001	.080
GRH-SR 6 - A minha organização tem em consideração os interesses do(a)s trabalhadore(a)s nas tomadas de decisão da organização.	.694	.286	-.163	.029	.163

GRH-SR 7 - A minha organização regista as sugestões e reclamações do(a)s trabalhadore(a)s.	.678	.277	.039	-.054	-.009
GRH-SR 8 - A minha organização estabelece canais para diálogo com o(a)s trabalhadore(a)s e o(a)s seus/suas representantes.	.698	.261	.104	.076	.087
GRH-SR 9 - A minha organização fornece ferramentas que facilitam a comunicação dentro da organização (internet, newsletters, etc).	.588	.184	.068	.056	.096
GRH-SR 10 - Os processos de recrutamento são formalizados e rigorosos.	.605	.219	.234	.054	.011
GRH-SR 11 - As promoções são baseadas em critérios objetivos (antiguidade, cumprimento de objetivos, etc)	.607	.172	-.201	-.058	.224
GRH-SR 12 - A avaliação de desempenho do(a)s trabalhadore(a)s é feita de forma sistemática e regular.	.648	.316	.111	.136	-.126
GRH-SR 13 - O(A)s trabalhadore(a)s são informados acerca dos resultados da sua avaliação de desempenho.	.538	.308	.044	.161	-1.77
GRH-SR 14 - Existe diversidade de pessoas dentro da minha organização (e.g. diversidade de idade, sexo, origem étnica, etc).	.456	.102	.217	.298	-.333

GRH-SR 15 - A minha organização atribui recursos para a gestão da diversidade do(a)s seus/suas trabalhadore(a)s.	.690	.367	-.021	.076	.031
GRH-SR 16 - Os objetivos da minha organização incluem a gestão da diversidade	.634	.316	.047	.148	-.047
PSO 1 - A minha organização valoriza o meu contributo para o bem-estar institucional.	.764	.113	.223	.162	-.005
PSO 2 - A minha organização não aprecia devidamente o meu esforço profissional.	.630	-.415	-.159	-.025	-.170
PSO 3 - A minha organização ignora os meus protestos.	.702	-.399	-.227	.034	.052
PSO 4 - A minha organização preocupa-se realmente com o meu bem-estar.	.809	-.107	-.194	-.125	.199
PSO 5 - Mesmo que desempenhasse o meu trabalho o melhor possível, a minha organização não iria aperceber-se.	.668	-.437	-.073	-.004	-.089
PSO 6 - A minha organização preocupa-se com a minha satisfação profissional.	.777	-.118	-.146	-.193	.176
PSO 7 - A minha organização demonstra pouquíssima preocupação comigo.	.710	-.431	-.280	-.088	.019

PSO 8 - A minha organização preza a minha realização profissional	.732	-.084	-.153	-.237	.221
Segurança Psicológica 1 - Na minha equipa se cometemos um erro, este é frequentemente usado contra nós.	.478	-.481	.016	.418	.148
Segurança Psicológica 2 - Os membros da minha equipa são capazes de abordar problemas e assuntos difíceis.	.473	-.325	.600	-.087	.053
Segurança Psicológica 3 - Por vezes, as pessoas da minha equipa rejeitam outros por serem diferentes.	.433	-.367	.171	.549	.130
Segurança Psicológica 4 - Na minha equipa é seguro arriscar.	.498	-.232	.468	-.148	.150
Segurança Psicológica 5 - É difícil pedir ajuda a outros membros da minha equipa.	.370	-.336	.017	.521	.086
Segurança Psicológica 6 - Ninguém da minha equipa tentaria, deliberadamente, prejudicar os meus esforços.	.093	-.113	-.495	-.483	.036
Segurança Psicológica 7 - Quando trabalho com os outros membros da minha equipa, as minhas competências e talentos únicos são valorizados e utilizados.	.507	-.225	.411	-.234	.114
Intenção de turnover 1 - Se pudesse escolher novamente, escolheria trabalhar na organização onde atualmente trabalho.	-.644	.213	.014	.243	.304

Intenção de turnover 1 - Se pudesse escolher novamente, escolheria trabalhar na organização onde atualmente trabalho.	-.644	.213	.014	.243	.304
Intenção de turnover 2 - É bastante provável que procure um novo emprego no próximo ano.	-.579	.025	.080	.105	.612
Intenção de turnover 3 - Penso com frequência deixar a organização onde atualmente trabalho.	-.661	.168	.035	.052	.517
Variância Explicada pelo fator (% de variância)	22.29	15.94	7.70	7.12	6.85
Variância Total Cumulativa (% de variância)			59.90		
KMO			.937		
Teste de Esfericidade de Bartlett			4949, 53, $p < .001$		