

Impacto das Perceções de Empregabilidade num Contexto de Insegurança de Emprego

Perceptions of Employability Impact on a Job Insecurity Context

- » Francisco Santos CESÁRIO¹ (Instituto Superior de Psicologia Aplicada – Instituto Universitário)
- » Ana Margarida Palma FEIJÃO² (Instituto Superior de Psicologia Aplicada – Instituto Universitário)

Resumo

Há, no atual contexto europeu, uma profunda crise no mercado de trabalho com elevadas taxas de desemprego. A procura de Empregabilidade pode constituir para os trabalhadores uma alternativa à Segurança de Emprego. A Empregabilidade surge como um requisito fundamental, tanto para as organizações que precisam competir num ambiente em mudança, como para os indivíduos que ambicionam carreiras de sucesso. Portanto, este estudo investiga o impacto das perceções de Empregabilidade dos colaboradores nas suas Intenções de Saída da organização e avalia como as perceções de Empregabilidade podem ser relevantes em contextos de elevada Insegurança de Emprego. Participaram neste estudo 150 colaboradores de diferentes organizações na área da Grande Lisboa. Os resultados revelaram uma relação negativa entre Empregabilidade e Insegurança de Emprego e uma relação positiva entre Insegurança de Emprego e Intenções de Saída. Sendo assim, conclui-se que a promoção de uma cultura de Empregabilidade nas empresas não está diretamente relacionada com o aumento das Intenções de Saída dos seus colaboradores, mas pode antes atenuar alguns dos efeitos negativos da Insegurança de Emprego.

Palavras-Chave

Empregabilidade, intenções de saída, insegurança de emprego.

Abstract

In the current European context of deep crisis in labor markets, with unemployment rates reaching very high values, Employability may be an alternative to Job Security for employees. Employability emerges as a fundamental requirement both for organizations that need to compete in a changing environment and individuals who aspire to succeed in their careers. This study aims to provide empirical evidence about the impact of Employability perceptions on staff Turnover Intentions and how perceptions of Employability may be relevant in times of high Job Insecurity. The results were based on a sample of 150 individuals, working in different organizations in the Lisbon area. Results indicated a negative relationship between Employability perceptions and Job Insecurity, and a positive relationship between Job Insecurity and Turnover Intentions. It is concluded that an organizational culture that promotes Employability perceptions does not have a direct impact on employee Turnover Intentions. However, it may mitigate some negative effects of Job Insecurity.

Keywords

Employability, turnover intentions, job insecurity.

1 Endereço para correspondência: Rua Jardim do Tabaco, 34, 1149-041 Lisboa, PORTUGAL. Telephone: 351 218 811 700 Fax: 351 218 860 954. E-mail: fcesario@ispa.pt

2 E-mail: palmamargarida@gmail.com

Desde os anos 70 que as recessões econômicas, a reestruturação industrial, as mudanças tecnológicas e a intensificação da concorrência mundial, mudaram drasticamente o mercado de trabalho (Alarco, 2010; Berntson, Sverke, & Marklund, 2006; De Witte, 1999, 2005; Forrier & Sels, 2003).

Muitas organizações recorreram a reestruturações, fusões, aquisições, “*rightsizing*”, reduções de pessoal, reformas antecipadas e flexibilização do trabalho, na tentativa de reduzir custos e aumentar a competitividade (Sverke, Hellgren, & Näswall, 2006).

Para se adaptarem a um ambiente em mudança, muitas empresas têm procurado a flexibilidade funcional e numérica, o que tem demonstrado algumas respercussões do ponto de vista individual, nomeadamente, os deslocamentos na procura de emprego, o desemprego involuntário e os contratos de trabalho temporários (Sverke & Hellgren, 2002).

Todas essas circunstâncias têm contribuído para o desenvolvimento de um mercado de trabalho mais turbulento e menos previsível, o que significa que a preocupação com a possibilidade de perder o emprego se tornou um dos fenómenos mais comuns que caracterizam a vida de trabalho atual (Cheng & Chan, 2008).

Nesse contexto de profunda Insegurança de Emprego, a procura de Empregabilidade tem-se tornado um fator crítico para muitos trabalhadores, quer na sua entrada no mercado laboral, quer na dinamização da sua competitividade e proatividade nesse mesmo mercado.

Este estudo pretende fornecer evidências empíricas sobre o impacto das perceções de Empregabilidade dos colaboradores nas suas Intenções de Saída da organização e avaliar como essas perceções de Empregabilidade podem ser relevantes em contextos de elevada Insegurança de Emprego.

Empregabilidade

Vários autores consideram que a Empregabilidade se refere à capacidade individual de realizar transições no mercado de trabalho como resultado da aquisição de *know-how*, competências, conhecimento do mercado de trabalho e adaptabilidade (e.g., Berntson, 2008; Forrier & Sels, 2003; Fugate, Kinicki, & Ashforth, 2004; Harvey, 2001; Hillage & Pollard, 1998).

A Empregabilidade tem sido tradicionalmente avaliada com recurso de indicadores, objetivos da posição de um indivíduo no mercado de trabalho tais como educação, formação ou função (De Cuyper et al., 2008). No entanto, mais recentemente, têm sido desenvolvidos indicadores subjetivos de Empregabilidade, com raízes na investigação da perceção de facilidade de movimentação no mercado de trabalho, ou seja, a perceção do indivíduo sobre as alternativas disponíveis no mercado de trabalho interno e/ou externo.

Nesta linha de investigação, a perceção de Empregabilidade é definida como “a perceção do indivíduo sobre as possibilidades de obter um novo emprego” (Berntson & Marklund, 2007; Berntson et al., 2006).

De Cuyper e De Witte (2010) defendem que a perceção de Empregabilidade pode apresentar duas dimensões: a interna, que se refere à possibilidade de um colaborador sentir que tem oportunidades de carreira no seu atual trabalho, e a externa, referente à perceção do colaborador relativamente ao seu valor no mercado de trabalho geral.

Os estudos de Trevor (2001) e Pfeffer (1998) evidenciam que colaboradores com elevada Empregabilidade são propensos a abandonar empregos não gratificantes e podem agir de acordo com a sua perceção de que existem melhores alternativas de emprego, assumindo um comportamento de procura ativa de novos empregos.

Colaboradores familiarizados com as mais recentes tecnologias podem avaliar-se como sendo altamente empregáveis, uma vez que se sentem capazes de lidar com desenvolvimentos contemporâneos e futuros. Por outro lado, os indivíduos que não possuem uma combinação de experiências relevantes, competências e conhecimentos atualizados, nem redes sociais grandes, podem sentir-se com baixa Empregabilidade. Esses indivíduos dependem muito do seu empregador atual, e, ao mesmo tempo, percebem que os empregos vitalícios numa mesma em-

presa chegam ao fim. Esse fenômeno pode estimular sentimentos de Insegurança de Emprego e reduzir sentimentos de bem-estar (De Cuyper et al., 2008; De Witte, 1999, 2005).

Berntson (2008) adotou uma perspectiva interacionista para interpretar a percepção de Empregabilidade, argumentando que esta é influenciada por fatores individuais e situacionais. Os fatores situacionais incluem a estrutura do mercado de trabalho, as oportunidades no mercado de trabalho e os fatores organizacionais. Os recursos individuais referem-se ao conhecimento e competências, capital social, atitudes, características demográficas e disposicionais. Esse estudo enfatiza que o sentimento de ser empregável fornece ao indivíduo um sentido de segurança e controle ao longo da carreira, afetando a sua capacidade para lidar com o estresse, o compromisso com as organizações e a proatividade no trabalho.

O estudo de Fugate e Kinicki (2008) fornece validação inicial de uma medida de Empregabilidade disposicional, o DME (*Dispositional Measure of Employability*). Os autores definem Empregabilidade como o conjunto das diferenças individuais que predis põem os trabalhadores para uma adaptabilidade proativa, i.e., orientada para o trabalho e carreira profissional. Referem-se a cinco dimensões críticas da Empregabilidade disposicional: abertura às mudanças no trabalho; Resiliência no trabalho e carreira; Proatividade no trabalho e carreira; Motivação na carreira; Identidade laboral.

Empregabilidade e intenções de saída

A Intenção de Saída pode ser entendida como o reflexo da “probabilidade (subjativa) de mudança individual de trabalho dentro de um determinado período de tempo” (Sousa-Poza & Henneberger, 2002, p. 1) e é provavelmente o antecedente imediato mais importante da decisão de saída de uma organização.

A Empregabilidade e as Intenções de Saída parecem estar naturalmente relacionadas - os empregados podem estar mais inclinados a sair voluntariamente de uma organização quando acreditam que a sua desistência não implica perdas substanciais. Essa relação pode estar sendo impulsionada, uma vez que as transições entre empregos tem se tornado cada vez mais uma norma e não uma exceção. Por outro lado, os colaboradores com baixa Empregabilidade poderão ser menos propensos a considerar desistir, uma vez que isso poderia acarretar o risco de desemprego (De Cuyper, Mauno, Kinnunen, & Mäkikangas, 2011a).

As investigações realizadas até a data parecem não sustentar a existência de correlações fortes entre Empregabilidade e Intenções de Saída, apesar de intuitiva e teoricamente estarem associadas. No estudo de Hom, Caranikas-Walker, Prussia e Griffeth (1992), foi encontrada uma correlação de 0.27 entre a percepção de facilidade de movimentação/percepção de alternativas e as Intenções de Saída. De Cuyper, Van der Heijden e De Witte (2011b) encontraram uma correlação entre Percepção de Empregabilidade e Intenções de Saída de 0.12, e, Berntson, Näswall e Sverke (2010) não encontraram uma correlação significativa. Outra preocupação, que vem enfatizar a pertinência de futuras investigações, consiste no fato de essas evidências provirem de estudos transversais, o que pode valorizar em demasia a relação entre os constructos.

Outro argumento válido na compreensão de como a Empregabilidade se relaciona com Intenções de Saída baseia-se na literatura sobre as mudanças na vida laboral e novos modelos de carreira. Essas mudanças na vida laboral têm induzido sentimentos de Insegurança de Emprego nos colaboradores (De Cuyper & De Witte, 2007): alguns deles sentem que não podem mais contar com os empregadores para proporcionar empregos vitalícios. Em vez disso, aprendem a gerir as próprias carreiras e a tornarem-se “empregáveis”.

Hipótese 1: Existe uma relação positiva entre Percepção de Empregabilidade e Intenções de Saída da organização. Quanto mais empregável o colaborador se sentir maiores serão as suas Intenções de Saída da organização, procurando novas oportunidades de desenvolvimento profissional (Figura 1).

Klandermans e Van Vuuren (1999) diferenciam a Insegurança de Emprego da perda de emprego, sugerindo que a insegurança no trabalho é uma maior fonte de ansiedade. Eles defendem que a “visibilidade” do trabalhador inseguro é quase inexistente em relação ao trabalhador desempregado, portanto, ele não irá obter o mesmo apoio e ajuda do governo ou da sociedade. Outra diferença fundamental é que a Insegurança de Emprego se trata de um episódio crônico e a perda de emprego um episódio agudo, que implica a perda do emprego e a ausência imediata de renda ou reconhecimento social. Os autores distinguem também a Insegurança de Emprego objetiva, que diz respeito aos acontecimentos que ameaçam a situação de trabalho (e.g., a situação econômica no país, um “*downsizing*”, um “*outsourcing*” na empresa ou uma mudança na estrutura organizacional), e a Insegurança de Emprego subjetiva, que se refere às percepções e experiências pessoais das consequências negativas que tal situação pode ter sobre o indivíduo. Este fenômeno depende principalmente do indivíduo e de suas características, sendo possível que alguns colaboradores experienciem Insegurança de Emprego numa situação de trabalho segura, sem qualquer ameaça real à continuidade das suas funções.

Muitas definições referem-se também à natureza involuntária de Insegurança de Emprego e a um sentimento de impotência, uma vez que implica sentimentos de desamparo na tentativa de preservar a desejada continuidade no trabalho (Sverke & Hellgren, 2002).

Alguns estudos defendem que a Empregabilidade pode suplantiar a segurança laboral a longo prazo como base para o compromisso recíproco entre colaboradores e organização (Benson, 2006; Craig, Kimberly, & Bouchikhi, 2002; Estienne, 1997; Waterman, Waterman, & Collard, 1994). Para as organizações que não conseguem oferecer segurança laboral, a promoção da Empregabilidade implica medidas de aumento dos investimentos no desenvolvimento dos seus colaboradores, garantindo que as suas competências estejam atualizadas e valorizadas pelo mercado de trabalho, caso fiquem inesperadamente sem trabalho. A suposição é de que, se a empresa pode reduzir a incerteza de encontrar outro trabalho, se necessário, então os colaboradores terão maior probabilidade de se sentirem comprometidos e permanecer em organização (Galunic & Anderson, 2000).

Talvez não seja possível reduzir totalmente a Insegurança de Emprego; um certo grau de insegurança e obscuridade é inevitável em tempos economicamente turbulentos. Pode então ser útil desenvolver intervenções adicionais para reduzir as consequências negativas da Insegurança de Emprego (De Witte, 2005).

O estudo de Berntson e Marklund (2007) mostra que as mudanças organizacionais são preditoras da insegurança no emprego, particularmente em colaboradores com baixa Empregabilidade.

Hipótese 2: Existe uma relação negativa entre Empregabilidade e Insegurança de Emprego. Quanto mais empregável sentir-se o colaborador, menos inseguro se sentirá no seu emprego (Figura 1).

Insegurança de emprego e intenções de saída

Com a globalização e o aumento da competitividade, as organizações devem desenvolver esforços de fidelização dos seus recursos humanos e, em especial, dos seus colaboradores com mais valor para a organização. Estes colaboradores são extremamente cruciais para a organização uma vez que o seu valor é essencialmente intangível e dificilmente replicado (Ongori, 2007). Assim, os gestores devem reconhecer que os colaboradores são os principais contribuintes para a realização eficiente das atividades dentro da organização, devendo por isso controlar o *turnover* para o benefício e sucesso da organização (Abbasi & Hollman, 2000).

Perez (2011) considera três características fundamentais do *turnover*: a voluntariedade, o evitamento e a funcionalidade. A saída voluntária, pela autora, consiste na cessação voluntária da filiação a uma organização por um dos seus colaboradores. A saída Involuntária consiste num movimento de passagem individual para o outro lado da fronteira relativamente à per-

tença a uma organização que não é iniciado pelo funcionário da mesma organização (e.g. demissão, rescisão do contrato ou morte). O evitamento da saída voluntária de colaboradores corresponde à averiguação por parte da organização de eventuais medidas preventivas à saída dos colaboradores.

A autora considera o processo de *turnover*: voluntário e complexo - classifica-o em três causas principais. Em primeiro lugar, o preço/custo e conveniência da saída, que separa os aspectos financeiros e sociais. Os aspectos financeiros referem-se a salários, benefícios e outras comodidades que as organizações promovem aos seus colaboradores em troca dos seus serviços. Os aspectos sociais referem-se ao comportamento social de um colaborador dentro da organização, nomeadamente a nível de integração e relacionamento com colegas de trabalho. Uma baixa perceção de aspectos financeiros e sociais dentro da organização pode originar Intenções de Saída por parte dos colaboradores. Em segundo lugar, a intensidade da Intenção de Saída com influência da insatisfação e Insegurança de Emprego. Se um colaborador está insatisfeito e inseguro com o seu trabalho, então a intensidade da Intenção de Saída será maior. E, por último, a atratividade e disponibilidade de alternativas pode influenciar o *turnover*. Fatores externos como o mercado de trabalho e situação de vida pessoal, têm um papel decisivo no processo de saída.

Ao contrário da saída efetiva da organização (*turnover*), a intenção de saída (*turnover intention*) não é explícita. A Intenção de Saída pode ser entendida como o reflexo da “probabilidade (subjativa) de mudança individual de trabalho dentro de um determinado período de tempo” (Sousa-Poza & Henneberger, 2002, p. 1) e é provavelmente o antecedente imediato mais importante da decisão de saída de uma organização.

Segundo a teoria do comportamento planeado (Ajzen, 1991), a Intenção de Saída é usada em vez da saída efetiva da organização, uma vez que este tipo de comportamento é um bom indicador do comportamento real.

Autores como Mobley et al. (1979) encontraram uma correlação entre as Intenções de Saída e a saída efetiva da organização de $r = .58$, e, Griffeth, Hom e Gaertner (2000), encontraram uma correlação de $r = .35$.

A Insegurança de Emprego é uma perceção de impotência na manutenção ou continuidade numa situação de emprego. Existe atualmente uma concordância geral de que a Insegurança de Emprego deve ser considerada um estressor (Vetting, 2010), e por essa razão o foco das investigações tem incidido sobre os *outcomes* do estresse, como mudanças de atitude, comportamentos de reação e de sofrimento psíquico.

A perspetiva de Lazarus e Folkman (1984) defende que a simples antecipação de um evento potencialmente estressante é tão estressante como a experiência real do evento. No caso da Insegurança de Emprego, as preocupações com a perda de emprego podem ser tão estressantes como uma perda real. Esta compreensão da Insegurança de Emprego está relacionada com o Modelo de *Demand-Control* (Karasek, 1979), onde a tensão psicológica é vista como um resultado de demasiados desafios ambientais, combinados com um baixo nível de controle.

O sofrimento psicológico resulta da incapacidade de lidar com a Insegurança de Emprego, como sendo um dos resultados organizacionais possíveis em longo prazo às Intenções de Saída, entendidas como uma estratégia de *coping*. Segundo Lazarus e Folkman (1984), as cognições de afastamento/evitamento, como as Intenções de Saída, podem ser entendidas como uma estratégia de *coping* focada no problema, o que retira o componente estressante da situação.

Staufienbiel e König (2010) propõem um modelo onde a Insegurança de Emprego é simultaneamente considerada como um estressor prejudicial e desafiador. Os autores assumem que a Insegurança de Emprego tem predominantemente um efeito prejudicial sobre o desempenho, absentismo e Intenções de Saída ($r = -.25$, $p < .01$), sendo esses efeitos mediados pelas atitudes ou comportamentos organizacionais. Por outro lado, a Insegurança de Emprego também afeta estes comportamentos em sentido oposto (i.e., efeito supressor), uma vez que a Insegurança de Emprego pode motivar os colaboradores a tornarem-se mais valiosos para a organização, trabalhando mais e diminuindo o absentismo.

Sendo assim, o estudo de Sora, Caballer e Peiró (2010) e Podsakoff, LePine e LePine (2007) revelaram que a Insegurança de Emprego se relaciona positivamente com as Intenções de Saída.

Hipótese 3: Existe uma relação positiva entre Insegurança de Emprego e Intenções de Saída da organização. Quanto mais inseguro o colaborador sentir-se no emprego, maiores serão as suas Intenções de Saída da organização (Figura 1).

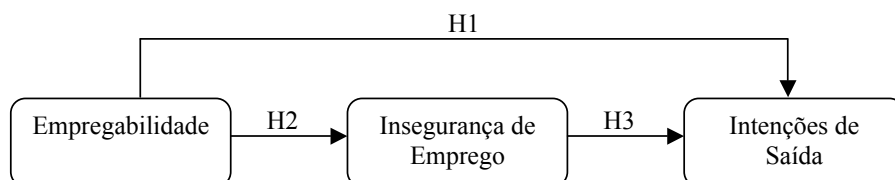


FIGURA 1. Modelo de investigação: relações entre empregabilidade, insegurança de emprego e intenções de saída.

MÉTODO

Participantes

Os sujeitos que participaram desse estudo foram selecionados a partir da população em idade ativa. Como requisitos ao estudo, os participantes estavam empregados na data de recolhimento dos questionários e eram residentes na área metropolitana da Grande Lisboa. A recolha dos questionários decorreu durante o mês de janeiro de 2012.

Através de processos não probabilísticos de amostragem [de conveniência (48.7%) e intencional tipo *snowball* (51.3%)], colaboraram voluntariamente no estudo 150 sujeitos. A conjugação destes dois métodos possibilitou de algum modo uma maior heterogeneidade ao nível da amostra, uma vez que contempla a participação de indivíduos que trabalham em diversas empresas do setor público e privado com cargos distintos e com diferentes tipos de contrato de trabalho.

Dos sujeitos que colaboraram voluntariamente no estudo, 64.7% pertencem ao Género feminino, 38% possuem um tipo de Contrato de Trabalho a Termo Certo, e 62% um Contrato Sem Termo. Verificou-se ainda que 15.3% dos sujeitos possuíam um nível de escolaridade igual ou inferior ao 12º ano; 10% tinham frequentado o ensino superior e 74.7% possuíam um grau equivalente ou superior a licenciatura. Relativamente à Idade, 43.3% dos sujeitos tinham menos de 30 anos; 32% encontravam-se entre os 30 a 39 anos; 16% entre os 40 e 49 anos e 8,7% tinham mais de 50 anos.

O questionário enviado a cada participante, via *e-mail*, continha uma pequena apresentação do objetivo do estudo, justificando a sua pertinência e solicitando a participação voluntária dos sujeitos. Garantiu-se o anonimato e referiu-se que os sujeitos não teriam nenhuma retro-informação sobre o seu resultado final porque os dados seriam conjuntamente analisados.

A Idade foi codificada em quatro escalões da seguinte forma: “Até 30 anos” (1), “De 30 a 39 anos” (2), “De 40 a 49 anos” (3) e “Mais de 50 anos” (4). O Género foi operacionalizado através da notação “1” se o participante fosse do sexo masculino e “2” se o participante fosse do sexo feminino. As Habilitações Acadêmicas variaram entre “Igual ou inferior ao 12º Ano” (1), “Frequência do Ensino Superior” (2) e “Igual ou Superior a Licenciatura” (3). O Contrato de Trabalho “A Termo Certo” foi codificado ‘1’ e o Contrato de Trabalho “Sem Termo” foi codificado ‘2’.

Utilizou-se o AMOS *for Windows* para o estudo da análise fatorial confirmatória, realizando-se uma estimativa do tipo máxima verosimilhança robusta para um modelo de um factor e para um modelo de três factores.

Assim, procedeu-se de acordo com uma lógica de “geração de modelos” (Jöreskog & Sörbom, 1993), considerando a análise do seu ajustamento, interativamente, os resultados obtidos para o qui-quadrado (χ^2); para o *normed fit index* (NFI); para o *goodness-of-fit index* (GFI); para o *comparative fit index* (CFI); para o *root mean square error of approximation* (RMSEA); e para o *expected cross-validation index* (ECVI).

Para efetuar a análise das qualidades métricas dos instrumentos deste estudo usou-se o SPSS 15.0 *for Windows*.

No estudo da sensibilidade procedeu-se o cálculo das diferentes medidas de tendência central de dispersão e de distribuição, tanto para os diferentes itens do questionário (num total de 13 itens), como para as três escalas utilizadas (Perceção de Empregabilidade, Intenções de Saída e Perceção de Insegurança de Emprego). Efetuou-se o estudo da normalidade para todos os itens e para as diversas escalas.

Procedeu-se ainda a análise da fidedignidade com o cálculo do *alpha* de *cronbach*, e, por último, testou-se o efeito de mediação com o modelo de regressão linear, com o intuito de explorar eventuais associações entre as variáveis em estudo (Empregabilidade, Intenções de Saída e Insegurança de Emprego).

Medidas

Empregabilidade. A Perceção de Empregabilidade foi medida com base na escala de De Witte (2000) com 4 itens. Os itens foram classificados numa *rating scale* de tipo *Likert* de cinco pontos que varia entre “discordo totalmente” (1) e “concordo totalmente” (5).

A escala foi também utilizada por De Cuyper *et al.* (2008) numa amostra de 532 sujeitos tendo apresentado um Alfa de *Cronbach* de .90. e um modelo com bons índices de ajustamento ($\chi^2 = 7.17$, $df = 2$, $p < .05$; GFI = .99; AGFI = .97; RMSEA = .09).

Intenções de Saída. As Intenções de Saída de uma organização foram avaliadas através da utilização de 5 itens da escala de Bozeman e Perrewé (2001).

Os itens foram classificados numa *rating scale* de tipo *Likert* de cinco pontos que varia entre “discordo totalmente” (1) e “concordo totalmente” (5). Os itens 3, 4 e 5 são formulados pela negativa (itens invertidos). No seu estudo, Bozeman e Perrewé (2001) obtiveram um Alfa de *Cronbach* de .94 numa amostra composta por estudantes universitários (N = 172).

Insegurança de Emprego. A perceção de Insegurança de Emprego foi avaliada através da utilização da escala desenvolvida por De Witte (2000; cit. por De Cuyper, Baillien, & De Witte, 2009), composta por 4 itens. Os itens foram classificados numa escala de *Likert* de cinco pontos, em que “1” corresponde a ‘discordo totalmente’ e “5” corresponde a ‘concordo totalmente’. Valores elevados nesta escala são indicativos de elevados níveis de insegurança no trabalho. Esta escala inclui itens afetivos (e.g. ‘Eu sinto que posso perder este emprego num futuro próximo’) e itens cognitivos (e.g. ‘Tenho a certeza que perderei este emprego’).

No estudo de Silla, De Cuyper, Gracia, Peiró e De Witte (2009), a mesma escala foi aplicada a 639 colaboradores belgas de seis organizações (e.g., contexto industrial, trabalho temporário, investigação, desenvolvimento, serviços e saúde), onde apresentou um alfa de *Cronbach* de .89 e um modelo com bons índices de ajustamento ($\chi^2 = 8.15$, $df = 2$, $p < 0.05$; GFI = .99; AGFI = .97; RMSEA = .07).

Variáveis de controle. Quanto a análise de dados, as variáveis demográficas foram controladas de modo a eliminar potenciais explicações alternativas para os resultados. Procedeu-se o controle da Idade, Género, Habilitações Literárias e tipo de Contrato de Trabalho na medida em que foi demonstrado anteriormente que essas variáveis demográficas podem estar relacionadas com as variáveis em estudo (Empregabilidade, Intenções de Saída e Insegurança de Emprego).

RESULTADOS

Como o questionário apresentado aos participantes deste estudo era constituído por três escalas (percepção de Empregabilidade, Intenções de Saída e Insegurança de Emprego), considerou-se apropriado efetuar a comparação entre dois modelos de medida: um modelo em que se considerou um único fator geral para a globalidade do questionário (M1) e outro com os três fatores distintos (M2).

Para evidenciar a validade dos constructos utilizou-se um método de análise fatorial confirmatória (AFC). Os resultados da ACF (Tabela 1) indicam que o modelo de três fatores apresentam melhores índices de ajustamento em comparação com o modelo de um fator. Considera-se que o modelo de três fatores apresenta um bom ajustamento ($c^2/g1$ inferior a 5, GFI e CFI superiores a .90 e RMSEA inferior a .80).

TABELA 1. Validade – Análise Fatorial Confirmatória.

Modelo	gl	χ^2	$\chi^2/g1$	SRMR	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMSEA	ECVI
M1	65	585.627***	9.010	.33	.549	.368	.467	.490	.232	4.279
M2	62	106.564***	1.719	.097	.905	.861	.903	.956	.069	1.104

Nota. *** $p < .001$.

Legenda: M1 – Modelo a Um Fator; M2 – Modelo a Três Fatores.

As correlações encontradas entre as variáveis estão representadas na Tabela 2. Em relação às correlações estatisticamente significativas entre as variáveis em estudo,

verificou-se que a Empregabilidade tem uma associação negativa com a Idade e Gênero, indiciando que os colaboradores com maior idade percebem-se com menor Empregabilidade do que os colaboradores com menor idade, e as Mulheres percebem menor Empregabilidade do que os Homens. As Intenções de Saída têm uma associação negativa com a Idade, sendo que os colaboradores com maior idade revelam menos Intenções de Saída. A Insegurança de Emprego associa-se praticamente com todas as variáveis em estudo, exceto a Idade, isto é, uma maior Insegurança de Emprego é sentida por: Mulheres, colaboradores com menores Habilitações Literárias, colaboradores com Contrato de Trabalho a Termo Certo e quando os colaboradores revelam menor percepção de Empregabilidade e maiores Intenções de Saída.

Pode-se ainda concluir que as três escalas apresentam uma consistência interna adequada uma vez que os *Alphas* de Cronbach oscilam entre .829 e .896, e que esses valores não melhoravam retirando um dos itens.

TABELA 2. Matriz de Correlações e Consistência Interna.

	Média	D.P.	1	2	3	4	5	6	7	α
1. Idade	1.90	.968	1							
2. Genero	1.65	.480	.169'	1						
3. Habilitações Literárias	2.59	.743	-.290***	.046	1					
4. Contrato de Trabalho	1.62	.487	.275**	-.119	.127	1				
5. Empregabilidade	3.025	.8954	-.220**	-.370***	.159	.087	1			.829
6. Intenções de Saída	2.687	1.139	-.333***	-.101	-.025	-.139	-.054	1		.878
7. Insegurança de Emprego	2.293	1.021	-.036	.268**	-.174'	-.200'	-.330***	.364***	1	.896

Nota. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$.

Legenda: Idade: 1 = - 30anos, 2 = de 30 a 39 anos, 3 = de 40 a 49 anos, 4 = + 50 anos;

Genero: 1 = Masculino, 2 = Feminino;

Habilitações Académicas: 1 = $\leq 12^\circ$ Ano, 2 = Frequência do Ensino Superior, 3 = \geq Licenciatura;

Tipo de Contrato de Trabalho: 1 = A Termo Certo, 2 = Sem Termo.

Foi realizada uma análise de Regressão Linear Múltipla para cada uma das hipóteses formuladas, avaliando-se a influência das Percepções de Empregabilidade nas Intenções de Saída (H1) e na Insegurança de Emprego (H2), bem como o impacto da Insegurança de Emprego nas Intenções de Saída (H3).

Em cada uma das regressões, as variáveis demográficas (Idade, Gênero, Habilitações Literárias e Tipo de Contrato de Trabalho) foram introduzidas pelo método “enter” no primeiro passo, sendo que as restantes foram introduzidas através do método de seleção “stepwise”. Assim, para cada hipótese, no primeiro passo ficaram as variáveis de controle e a variável independente, e no segundo passo ficou a variável dependente.

TABELA 3. Resultados da Regressão Linear Múltipla: Predição das Intenções de Saída (H1) e Insegurança de Emprego (H2).

Preditores	Intenções de Saída		Insegurança de Emprego	
	β do Primeiro Passo	β do Segundo Passo	β do Primeiro Passo	β do Segundo Passo
Idade	-.353***	-.376***	-.115	-.152
Genero	-.039	-.091	.284**	.197*
Habilitações Literárias	-.122	-.103	-.206*	-.175*
Contrato de Trabalho	-.031	-.020	-.108	-.090
Empregabilidade		-.153		-.255**
F	5,365***	5,000***	5,788***	6,780***
R ² a	.105	.118	.114	.162
ΔR^2	.129***	.019	.138***	.053**

Nota. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$.

Os resultados demonstram que a Percepção de Empregabilidade não se relaciona significativamente com as Intenções de Saída, tal como sugerido previamente pela ausência de correlação.

Através dos resultados obtidos no teste da Regressão Linear Múltipla (Tabela 3), no segundo passo, quando se introduz a variável Percepção de Empregabilidade, não se produz uma melhoria da variância explicada das Intenções de Saída ($\Delta R^2 = .019$, $p = .075 > \alpha = .05$).

Verifica-se uma relação significativa entre a Idade e as Intenções de Saída ($\beta = -.376$, $p < .001$).

TABELA 4. Resultados da Regressão Linear Múltipla: Predição das Intenções de Saída (H3).

Preditores	Intenções de Saída	
	β do Primeiro Passo	β do Segundo Passo
Idade	-.353***	-.309***
Genero	-.039	-.149
Habilitações Literárias	-.122	-.042
Contrato de Trabalho	-.031	.011
Insegurança de Emprego		.388***
F	5.365***	10.063***
R ² a	.105	.233
ΔR^2	.129***	.130***

Nota. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$.

Não se verifica uma relação significativa entre o Gênero, as Habilitações Literárias ou o Contrato de Trabalho e as Intenções de Saída.

Esses resultados impossibilitam a corroboração da H1 e vão de encontro ao estudo de Berntson et al. (2010) e de De Cuyper et al. (2011a), que concluíram que a percepção de Empregabilidade não é causa direta das Intenções de Saída.

Relativamente à Idade, os estudos indicam que indivíduos mais velhos têm mais dificuldades em encontrar emprego, comparativamente aos mais novos (Van der Heijde & Van der Heijden, 2005). Acredita-se que o avançar da idade torne os indivíduos mais vulneráveis a deslocações laborais, uma vez que tendem a ser menos desejados pelos empregadores (Sverke et al., 2006). Compreende-se assim que se mantenham mais fiéis às organizações do que os mais novos e que pretendam permanecer.

Relativamente à H2, os resultados confirmam a existência de uma relação negativa entre Percepção de Empregabilidade e Insegurança de Emprego.

Através dos resultados obtidos no teste da Regressão Linear Múltipla (Tabela 3), no segundo passo, a introdução da variável Percepção de Empregabilidade produz uma melhoria da variância explicada da Insegurança de Emprego ($\Delta R^2 = .053, p = .003 < \alpha = .01$). Verifica-se, assim, uma relação significativa entre o Gênero ($\beta = .197, p < .05$), as Habilitações Literárias ($\beta = -.175, p < .05$), as Percepções de Empregabilidade ($\beta = -.255, p < .10$) e a Insegurança de Emprego. Não se verifica uma relação significativa entre a Idade ou o Tipo de Contrato de Trabalho e a Insegurança de Emprego. Esses resultados levam à confirmação da H2.

No estudo de De Cuyper et al. (2008), Berntson e Marklund (2007), Forrier e Sels (2003), Sverke, Hellgren e Näswall (2002), foram encontrados resultados idênticos.

De Cuyper et al. (2008) defendem que indivíduos com elevada Empregabilidade podem sentir-se mais seguros, provavelmente porque escolhem os empregos mais seguros de entre as várias alternativas de que dispõem; porque lhes são oferecidos empregos mais seguros ou ainda porque eles interpretam tempos turbulentos como um desafio e não como uma ameaça.

O Gênero pode desempenhar um papel importante no modo como uma pessoa se prepara para diferentes ocorrências ao longo da vida. Alguns estudos concluíram que os homens tendem a reportar níveis mais elevados de Insegurança de Emprego, comparativamente às mulheres (Sverke et al., 2006), como se a ameaça da perda de emprego atingisse não só aos seus recursos financeiros mas também a sua identidade. No entanto, se uma mulher tem como responsabilidade ser o “ganha-pão” da família, para além das responsabilidades familiares, pode-se esperar um nível mais elevado de Insegurança de Emprego. Os resultados deste estudo revelam que as mulheres têm níveis mais elevados de Insegurança de Emprego, tal como aconteceu no estudo de Näswall e De Witte (2003).

O impacto do nível de educação na Insegurança de Emprego é inconclusivo na literatura. Os resultados deste estudo são coincidentes com os de Sverke et al. (2006) e evidenciam que a Insegurança de Emprego tende a diminuir com níveis mais elevados de habilitações literárias.

Relativamente ao Tipo de Contrato de Trabalho, os resultados evidenciam que indivíduos com Contrato a Termo Certo tendem a experienciar mais Insegurança de Emprego, o que vai ao encontro da literatura, que defende que colaboradores com Contratos a Termo Certo experienciam maior Insegurança de Emprego do que permanentes ou colaboradores a *full-time* (Näswall & De Witte, 2003).

Tal como se esperava, verificou-se a existência de uma relação positiva entre Insegurança de Emprego e Intenções de Saída da organização (H3).

Através dos resultados obtidos no teste da Regressão Linear Múltipla (Tabela 4), no segundo passo, a introdução da variável Insegurança de Emprego produziu uma melhoria da variância explicada das Intenções de Saída ($\Delta R^2 = .130, p = .000 < \alpha = .001$). Verificou-se uma relação significativa entre a Idade ($\beta = .309, p < .001$), a Insegurança de Emprego ($\beta = .388, p < .001$) e as Intenções de Saída. Não se verificou uma relação significativa entre o Gênero, Habilitações Literárias ou Contrato de Trabalho e as Intenções de Saída. Esses resultados levam à confirmação da H3.

Como qualquer estressor, a Insegurança de Emprego pode induzir uma resposta de evitamento por parte do sujeito. À medida que um indivíduo se torna mais inseguro acerca da manutenção do seu emprego atual, aumenta a probabilidade de procura de alternativas mais seguras de emprego (Clark, 2005).

A imprevisibilidade, o baixo nível de controle, a perda potencial de recursos valiosos (objetos, características pessoais, condições de vida...), a tensão psicológica e a frustração, resultantes da Insegurança de Emprego, são algumas das muitas possíveis razões pelas quais a Insegurança de Emprego pode resultar em Intenções de Saída, entendidas como uma estratégia de *coping* (Lazarus & Folkman, 1984).

Esse resultado está de acordo com as mais recentes investigações nesta área (Podsakoff et al., 2007; Sora et al., 2010; Vetting, 2010).

Limitações e futuras investigações

No que respeita às limitações deste estudo, convém referir, em primeiro lugar, que a confirmação de que o modelo trifatorial é melhor do que o modelo unifatorial só será cabalmente esclarecido num estudo que replique o método aqui seguido, mas com uma amostra de maior dimensão e com características sóciodemográficas próximas da população em estudo.

Outras limitações deste estudo estão relacionadas com o processo não probabilístico de recolha dos dados e com o Questionário, exclusivamente diretivo, com perguntas fechadas, o que acabou por condicionar e limitar o leque/riqueza de respostas, bem como o envolvimento emocional.

Seria vantajoso testar a variável Perceção de Empregabilidade utilizando outras escalas que poderiam eventualmente conduzir a novas evidências face às encontradas no estudo atual. Por um lado, a escala de De Cuyper e De Witte (2010), por inclui não apenas uma dimensão interna/externa, mas por diferenciar também a dimensão quantitativa/qualitativa, e, por outro, a escala de Empregabilidade construída e validada por Campos e Freitas (2008), sendo composta por 57 itens, dispostos em quatro fatores/variáveis: (a) eficácia de busca – que contempla as ações que podem ser consideradas como preparatórias para a busca de emprego e, na sequência, a noção de que haverá êxito na tarefa, denotando o senso de auto-eficácia de busca da colocação profissional; (b) dificuldade de busca – cujos itens correspondem às variáveis responsabilidade, extroversão e autoestima, em suas formas negativas; (c) otimismo – que envolve a aceitação de si mesmo e a exposição ao grupo por meio da fala e dos aspectos ligados à liderança e ao otimismo; (d) responsabilidade e decisão – a primeira compreende aspectos ligados à obstinação, decisão, escrupulo, confiança e pontualidade e a segunda está ligada ao auto conhecimento, característica que ajuda na escolha de carreira.

Esta investigação permitiu preencher algumas lacunas evidenciadas na literatura e, através da observação da relação entre os constructos com a Idade, Gênero, Habilitações Literárias e Tipo de Contrato de Trabalho, permitiu ainda uma melhor compreensão dos indivíduos atualmente empregados, sendo relevante para o desenvolvimento de futuras intervenções mais adaptadas a esta população.

Em futuras investigações, sugere-se a importância do estudo do impacto das práticas de Gestão de Recursos Humanos, das características de personalidade e do locus de controle na Perceção de Empregabilidade, na Insegurança de Emprego e nas Intenções de Saída; bem como o estudo do impacto da Insegurança de Emprego e da Empregabilidade no Bem-Estar, na Satisfação Laboral, na Eficácia Organizacional, na Confiança, ou mesmo no *Commitment*.

Implicações

As mudanças nas estruturas organizacionais, tecnologia e mercado de trabalho, exigem que os trabalhadores adotem novos papéis, modifiquem comportamentos de trabalho e adquiram novas competências (Nauta, van Vianen, van der Heijden, van Dam, & Willemsen, 2009).

Diversas investigações indicam que os colaboradores reagem mais positivamente às mudanças organizacionais quando percebem uma cultura organizacional orientada para o de-

envolvimento. No entanto, as organizações enfrentam um dilema. Por um lado, estimular a orientação para a Empregabilidade entre os seus colaboradores e, por outro, mantê-los dentro da organização. Os colaboradores com elevada orientação para a Empregabilidade podem identificar e antecipar oportunidades de carreira mais facilmente dentro e fora da organização. Assim, a estimulação da orientação para a Empregabilidade pode resultar num aumento da saída voluntária de colaboradores ameaçando a flexibilidade e continuidade da organização.

Uma organização com uma cultura de Empregabilidade fortemente enraizada estimula os colaboradores ao desenvolvimento e concede-lhes autonomia para aprenderem e fazerem coisas novas dentro e fora dos seus postos de trabalho.

Por outras palavras, as organizações podem reter os seus colaboradores ao criarem mais oportunidades. Embora essas oportunidades possam efetivamente encorajar os colaboradores a sair da organização, eles fá-lo-ão não por insatisfação laboral, mas porque a mudança e procura de novas oportunidades fazem parte natural do novo paradigma de desenvolvimento de carreiras.

Em particular, os empregadores podem fomentar a Empregabilidade dos seus colaboradores através da Formação Interna, utilizando-a como estratégia para a redução de inquietações sobre potenciais perdas de emprego e como um excelente sinal de empreendedorismo (De Cuyper *et al.*, 2008).

CONCLUSÕES

Neste estudo, pretende-se ressaltar que a Insegurança de Emprego pode não ser uma consequência inerente e inevitável dos processos de despedimento, reestruturações organizacionais, e da crescente tendência à flexibilização laboral. Pelo contrário, a Insegurança de Emprego pode ser descrita como função quer de situações objetivas (e.g., características do mercado laboral, mudanças organizacionais) quer de características individuais subjetivas (responsabilidades familiares, Empregabilidade) (Sverke *et al.*, 2006).

É fundamental que as organizações tomem em consideração essa evidência, de modo a repensarem as suas estratégias de recursos humanos, de modo a promover a Empregabilidade dos seus colaboradores, nomeadamente através do desenvolvimento de competências e aconselhamento na gestão de carreiras. Estas atividades podem ajudar as pessoas a sentirem-se melhor no trabalho, o que por sua vez poderá originar variados efeitos positivos, incluindo níveis mais elevados de competência (Berntson, 2008).

O ritmo acelerado de mudança organizacional é um indicador de que a Insegurança de Emprego vai continuar a caracterizar a vida de trabalho nos próximos anos. Como a flexibilidade do mercado tende a aumentar ainda mais rapidamente no futuro, é também vital que futuras investigações estejam sensíveis a mudanças no trabalho e que considerem o surgimento de novas relações laborais.

Se esta mudança de valor está a ocorrer, então o conceito de Insegurança de Emprego ganha novas conotações, tais como ameaças a formação profissional contínua, ao desenvolvimento profissional, à gestão de carreiras e à Empregabilidade futura.

REFERÊNCIAS

- Abassi, S. M., & Hollman, K. W. (2000). Turnover: the real bottom line. *Public Personnel Management*, 2(3), 333-342.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned of the behaviour. *Organizational Behaviour and Human Decision Process*, 50, 179-211.
- Alarco, B. (2010). *Conceptual and empirical similarities and differences between job insecurity and employability: A test in Peru*. Doctoral dissertation, Katholieke Universiteit Leuven, Leuven, Switzerland.
- Benson, G.S. (2006). Employee development, commitment and intention to turnover: a test of "employability" policies in action. *Human Resources Management Journal*, 16 (2), 173-192.

- Berntson, E. (2008). *Employability perceptions: Nature, determinants, and implications for health and well-being*. Doctoral thesis in Psychology, Stockholm University. Acessado em 15 novembro de 2011 em <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:198489/FULLTEXT01>
- Berntson, E., & Marklund, S. (2007). The relationship between perceived employability and subsequent health. *Work & Stress, 21*(3), 279-292.
- Berntson, E., Näswall, K., & Sverke, M. (2010). The moderating role of employability in the association between job insecurity and exit, voice, loyalty and neglect. *Economic and Industrial Democracy, 32*, 215-230.
- Berntson, E., Sverke, M., & Marklund, S. (2006). Predicting perceived employability: human capital or labour market opportunities? *Economic and Industrial Democracy, 27*(2), 223-244.
- Bozeman, D. P., & Perrewé, P.L. (2001). The effect of item content overlap on organizational commitment questionnaire – turnover cognitions relationships. *Journal of Applied Psychology, 86*(1), 161-173.
- Campos, K. C. L., & Freitas, F.A. (2008). Empregabilidade: Construção de uma escala. *Revista Psico-USF, 13*(2), 189-201.
- Cheng, G., & Chan, D. (2008). Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review. *Applied Psychology: An International Review, 57*(2), 272-303.
- Clark, L. J. (2005). *Moderators of the effects of job insecurity: A comparison of temporary and permanent employees*. Doctoral thesis in Philosophy, Queensland University of Technology. Acessado em 15 novembro de 2011 em http://eprints.qut.edu.au/16126/1/Lynette_Clark_Thesis.pdf
- Craig, E., Kimberly, J., & Bouchikhi, H. (2002). Can loyalty be leased? *Harvard Business Review, 80* (9), 24-34.
- De Cuyper, N., Baillien, E., & De Witte, H. (2009). Job insecurity, perceived employability and targets' and perpetrators' experiences of workplace bullying. *Work & Stress, 23*(3), 206-224.
- De Cuyper, N., Bernhard-Oettel, C., Berntson, E., De Witte, H., & Alarco, B. (2008). Employability and employees' well-being: mediation by job insecurity. *Journal of Applied Psychology, 57*(3), 488-509.
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2007). Job insecurity in temporary versus permanent workers: associations with well-being, attitudes and behaviour. *Work Stress, 21*, 65-84.
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2010). Impress to become employable. The case of temporary workers. *Journal of Career Development, 37*, 635-652.
- De Cuyper, N., Mauno, S., Kinnunen, U., & Mäkikangas, A. (2011a). The role of job resources in the relation between perceived employability and turnover intention: A prospective two-sample study. *Journal of Vocational Behavior, 78*, 253-263.
- De Cuyper, N., Van der Heijden, B.I.J.M., & De Witte, H. (2011b). Associations between perceived employability, employee well-being, and its contributions to organizational success: A matter of psychological contracts? *The International Journal of Human Resource Management, 22*(7), 1486-1503.
- De Witte, H. (1999). Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8* (2), 155-177.
- De Witte, H. (2000). *Work ethic and job insecurity: assessment and consequences for well-being, satisfaction and performance at work*. In: R. Bowen, K. De Witte, H. De Witte, & T. Tailieu. (Eds). From group to community. Leuven: Garant, pp. 325-350.
- De Witte, H. (2005). Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences. *South African Journal of Industrial Psychology, 31*(4), 1-6.
- Estienne, M. (1997). The art of cross-cultural management: an alternative approach to training and development. *Journal of European Industrial Training, 21* (1), 14 - 18.
- Forrier, A., & Sels, L. (2003). The concept employability: a complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management, 3* (2), 102-124.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: a psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior, 65*(1), 14-38.
- Fugate, M., & Kinicki, A. J. (2008). A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 81*(3), 503-527.
- Galunic, D., & Anderson, E. (2000). From security to mobility: generalized investments in human capital and agent commitment. *Organizational Science, 11*(1), 1-20.

- 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, 463-488.
- Harvey, L. (2001). Defining and measuring employability. *Quality in Higher Education*, 7(2), 97-109.
- Hillage, J., & Pollard, E. (1998). *Employability: developing a framework for policy analysis*. London: Institute for Employment Studies. Acessado em 15 outubro de 2011 em <http://www.employment-studies.co.uk/summary/summary.php?id=emplblty>
- Hom, P. W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G. E., & Griffeth, R. W. (1992). A meta-analytical structural equation analysis of a model of employee turnover. *The Journal of Applied Psychology*, 77, 890-909.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). *LISREL8: Structural equation modelling with the SIMPLIS command language*. Chicago, IL: Scientific Software International.
- Karesek, R. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Klandermans, B., & van Vuuren, T. (1999). Job insecurity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 145-313.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer Publishing Company, Inc.
- Mobley, W., Griffeth, R., Hand, H., & Meglino, B. (1979). A review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86, 517-532.
- Näswall, K., & De Witte, H. (2003). Who feels insecure in Europe? Predicting Job Insecurity from Background Variables. *Economic and Industrial Democracy*, 24(2), 185-215.
- Nauta, A., van Vianen, A., van der Heijden, B., van Dam, K., & Willemsen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation: The impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 233-251.
- Ongori, H. (2007). A review of the literature on employee turnover. *African Journal of Business Management*, 1(3), 49-54.
- Perez, M. (2011). *Turnover Intent*. Doctoral Thesis in Human Resources Management, University of Zurich. Acessado em 15 novembro de 2011 em http://www.hrm.uzh.ch/static/fdb/uploads/da_myelene_perez.pdf
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 438-454.
- Silla, I., De Cuyper, N., Gracia, F., Peiró, J.M., & De Witte, H. (2009). Job insecurity and well-being: Moderation by employability. *Journal of Happiness Studies*, 10, 739-751.
- Sora, B., Caballer, A., & Peiró, J. M. (2010). The consequences of job insecurity for employees: The moderator role of job dependence. *International Labour Review*, 149(1), 59-72.
- Sousa-Poza, A. & Henneberger, F. (2002). Analyzing Job Mobility with Job Turnover Intentions: An International Comparative Study. *Research Institute for Labour Economics and Labour Law*, 82, 1-28.
- Staufenbiel, T., & König, C. J. (2010). A model for the effects of job insecurity on performance, turnover intentions, and absenteeism. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 101-117.
- Sverke, M., & Hellgren, J. (2001). Exit, voice, and loyalty reactions to job insecurity: Do unionized and non-unionized employees differ? *British Journal of Industrial Relations*, 39, 167-182.
- Sverke, M., & Hellgren, J. (2002). The nature of job insecurity: Understanding employment uncertainty on the brink of a new millenium. *Applied Psychology: An International Review*, 51(1), 23-42.
- Sverke, M., & Hellgren, J. (2003). Does job insecurity lead to impaired well-being or vice versa? Estimation of cross-logged effects using latent variable modelling. *Journal of Organizational Behavior*, 24(2), 215-236.
- Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 242-264.
- Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2006). *Job insecurity – A literature review*. SALTSA Report. No.1:2006. Stockholm: National Institute for Working Life. Acessado em 18 novembro de 2011 em

http://nile.lub.lu.se/arbarch/saltsa/2006/wlr2006_01.pdf

- Trevor, C. O. (2001). Interactions among actual ease-of-movement determinants and Job satisfaction in the prediction of voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, *44*(4), 621-638.
- Van der Heijde, C. M., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2005). The development and psychometric evaluation of a multi-dimensional measurement instrument of employability and the impact of aging. *International Congress Series*, *1280*, 142-147.
- Vetting, T.-S. (2010). *Job insecurity, turnover intentions and psychological distress: The mediating effect of job satisfaction and trust in management*. Doctoral dissertation, Stockholms Universitet, Stockholm, Sweden.
- Waterman, R., Waterman, J., & Collard, B. (1994). Toward a Career-Resilient Workforce. *Harvard Business Review*, *72* (4), 87-95.