

**UNIVERSIDADE DE LISBOA**

**FACULDADE DE PSICOLOGIA**



**FORMAÇÃO PARA A EMPREGABILIDADE E IMPLICAÇÃO  
AFECTIVA DOS TRABALHADORES TEMPORÁRIOS: O PAPEL  
MODERADOR DO VOLUNTARISMO**

**Mafalda Cristina Ferreira Espada**

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**

**(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das  
Organizações)**

**2011**

**UNIVERSIDADE DE LISBOA**

**FACULDADE DE PSICOLOGIA**



**FORMAÇÃO PARA A EMPREGABILIDADE E IMPLICAÇÃO  
AFECTIVA DOS TRABALHADORES TEMPORÁRIOS: O PAPEL  
MODERADOR DO VOLUNTARISMO**

**Mafalda Cristina Ferreira Espada**

**Dissertação orientada pela Professora Doutora Maria José Chambel**

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**

**(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das  
Organizações)**

**2011**

## **Agradecimentos**

Quero agradecer, em primeiro lugar, à Professora Doutora Maria José Chambel, por todo o apoio e orientação, pela sua incansável disponibilidade e por tudo o que me transmitiu.

Agradeço também ao restante corpo docente da Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações: Professora Doutora Maria Eduarda Duarte, Professor Doutor Luís Curral, Professora Doutora Filipa Castanheira, Professora Doutora Rosário Lima, Professor Doutor Manuel Rafael, e Professora Dra. Isabel Paredes; pela aprendizagem que me proporcionou e pelo seu acompanhamento.

Um especial agradecimento à minha mami, que desde o início apoiou a minha escolha pela Psicologia, por nunca ter duvidado que eu era capaz, e por todas as horas que dedicou a ouvir-me e a dar-me força.

Agradeço em particular ao Sérgio pelo seu apoio incondicional, pela sua compreensão e paciência, e por ter tolerado o facto de ter sido “trocado” em muitos momentos pelo seu grande rival... a Psicologia!

Quero agradecer também aos meus companheiros organizacionais: Su e Tiago. Obrigada pelo verdadeiro trabalho em equipa e, mais do que isso, pela verdadeira amizade.

Agradeço ainda à Ritinha, pela sua capacidade de me tranquilizar e de conseguir ver sempre uma solução.

Por fim, agradeço a todos aqueles que não nomeei mas que de uma forma ou de outra contribuíram para o meu crescimento individual e profissional. A todos vocês o meu muito obrigada.

## Índice

<b>Resumo</b>	<b>4</b>
<b>Abstract</b>	<b>5</b>
<b>Introdução</b>	<b>6</b>
Formação para a Empregabilidade Interna e Externa e Implicação Afetiva dos Trabalhadores Temporários	<b>8</b>
O Voluntarismo como Variável Moderadora da Relação entre a Formação para a Empregabilidade e a Implicação Afetiva dos Trabalhadores Temporários	<b>13</b>
<b>Método</b>	<b>15</b>
Procedimento	<b>15</b>
Participantes	<b>15</b>
Medidas	<b>16</b>
<b>Resultados</b>	<b>18</b>
<b>Discussão</b>	<b>22</b>
Implicações Práticas	<b>26</b>
Limitações e Investigações Futuras	<b>27</b>
<b>Referências Bibliográficas</b>	<b>29</b>
<b>Apêndice</b>	

## Resumo

O presente estudo pretende explorar o efeito da formação que promove a empregabilidade e do voluntarismo na implicação afectiva numa amostra de trabalhadores temporários de agência de três organizações do sector industrial (N=279). Mais especificamente, pretende-se investigar o impacto da formação que promove a empregabilidade, interna e externa, na implicação afectiva e o papel do voluntarismo como moderador destas relações. De acordo com a teoria da troca social e com a norma da reciprocidade, esperava-se que a organização ao satisfazer uma necessidade importante dos trabalhadores temporários, i.e., o desenvolvimento da sua empregabilidade, tanto interna como externa, criasse nestes a obrigação de responder reciprocamente com a implicação afectiva. Para além disto, é provável que a procura de flexibilidade dos trabalhadores temporários com elevado voluntarismo os torne menos implicados com a organização, como tal, previa-se que o voluntarismo intensificasse ou atenuasse o efeito da formação que promove a empregabilidade (interna e externa) na implicação afectiva. As hipóteses foram testadas através da realização de regressões hierárquicas e os resultados mostram que a percepção que os trabalhadores temporários têm da formação que recebem como promovendo a sua empregabilidade interna está positivamente relacionada com a implicação afectiva destes com a organização. Os dados revelam que esta relação é mais fraca quando os trabalhadores temporários têm elevado voluntarismo. Não foi encontrada uma relação significativa entre a formação que promove a empregabilidade externa e a implicação afectiva dos trabalhadores temporários, e o voluntarismo não actua como moderador desta relação.

*Palavras-chave:* formação, empregabilidade, implicação afectiva, voluntarismo, trabalhadores temporários.

### **Abstract**

The aim of this study was to explore the effect of training that promotes employability and of voluntariness on affective commitment among a sample of temporary agency workers from three industry organizations (N= 279). Specifically, the current study investigated the impact that training that promotes internal and external employability has on affective commitment and the role of voluntariness as a moderator of these relations. According to social exchange theory and the norm of reciprocity, it was expected that the satisfaction of an important need of temporary workers by the organization, i.e., the development of their internal and external employability, would lead to an obligation on the behalf of the workers to respond reciprocally with affective commitment. Moreover, it's likely that the search of flexibility by temporary workers with high voluntariness will make them less committed with the organization, therefore, it was thought that the voluntariness would deepen or soften the effect of training that promotes (internal and external) employability on affective commitment. The hypotheses were tested by hierarchical regressions and the results show that the perception that temporary workers hold about the training they receive as a promoter of its internal employability is positively related with their affective commitment toward the organization. The data reveal that this relation is weaker for temporary workers with high voluntariness. It wasn't found a significant relation between training that promotes external employability and the affective commitment of temporary workers, nor did the voluntariness moderate this relation.

*Keywords:* training, employability, affective commitment, voluntariness, temporary workers.

## **Introdução**

Existem evidências de que nos últimos anos, a opção das empresas pelos contratos de trabalho temporários tem vindo a aumentar nas sociedades industrializadas avançadas. Hoje em dia, os trabalhadores temporários podem ser encontrados a desempenhar funções técnicas e fazem parte da estratégia competitiva das organizações (Burgess & Connell, 2006). Apesar da maioria das publicações ter destacado os riscos do trabalho temporário, o aumento das relações de trabalho temporárias é menos problemático se for acompanhado com uma crescente atenção com a empregabilidade (Forrier & Sels, 2003). Esta salienta a possibilidade permanente dos trabalhadores conseguirem um emprego. Se o emprego resultar de um processo de recrutamento interno fala-se de empregabilidade interna, se, por outro lado, consistir numa oportunidade externa à organização, então trata-se de empregabilidade externa.

Dado que os trabalhadores temporários têm uma grande insegurança de trabalho, a empregabilidade constitui o seu mecanismo de protecção no mercado de trabalho (Forrier & Sels, 2003) ao assegurar que os trabalhadores têm as competências necessárias para encontrar outro emprego rapidamente. Assim, os empregadores oferecem aos seus empregados a oportunidade de desenvolver competências que os tornam empregáveis em troca de implicação com a organização. Para os trabalhadores temporários, ambos os tipos de empregabilidade, interna e externa, podem ser relevantes, uma vez que os dois ajudam a combater a insegurança. A empregabilidade interna através da manutenção ou progressão dentro da organização, e a externa ao facilitar a conquista de um trabalho noutra empresa.

A formação tem sido apontada como uma prática de gestão de recursos humanos que aumenta a empregabilidade dos trabalhadores temporários ao fornecer-lhes oportunidades apropriadas para desenvolver as suas competências (Forrier & Sels,

2003). De acordo com a norma da reciprocidade (Gouldner, 1960), que considera que os indivíduos se sentem obrigados a responder favoravelmente ao tratamento favorável que consideram receber da parte dos outros, pode-se esperar que os trabalhadores temporários respondam favoravelmente às acções de formação que a empresa lhes proporciona (Chambel & Sobral, 2011). Apesar de vários estudos terem encontrado uma relação positiva entre a participação em formação e a implicação afectiva dos trabalhadores permanentes, segundo Finegold, Levenson, e Van Buren (2005), para obter a implicação afectiva dos trabalhadores temporários é importante considerar mais do que a participação em formação. A relação entre a formação e a implicação afectiva dos trabalhadores temporários depende de se a formação é percebida pelos mesmos como uma prática que promove a sua empregabilidade (Chambel & Sobral, 2011).

O voluntarismo, que corresponde à medida em que os trabalhadores temporários preferem o seu estatuto de emprego, também é relevante para explicar a implicação afectiva dos trabalhadores temporários, no sentido em que aqueles que apresentam baixo voluntarismo relatam maior implicação afectiva comparativamente com os que têm um elevado voluntarismo, dito de outra forma, o voluntarismo está negativamente relacionado com a implicação afectiva dos trabalhadores temporários (De Cuyper & De Witte, 2008a). Como tal, pode-se esperar o seu valor moderador na relação entre a percepção da formação para a empregabilidade e a implicação afectiva. Concretamente, espera-se que haja uma diferença na força da relação entre a percepção da formação para a empregabilidade (interna e externa) e a implicação afectiva, e que esta diferença possa ser atribuída à medida em que o estatuto de emprego dos trabalhadores é voluntário.

Assim, a presente investigação tem dois grandes objectivos. O primeiro consiste em estudar a relação entre a percepção da formação para a empregabilidade, interna e

externa, e a implicação afectiva dos trabalhadores temporários, e o segundo, em investigar se o voluntarismo modera a relação supracitada.

Este estudo vai além das investigações anteriores sobre a relação entre a formação e a implicação afectiva dos trabalhadores temporários por vários motivos. Para além de conter a formação, engloba também a empregabilidade, uma necessidade importante dos trabalhadores temporários, ao considerar a formação que a desenvolve. Faz ainda a distinção entre a formação que promove a empregabilidade interna e a empregabilidade externa dos trabalhadores temporários. Contrapondo a maior parte das investigações neste âmbito, não contempla o número de horas de formação ou a participação na mesma mas a percepção que os trabalhadores têm da formação como promotora da sua empregabilidade. Finalmente, este estudo é inovador ao introduzir o voluntarismo como variável moderadora da relação entre a percepção da formação para a empregabilidade (interna e externa) e a implicação afectiva dos trabalhadores temporários.

### **Formação para a Empregabilidade Interna e Externa e Implicação Afectiva dos Trabalhadores Temporários**

Enquanto os trabalhadores efectivos obtêm segurança através de um emprego contínuo numa organização, de acordo com Forrier e Sels (2003) os trabalhadores temporários podem procurar segurança através de se tornarem empregáveis.

No presente estudo é adoptada a definição de empregabilidade utilizada por De Cuyper e De Witte (2008b), segundo os quais a empregabilidade diz respeito à possibilidade que o indivíduo tem de encontrar um novo trabalho.

Alguns investigadores distinguem entre empregabilidade interna e externa (e.g., Groot & Maassen Van Den Brink, 2000). Entende-se a primeira como a oportunidade

que o trabalhador tem de permanecer e evoluir dentro da organização, e a segunda como a oportunidade que o trabalhador tem de integrar outra organização.

A formação é uma prática de gestão de recursos humanos que permite aos trabalhadores desenvolver um conjunto de competências transferíveis que aumenta a probabilidade destes conseguirem um emprego no mercado de trabalho interno e externo (Finegold, Levenson, & Van Buren, 2005).

Forrier e Sels (2003) descobriram que os trabalhadores percebem as oportunidades de desenvolvimento através da formação como um benefício valioso que é oferecido pela organização. De acordo com a teoria da troca social (Blau, 1964), baseada no pressuposto de que as pessoas estabelecem relações com os outros conforme a expectativa de retorno dos recursos investidos, e com a norma da reciprocidade (Gouldner, 1960), que estabelece que as pessoas se sentem obrigadas a responder positivamente ao tratamento favorável recebido, espera-se que quando os trabalhadores percebem um tratamento favorável por parte da organização, tendam a responder reciprocamente com uma atitude positiva para com a organização. Assim, a formação está relacionada com a percepção dos trabalhadores em relação ao tratamento que recebem da organização, e estes vão tender a retribuir com a implicação afectiva. Isto está alinhado com o facto de a formação ser considerada uma prática de gestão de recursos humanos crucial para a promoção da implicação afectiva dos trabalhadores com a organização (Chambel & Sobral, 2011).

Segundo o modelo de Meyer e Allen (1997), a implicação tem três componentes: afectiva, normativa e de continuidade. A implicação afectiva corresponde à ligação emocional, identificação e envolvimento do trabalhador com a organização. A implicação normativa reflecte um sentimento de obrigação de permanecer com a

organização. Por fim, a implicação de continuidade refere-se à consciência dos custos associados a deixar a organização.

Nesta investigação considera-se apenas a componente afectiva. Existe um consenso geral de que esta é a componente da implicação que é mais frequentemente estudada (Coyle-Shapiro & Morrow, 2006) e que tem maior relevância prática, com ligações estabelecidas ao desempenho, *turnover*, absentismo e comportamentos de cidadania organizacional (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002).

Esta componente é a que tem também maior pertinência para os resultados da presente investigação. São vários os estudos que têm encontrado uma relação positiva entre o investimento organizacional na formação e a implicação afectiva dos trabalhadores. Por exemplo, Bartlett (2001) descobriu que o número de formações em que os enfermeiros de cinco hospitais participaram estava positivamente relacionado com a implicação afectiva destes com a organização. Birdi, Allan, e Warr (1997) encontraram também uma relação positiva entre a participação em formação e a implicação dos trabalhadores.

Benson (2006) salienta que a natureza das competências desenvolvidas varia consoante a formação. De acordo com o autor, existem formações que desenvolvem competências de trabalho específicas, como no caso da formação *on-job*, e formações que transmitem competências mais gerais, como acontece com as formações externas financiadas pelas empresas. Com base na literatura da troca social, Benson esperava que a participação nestas formações tivesse um efeito positivo na implicação dos trabalhadores com a organização. O autor descobriu uma relação positiva entre a participação em formação *on-job* e a implicação afectiva, contudo, contrariamente às expectativas, não encontrou uma relação significativa entre a participação em formação externa financiada pela empresa e a implicação afectiva.

Segundo Chambel e Sobral (2011), a formação também está positivamente relacionada com a implicação afectiva dos trabalhadores temporários. No entanto, a relação entre a formação e a implicação afectiva dos trabalhadores temporários depende de se a formação é percebida por estes como uma prática que está ligada a elevados níveis de preocupação com as suas necessidades (Nishii, Lepak, & Schneider, 2008). Como a empregabilidade é uma necessidade dos trabalhadores temporários que deve ser tida em conta pelas organizações, quando estes consideram tal expectativa como tendo sido cumprida, concebem-se como parte de uma troca social, e retribuem com a implicação afectiva (Allen, Shore, & Griffeth, 2003).

Isto encontra-se em sintonia com a descoberta de De Cuyper e De Witte (2008b) de que a empregabilidade é uma necessidade importante para os trabalhadores temporários que é central para explicar a sua implicação afectiva.

Em consonância está também o facto dos trabalhadores temporários atribuírem maior importância ao facto da formação aumentar a sua empregabilidade do que ao número de horas de formação recebidas (Chambel & Sobral, 2011). As autoras descobriram que existe uma relação negativa entre as horas de formação e a implicação afectiva, e que esta relação não é significativa quando se tem em consideração a formação como promotora da empregabilidade. Parece que a formação tem de ser percebida como um instrumento para a empregabilidade para que os trabalhadores temporários respondam com a implicação afectiva.

Neste sentido, e ao contrário da grande maioria das investigações efectuadas neste âmbito, que têm sido realizadas com trabalhadores efectivos e têm utilizado a participação na formação ou o número de horas de formação recebidas, neste estudo é utilizada a percepção que os trabalhadores temporários têm relativamente à formação que recebem como sendo promotora da sua empregabilidade.

Recuperando a ideia de Benson (2006) de que as formações podem desenvolver diferentes tipos de competências, é legítimo supor que as formações que desenvolvem competências de trabalho específicas, sendo estas especialmente úteis para o desempenho de determinada função em determinada empresa (Maurer, Pierce, & Shore, 2002), contribuem para a promoção da empregabilidade interna dos trabalhadores, i.e., ao adquirirem estas competências os trabalhadores vão ter uma maior probabilidade de conseguir um trabalho melhor dentro da empresa. Por outro lado, as formações que transmitem competências mais gerais, que são úteis para a maioria das empresas, são mais susceptíveis de criar oportunidades de trabalho externas para os trabalhadores (Lynch, 1991), ou seja, promovem a sua empregabilidade externa.

Assim, no presente estudo é feita a distinção entre a formação que promove a empregabilidade interna dos trabalhadores temporários e a que promove a empregabilidade externa dos mesmos. Tendo em conta a teoria da troca social, é de esperar que a formação para a empregabilidade interna e externa seja percebida pelos trabalhadores temporários como um benefício oferecido pela organização, e que estes retribuam com a implicação afectiva.

Apesar de Benson (2006) não ter encontrado nos trabalhadores efectivos uma relação significativa entre a participação em formação externa financiada pela empresa, que desenvolve competências gerais e promove a empregabilidade externa, e a implicação afectiva, no caso dos trabalhadores temporários espera-se encontrar uma relação positiva entre a percepção da formação como promotora da empregabilidade externa e a implicação afectiva, uma vez que para estes trabalhadores a empregabilidade é a sua forma de segurança de trabalho (Forrier & Sels, 2003) e representa uma necessidade importante (Kluytmans & Ott, 1999).

Considerando a informação apresentada anteriormente, colocam-se as seguintes hipóteses:

H1: Existe uma relação positiva entre a percepção da formação para a empregabilidade interna e a implicação afectiva com a organização nos trabalhadores temporários.

H2: Existe uma relação positiva entre a percepção da formação para a empregabilidade externa e a implicação afectiva com a organização nos trabalhadores temporários.

### **O Voluntarismo como Variável Moderadora da Relação entre a Formação para a Empregabilidade e a Implicação Afectiva dos Trabalhadores Temporários**

O voluntarismo diz respeito à medida em que o trabalhador prefere o seu estatuto de emprego actual (Chambel & Castanheira, 2007). É maior quando o trabalhador escolhe esse estatuto e menor quando se sente forçado ou pressionado a aceitá-lo. Alguns trabalhadores temporários preferem este tipo de estatuto porque proporcionam-lhes maior flexibilidade, liberdade e variedade. Neste caso, o seu voluntarismo é alto. Outros trabalhadores temporários podem aceitar este tipo de contrato porque não têm outras alternativas de emprego. Dado que estes trabalhadores preferem outro contrato de trabalho, o seu voluntarismo é baixo (Ellingson, Gruys, & Sackett, 1998).

Os trabalhadores temporários com elevado voluntarismo têm um interesse a curto-prazo e procuram limitar o seu envolvimento com a organização. Para estes trabalhadores temporários a organização é simplesmente um espaço onde os indivíduos fazem o seu trabalho e onde eles procuram recompensas imediatas da situação de emprego, tais como remuneração e recomendações (Millward & Brewerton, 2000).

Por outro lado, quando os trabalhadores temporários preferem não ter este tipo de estatuto e pretendem construir uma carreira com a organização, procuram uma

relação que envolve um conjunto de recursos. Uma explicação possível é que estes trabalhadores desejam ser vistos como permanentes e, como tal, estabelecem uma relação com a organização similar à destes trabalhadores.

Deste modo, espera-se que quando os trabalhadores temporários têm um elevado voluntarismo, a relação positiva entre a percepção da formação para a empregabilidade interna e a implicação afectiva seja mais fraca, dado que estes trabalhadores temporários procuram constantemente a oferta de trabalho que lhes traga maior rentabilidade financeira, flexibilidade e controlo pessoal (Kalleberg, 2000), logo, a promoção da empregabilidade interna é menos valorizada pelos trabalhadores, que por sua vez, não desenvolvem uma implicação afectiva tão forte com a organização.

Em oposição, espera-se que a relação positiva entre a percepção da formação para a empregabilidade externa e a implicação afectiva seja mais forte para os trabalhadores temporários com elevado voluntarismo, uma vez que a organização ao satisfazer a necessidade de desenvolvimento da empregabilidade externa vai criar nos trabalhadores a obrigação de responder reciprocamente com a implicação afectiva.

Tendo em conta o supramencionado, colocam-se as hipóteses que se seguem:

H3: A relação positiva entre a percepção da formação para a empregabilidade interna e a implicação afectiva com a organização nos trabalhadores temporários é mais fraca quando estes têm elevado voluntarismo.

H4: A relação positiva entre a percepção da formação para a empregabilidade externa e a implicação afectiva com a organização nos trabalhadores temporários é mais forte quando estes têm elevado voluntarismo.

## **Método**

Este estudo foi realizado no âmbito de um projecto alargado, financiado pela FCT com a referência PTDC/PSI-PTO/102046/2008, que engloba diversas investigações focadas no estudo das práticas de gestão de recursos humanos nos trabalhadores temporários.

## **Procedimento**

Apresentou-se o estudo ao Director de Recursos Humanos de cada empresa, e após o seu consentimento, reuniu-se com os supervisores directos dos trabalhadores temporários, aos quais se apresentou os objectivos do estudo e se pediu colaboração para distribuir os questionários aos seus subordinados e para incentivá-los a responder. Os questionários eram preenchidos no local de trabalho e os colaboradores dispunham de tempo do seu horário de trabalho para responder. O preenchimento do questionário demorava aproximadamente 15 minutos. Os questionários eram depois colocados dentro de um envelope fechado e entregues na respectiva direcção de Recursos Humanos, que depois os entregava ao investigador. A todos os participantes foi assegurado o anonimato das respostas, garantindo a confidencialidade.

## **Participantes**

Participaram neste estudo 279 trabalhadores temporários de agência de três organizações do sector industrial, o que equivale a uma percentagem de resposta de 73%. Estas organizações contratam trabalhadores temporários como forma de resposta às oscilações do mercado de trabalho. Estes temporários desempenham funções idênticas às dos trabalhadores efectivos, e como tal, recebem formação inicial e formação *on-job* necessárias ao desempenho adequado das suas funções.

A amostra é composta maioritariamente por mulheres (70%) e a idade média dos participantes é de 30 anos. É, no entanto, importante ressaltar que não foi possível saber as idades dos trabalhadores temporários de uma das empresas.

## **Medidas**

### **Formação para a empregabilidade.**

O questionário utilizado para medir a formação para a empregabilidade interna e a formação para a empregabilidade externa foi desenvolvido por Chambel (2010) com base na literatura sobre formação e empregabilidade.

Dado que este questionário está a ser utilizado pela primeira vez, foi realizada uma Análise Factorial Exploratória para verificar se os itens constituintes de cada escala dizem, de facto, respeito a dois factores separados. Através desta análise verificou-se que existem dois factores diferentes: um relativo à “Formação para a empregabilidade interna”, composto por quatro itens, e outro referente à “Formação para a empregabilidade externa”, também constituído por quatro itens (confrontar Apêndice).

Como exemplo da primeira escala pode-se considerar o item “Tenho recebido formação que me ajuda a progredir aqui na empresa”, e da segunda escala, o item “Com a formação que tenho recebido conseguirei arranjar um trabalho melhor noutra empresa”.

Em ambas as escalas os itens são avaliados numa escala de *Likert* de cinco pontos, cujos pólos são “Discordo totalmente” (1) e “Concordo totalmente” (5). Resultados elevados nestas escalas indicam que os indivíduos percebem a formação como promotora da sua empregabilidade interna e externa.

A consistência interna de cada escala foi avaliada através do coeficiente Alfa de Cronbach, e é de .78 para a “Formação para a empregabilidade interna” e de .81 para a “Formação para a empregabilidade externa”.

### **Implicação afectiva.**

A implicação afectiva dos sujeitos foi avaliada com base numa adaptação do “Questionário sobre Implicação Organizacional” de Meyer, Allen, e Smith (1993), que já tinha sido utilizada noutro estudo anterior em Portugal (Chambel & Sobral, 2011). Este questionário é composto por seis itens (e.g. “Esta empresa tem um elevado significado pessoal para mim”), três dos quais se encontram no sentido negativo, e foi, portanto, necessário invertê-los.

A resposta aos itens é feita numa escala de *Likert* de sete pontos, desde “Discordo totalmente” (1) até “Concordo totalmente” (7). Resultados elevados nesta escala reflectem um elevado grau de relação afectiva positiva com a organização.

A consistência interna da escala, medida pelo Alfa de Cronbach, é de .81.

### **Voluntarismo.**

O questionário é constituído por quatro itens, e pode apresentar-se como exemplo o item “Tenho como objectivo manter-me a trabalhar nesta empresa de Trabalho Temporário”. Este questionário foi criado por Chambel (2010) no âmbito do projecto anteriormente referido, com base em medidas deste constructo disponíveis na literatura (Ellingson et al., 1998; Galais & Moser, 2009).

A escala de resposta é uma escala de *Likert* de cinco pontos, na qual a pontuação mínima corresponde a “Discordo totalmente” (1) e a pontuação máxima a “Concordo

totalmente” (5). Resultados elevados nesta escala traduzem um elevado desejo de permanecer como trabalhador temporário.

Através do coeficiente Alfa de Cronbach verifica-se que a consistência interna desta escala é de .75.

### **Variáveis Controlo**

Dado que a idade e o sexo têm sido sistematicamente associadas com a implicação afectiva (e.g., Angle & Lawson, 1993; Meyer et al., 2002; Gaertner & Nollen, 1989; Marsden, Kalleberg, & Cook, 1993), controlou-se o efeito destas variáveis. A idade foi avaliada em anos e o sexo foi avaliado com variável dummy codificada 0 para masculino e 1 para feminino.

### **Resultados**

A estatística descritiva e as correlações de ordem zero para todas as variáveis encontram-se na Tabela 1. Verifica-se que a percepção da formação para a empregabilidade interna é superior à percepção da formação para a empregabilidade externa. Isto deve-se, provavelmente, ao facto dos trabalhadores temporários receberem essencialmente formação inicial e formação *on-job*, as quais têm como principal objectivo desenvolver a adaptabilidade dos trabalhadores à função que vão desempenhar na empresa. É também possível verificar que existe uma elevada implicação afectiva dos trabalhadores temporários com a empresa cliente. Por fim, o voluntarismo é baixo, o que está em consonância com o facto de a minoria da força de trabalho temporária ter este estatuto voluntariamente (International Confederation of Private Employment Agencies [CIETT], 2011).

Através da análise de correlações verifica-se que, tal como esperado, existe uma relação entre a idade e a implicação afectiva. Contrariamente, o sexo relaciona-se apenas significativamente com a idade. Também como era esperado, tanto a formação para a empregabilidade interna como a formação para a empregabilidade externa se relacionam com a implicação afectiva.

Tabela 1. Estatística Descritiva e Correlações de Ordem Zero para Todas as Variáveis (N = 279)

	Média	DP	1	2	3	4	5
1 Idade	30.80	10.09					
2 Sexo	0.71	0.47	0.17*				
3 FormInt	3.70	0.76	-0.01	0.02			
4 FormExt	3.43	0.74	0.03	0.01	0.55**		
5 Volunt	1.64	0.61	0.12	0.05	0.08	0.25**	
6 Commit	4.67	1.21	0.14*	0.05	0.31**	0.17**	-0.02

*Notas:* FormInt = Formação para a empregabilidade interna; FormExt = Formação para a empregabilidade externa; Volunt = Voluntarismo; Commit = Implicação afectiva.

\*  $p < 0.05$ ; \*\*  $p < 0.01$ .

Para testar as hipóteses realizaram-se regressões hierárquicas. No primeiro passo introduziu-se as variáveis controlo, e no segundo, a formação para a empregabilidade interna ou a formação para a empregabilidade externa e o voluntarismo. De acordo com o modelo de moderação de Baron e Kenny (1986) existem “três caminhos que vão dar à variável dependente”: o impacto da variável independente, o impacto da variável moderadora, e a interacção ou produto destas duas variáveis. Segundo os autores, a

hipótese de moderação é suportada se a interacção for significativa. Podem também existir efeitos principais significativos para a variável independente e para o moderador, mas estes não são conceptualmente relevantes para testar a hipótese de moderação. Deste modo, introduziu-se no terceiro passo da regressão, a interacção entre a formação para a empregabilidade interna ou a formação para a empregabilidade externa e o voluntarismo. Tal como recomendado, para evitar o efeito de co-linearidade, as variáveis independente e dependente foram centradas (subtracção à variável do seu valor médio).

A Tabela 2 permite verificar que a formação para a empregabilidade interna está positivamente relacionada com a implicação afectiva ( $\beta = 0.25$ ,  $p < 0.01$ ), apoiando a Hipótese 1. Verifica-se também que existe uma interacção significativa e negativa entre a formação para a empregabilidade interna e o voluntarismo ( $\beta = -0.15$ ,  $p < 0.05$ ), suportando a Hipótese 3. Pode-se ainda observar que o 3º modelo explica 9% da implicação afectiva.

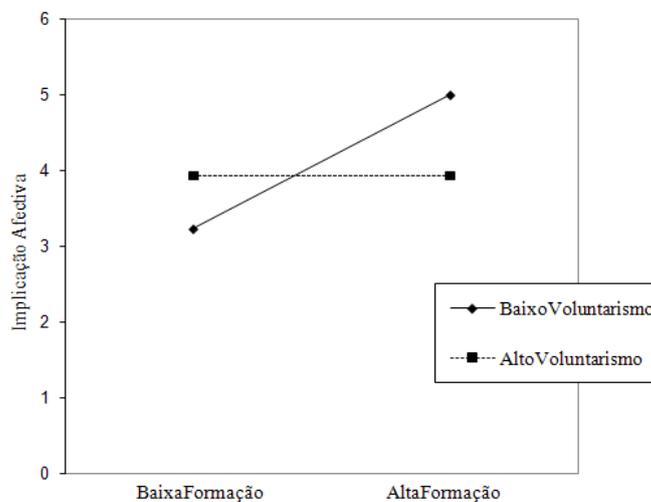
Tabela 2. Análise da Relação entre a Formação para a Empregabilidade Interna e a Implicação Afectiva dos Trabalhadores e Moderação pelo Voluntarismo

	Commit		
	$\beta$ estandardizado	$\beta$ estandardizado	$\beta$ estandardizado
<u>1º Passo:</u>			
Idade	0.14*	0.15*	0.16*
<u>2º Passo:</u>			
FormInt		0.25**	0.29**
Volunt		-0.04	-0.04
<u>3º Passo:</u>			
FormInt $\times$ Volunt			-0.15*
<i>F</i>	4.21*	6.22**	5.93**
R <sup>2</sup> Ajustado	0.02	0.07	0.09
Mudança de R <sup>2</sup>	0.02*	0.06**	0.02*

\*  $p < 0.05$ ; \*\*  $p < 0.01$ .

No sentido de avaliar se o moderador afecta a força da relação positiva entre a formação para a empregabilidade interna e a implicação afectiva como esperado, i.e., a relação entre estas duas variáveis é mais fraca para os trabalhadores temporários que têm elevado voluntarismo, realizou-se a análise que aparece na Figura 1. Tal como se pode observar, e de acordo com o esperado, a implicação afectiva dos trabalhadores temporários não é afectada pela percepção da formação como promotora da sua empregabilidade interna no caso de estes trabalhadores terem elevado voluntarismo; pelo contrário, a percepção desta prática relaciona-se positivamente com a implicação afectiva dos trabalhadores quando estes têm baixo voluntarismo.

Figura 1. Efeito Moderador do Voluntarismo na Relação entre a Formação para a Empregabilidade Interna e a Implicação Afectiva



A análise da Tabela 3 indica que não existe uma relação significativa entre a formação para a empregabilidade externa e a implicação afectiva ( $\beta = 0.11$ , n.s.), refutando a Hipótese 2. Informa também que não existe uma interacção significativa entre a formação para a empregabilidade externa e o voluntarismo ( $\beta = 0.01$ , n.s.), refutando igualmente a Hipótese 4.

Tabela 3. Análise da Relação entre a Formação para a Empregabilidade Externa e a Implicação Afectiva dos Trabalhadores e Moderação pelo Voluntarismo

	Commit		
	$\beta$ estandardizado	$\beta$ estandardizado	$\beta$ estandardizado
<u>1º Passo:</u>			
Idade	0.14*	0.14*	0.14*
<u>2º Passo:</u>			
FormExt		0.11	0.11
Volunt		-0.04	-0.04
<u>3º Passo:</u>			
FormExt $\times$ Volunt			0.01
<i>F</i>	4.21*	2.22	1.67
R <sup>2</sup> Ajustado	0.02	0.02	0.01
Mudança de R <sup>2</sup>	0.02*	0.01	0.00

\*  $p < 0.05$ .

### Discussão

Os resultados suportaram parcialmente as hipóteses propostas. Em consonância com o esperado, verificou-se a existência de uma relação positiva entre a percepção da formação para a empregabilidade interna e a implicação afectiva dos trabalhadores temporários com a organização. No entanto, e infirmando o que se previa, esta relação não se revelou significativa para a percepção da formação para a empregabilidade externa. Relativamente às hipóteses de moderação das relações supramencionadas pelo voluntarismo, a referente à empregabilidade interna foi apoiada, mostrando que a relação entre esta prática e a implicação afectiva dos trabalhadores temporários não é significativa quando estes têm elevado voluntarismo.

Um dos objectivos deste estudo era investigar a potencial associação entre a percepção dos trabalhadores temporários relativamente à formação que recebem como sendo promotora da sua empregabilidade (interna e externa) e a implicação afectiva dos mesmos. De acordo com a teoria da troca social (Blau, 1964) e com a norma da

reciprocidade (Gouldner, 1960), esperava-se que a organização ao satisfazer uma necessidade importante dos trabalhadores temporários, i.e., o desenvolvimento da sua empregabilidade, criasse nestes uma obrigação de retribuir, que seria colmatada com o aumento da sua implicação afectiva para com a organização. Deste modo, acreditava-se que quanto maior fosse a percepção dos trabalhadores temporários de que a formação promovia a sua empregabilidade, tanto interna como externa, maior seria a sua implicação afectiva.

Os resultados suportaram a hipótese relativa à empregabilidade interna (Hipótese 1) mas refutaram a referente à empregabilidade externa (Hipótese 2). Estes resultados estão em sintonia com os obtidos por Benson (2006). O autor encontrou uma relação positiva entre a participação em formação que contribui para o desenvolvimento da empregabilidade interna (formação *on-job*) e a implicação afectiva, mas não encontrou esta relação para a participação em formação que promove a empregabilidade externa (formação externa financiada pela empresa). Contudo, o estudo de Benson foi realizado com trabalhadores efectivos. Nos trabalhadores temporários esperava-se descobrir uma relação positiva com a implicação afectiva, quer para a formação que desenvolve a empregabilidade interna quer a externa, dado que, para estes trabalhadores, a empregabilidade consiste na sua segurança de trabalho.

Tal não se verificou e uma explicação plausível é que a organização ao desenvolver a empregabilidade externa dos trabalhadores temporários está, de facto, a provê-los com competências gerais que são transferíveis para outras organizações, que em vez de promoverem a implicação afectiva com a organização, estão, na realidade, a facilitar a saída dos trabalhadores. Por outro lado, quando é desenvolvida a empregabilidade interna, a organização proporciona aos trabalhadores temporários a possibilidade de adquirirem competências de trabalho que são aplicáveis em particular a

essa mesma organização, e, assim sendo, os trabalhadores tornam-se afectivamente implicados com esta. A descoberta de Benson (2006) de que os trabalhadores que participaram em formação *on-job* têm menor intenção de *turnover* do que os que participaram em formação externa financiada pela empresa, está de acordo com esta explicação.

Outra justificação possível é que os trabalhadores efectivos como pretendem permanecer na mesma organização valorizam mais o desenvolvimento da sua empregabilidade interna, que lhes fornece competências que irão ser úteis no seu local de trabalho actual e futuro. Por sua vez, a grande maioria dos trabalhadores temporários tem baixo voluntarismo (CIETT, 2011), i.e., quer ser efectivo, como tal, estes trabalhadores valorizam igualmente a promoção da sua empregabilidade interna, criando uma ligação emocional com a organização quando esta lhes proporciona oportunidades para a promover. Como o desenvolvimento da empregabilidade externa não é algo desejado pelos trabalhadores temporários com baixo voluntarismo, estes não respondem com a implicação afectiva. Em consonância, os participantes do presente estudo apresentam em média um voluntarismo baixo.

A explicação pode também passar pelo facto de os trabalhadores temporários que constituem a amostra desta investigação receberem formação *on-job*, que desenvolve competências especialmente relevantes para o desempenho da sua função na empresa, aumentando a probabilidade de conseguirem manter a sua posição ou até alcançar um posto de maior responsabilidade dentro da organização. Isto corresponde a promover a empregabilidade interna dos trabalhadores temporários, que, por sua vez, retribuem com a implicação afectiva. Os resultados indicam que a percepção da formação para a empregabilidade interna foi superior à percepção da formação para a empregabilidade externa, o que corrobora esta ideia.

Pode ainda dar-se o caso de a composição da amostra afectar os resultados obtidos. Elizur (1994) mostrou que as mulheres atribuem maior importância à segurança de trabalho do que os homens. Apesar de outros estudos terem detectado diferenças de género na direcção oposta de Elizur (Tolbert & Moen, 1998), e de outros ainda, não terem encontrado diferenças de género na importância atribuída à insegurança de trabalho (Scozzaro & Subich, 1990), este é um factor a ter em conta, uma vez que se as mulheres valorizarem mais a segurança de trabalho, vão privilegiar o desenvolvimento da sua empregabilidade interna, que lhes irá facilitar a permanência na organização. Dado que mais de dois terços dos participantes são do sexo feminino, justifica-se a ausência de relação entre a percepção da formação para a empregabilidade externa e a implicação afectiva.

O outro objectivo desta investigação consistia em verificar se o voluntarismo funcionava como uma variável moderadora da relação entre a percepção da formação para a empregabilidade (interna e externa) e a implicação afectiva dos trabalhadores temporários. Como era esperado, a Hipótese 3 foi apoiada pelos resultados, i.e., a relação positiva entre a percepção da formação para a empregabilidade interna e a implicação afectiva não é significativa quando os trabalhadores temporários têm um elevado voluntarismo. A formação que promove a empregabilidade interna só desencadeia uma resposta recíproca de mais implicação afectiva, quando os trabalhadores temporários preferiam não ter este estatuto temporário.

Contrariamente, esta preferência dos trabalhadores não interfere com a relação entre a formação que promove a empregabilidade externa e a implicação para com a organização, refutando a Hipótese 4. É possível que o voluntarismo se relacione mais com a implicação com a agência de trabalho temporário do que com a implicação com a empresa onde os trabalhadores temporários desempenham as suas funções. De acordo,

Felfe, Schmook, Six, e Wieland (2005) descobriram que uma atitude positiva em relação ao trabalho temporário não estava significativamente associada com a implicação com a empresa, mas estava positivamente relacionada com a implicação com a agência. Isto sugere que o voluntarismo pode moderar a relação entre a formação para a empregabilidade externa e a implicação afectiva para com a agência de trabalho temporário.

### **Implicações Práticas**

A presente investigação alerta para a importância de desenvolver a empregabilidade dos trabalhadores temporários. Mais especificamente, as organizações devem promover, através da formação, a empregabilidade interna dos trabalhadores temporários, uma vez que a formação para a empregabilidade externa não se mostrou relevante para os resultados.

Assim, se as organizações quiserem ter trabalhadores temporários implicados, para além de considerarem, como já se sabia, a percepção do suporte organizacional (e.g., Veitch & Cooper-Thomas, 2009), a carga de trabalho (e.g., De Cuyper & De Witte, 2006), e o cumprimento do contrato psicológico (e.g., McDonald & Makin, 2000), entre outros, de acordo com a descoberta deste estudo, devem prestar também atenção ao desenvolvimento da empregabilidade interna, dado que, a percepção que os trabalhadores temporários têm da formação que recebem como promovendo a sua empregabilidade interna está positivamente relacionada com a implicação afectiva destes com a organização.

No entanto, os resultados revelam que esta relação não existe se existir voluntarismo dos trabalhadores temporários. Isto implica que se as organizações pretendem obter a implicação afectiva dos trabalhadores temporários através da

promoção da sua empregabilidade interna, devem procurar perceber em que medida os trabalhadores temporários preferem este estatuto, privilegiando a selecção daqueles que gostariam de ter outro contrato de trabalho.

### **Limitações e Investigações Futuras**

A amostra deste estudo manifesta um voluntarismo baixo. Apesar de este facto ser consistente com a literatura, segundo a qual, apenas um terço da força de trabalho temporária prefere ter este estatuto (DiNatale, 2001; Morris & Vekker, 2001; Polivka, 1996), uma vez que este padrão pode explicar porque o trabalho temporário não está consistentemente associado a resultados desfavoráveis (De Cuyper & De Witte, 2008a), a proporção de trabalhadores temporários com baixo *versus* alto voluntarismo existente na amostra do estudo pode condicionar os resultados alcançados. Como tal, de futuro recomenda-se que a amostra seja equilibrada em termos de voluntarismo.

É também desejável que o número de participantes de cada género seja análogo. Rosenblatt, Talmud, e Ruvio (1999) descobriram que as reacções atitudinais à insegurança de trabalho diferem entre os géneros, i.e., a insegurança de trabalho tem um impacto mais forte e positivo sobre a implicação afectiva das mulheres do que dos homens. Na amostra da presente investigação existe uma predominância de participantes do sexo feminino, que ainda que seja expectável, dado que as mulheres estão mais dispostas a aceitar um trabalho temporário do que os homens (Rubery, Smith, & Fagan, 1999), pode ter afectado os resultados.

Dado que existe uma associação entre o voluntarismo e a implicação com a agência de trabalho temporário (Felfe et al., 2005), seria relevante investigar se a medida em que os trabalhadores temporários preferem o seu estatuto de emprego

modera a relação entre a formação que promove a empregabilidade externa e a implicação afectiva com a agência.

Por fim, e apesar do sector industrial albergar uma grande quantidade de trabalhadores temporários em Portugal, seria interessante verificar se os resultados obtidos neste estudo seriam replicados com trabalhadores temporários de outros sectores.

### Referências Bibliográficas

- Allen, D., Shore, L., & Griffeth, R. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29, 99-118.
- Angle, H. L., & Lawson, M. B. (1993). Changes in affective and continuance commitment in times of relocation. *Journal of Business Research*, 26, 3-15.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bartlett, K. (2001). The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), 335-353.
- Benson, G. S. (2006). Employee development, commitment and intention to turnover: A test of “employability” policies in action. *Human Resource Management Journal*, 16(2), 173-192.
- Birdi, K., Allan, C., & Warr, P. (1997). Correlates and perceived outcomes of four types of development activity. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 845-857.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Burgess, J., & Connell, J. (2006). Temporary work and human resources management: Issues, challenges and responses. *Personnel Review*, 35, 129-140.
- Chambel, M. J. (2010). *Relatório intercalar do projecto “Relação de emprego nos trabalhadores temporários: As implicações da gestão de recursos humanos”, financiado pela Fundação para a Ciência e Tecnologia com a referência PTDC/PSI-PTO/102046/2008*. Lisboa: Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa.

- Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2007). They don't want to be temporaries: Similarities between temps and core workers. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 943-959.
- Chambel, M. J., & Sobral, F. (2011). Training is an investment with return for temporary workers: A social exchange perspective. *Career Development International* (Special Number about Temporary Workers).
- Coyle-Shapiro, J. A-M., & Morrow, P.C. (2006). Organizational and client commitment among contracted employees. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 416-431.
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2006). Autonomy and workload among temporary workers: Their effects on job satisfaction, organizational commitment, life satisfaction, and self-rated performance. *International Journal of Stress Management*, 13(4), 441-459. doi: 10.1037/1072-5245.13.4.441.
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2008a). Volition and reasons for accepting temporary employment: Associations with attitudes, well-being, and behavioral intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(3), 363-387. doi: 10.1080/13594320701810373.
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2008b). Job insecurity and employability among temporary workers: A theoretical approach based on the psychological contract. In K. Naswall, J. Hellgren, & M. Sverke (Eds.), *The individual in the changing working life* (pp. 88-107). Cambridge: Cambridge University Press.
- DiNatale, M. (2001). Characteristics of and preference for alternative work arrangements. *Monthly Labor Review*, 124(3), 28-49.
- Elizur, D. (1994). Gender and work values: A comparative analysis. *Journal of Social Psychology*, 134(2), 201-212.

- Ellingson, J. E., Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (1998). Factors related to the satisfaction and performance of temporary employees. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 913-921.
- Felfe, J., Schmook, R., Six, B., & Wieland, R. (2005). Commitment gegenüber Verleiher und Entleiher bei Zeitarbeitern: Bedingungen und Konsequenzen [Contingent employees' commitment towards the agency and client organization: Antecedents and consequences]. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 4, 101-115.
- Finegold, D., Levenson, A., & Van Buren, M. (2005). Access to training and its impact on temporary workers. *Human Resource Management Journal*, 15, 66-85.
- Forrier, A., & Sels, L. (2003). Temporary employment and employability: Training opportunities and efforts of temporary and permanent employees in Belgium. *Work, Employment and Society*, 17, 641-666.
- Gaertner, K. N., & Nollen, S. D. (1989). Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment to the organization. *Human Relations*, 42, 975-991.
- Galais, N., & Moser, K. (2009). Organizational commitment and the well-being of temporary agency workers: A longitudinal study. *Human Relations*, 62(4), 589-620.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Groot, W., & Maassen Van Den Brink, H. (2000). Education, training and employability. *Applied Economics Journal*, 32, 573-581.
- International Confederation of Private Employment Agencies. (2011). *The agency work industry around the world*. Obtido de

[http://www.ciett.org/fileadmin/templates/eurociett/docs/stats/Ciett\\_Economic\\_Report\\_2011.pdf](http://www.ciett.org/fileadmin/templates/eurociett/docs/stats/Ciett_Economic_Report_2011.pdf)

- Kalleberg, A. (2000). Nonstandard employment relations: Part-time, temporary and contract work. *Annual Reviews of Sociology*, 26, 341-365.
- Kluytmans, F., & Ott, M. (1999). Management of employability in The Netherlands. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 261-272.
- Lynch, L. (1991). The role of off-the-job vs on-the-job training for the mobility of women workers. *American Economic Review*, 81(2), 299-312.
- Marsden, P. V., Kalleberg, A. L., & Cook, C. R. (1993). Gender differences in organizational commitment: Influences of work positions and family roles. *Work and Occupations*, 20(3), 368-390.
- Maurer, T. J., Pierce, H. R., & Shore, L. M. (2002). Perceived beneficiary of employee development activity: A three-dimensional social exchange model. *Academy of Management Review*, 27(3), 432-444.
- McDonald, D. J., & Makin, P. J. (2000). The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(2), 84-91.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of

- antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, *61*, 20-52.
- Millward, L. J., & Brewerton, P. M. (2000). Psychological contracts: Employee relations for the twenty-first century? In C. L. Cooper, & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1-61). New York, NY: John Wiley & Sons.
- Morris, M. D. S., & Vekker, A. (2001). An alternative look at temporary workers, their choices, and the growth in temporary employment. *Journal of Labor Research*, *22*(2), 373-390.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, *61*, 503-545.
- Polivka, A. E. (1996). Into contingent and alternative employment: By choice? *Monthly Labor Review*, October, 55-74.
- Rosenblatt, Z., Talmud, I., & Ruvio, A. (1999). A gender-based framework of the experience of job insecurity and its effects on work attitudes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *8*(2), 197-217.
- Rubery, J., Smith, M., & Fagan, C. (1999). *Women's employment in Europe*. London: Routledge.
- Scozzaro, P., & Subich, L. (1990). Gender and occupational sex-type difference in job outcome factor perception. *Journal of Vocational Behavior*, *36*, 109-119.
- Tolbert, P. S., & Moen, P. (1998). Men's and women's definitions of “good” jobs: Similarities and differences by age and across time. *Work and Occupations*, *25*(2), 168-194.

Veitch, R. W. D., & Cooper-Thomas, H. D. (2009). Tit for tat?: Predictors of temporary agency workers' commitments. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 47(3), 318-337. doi: 10.1177/1038411109106861.

## Apêndice

### Análise Factorial Exploratória com Rotação Varimax e Normalização de Kaiser (*Eigenvalues* > 1.0) das Escalas da Formação para a Empregabilidade

	Factor 1	Factor 2	Correlação Item-Total	Alfa se eliminado o item
<b>Formação para a empregabilidade externa</b>				
Com a formação que tenho recebido conseguiria arranjar um trabalho parecido noutra empresa, se precisasse.	<b>0.55</b>	0.38	0.51	0.81
Com a formação que tenho recebido seria muito fácil arranjar um emprego semelhante, numa outra empresa.	<b>0.76</b>	0.23	0.66	0.74
Com a formação que tenho recebido conseguirei arranjar um trabalho melhor noutra empresa.	<b>0.85</b>	0.21	0.67	0.73
Com a formação que tenho recebido seria muito fácil para mim mudar para um melhor trabalho noutra empresa, se o quisesse.	<b>0.87</b>	0.10	0.65	0.74
<b>Formação para a empregabilidade interna</b>				
Tenho recebido formação que me ajuda a progredir aqui na empresa.	0.22	<b>0.84</b>	0.73	0.65
Com a formação que tenho recebido posso facilmente mudar de campanha e/ou cliente dentro da empresa.	0.42	<b>0.65</b>	0.60	0.72
Quando comecei a trabalhar nesta empresa recebi a formação inicial indispensável para realizar a minha função.	0.15	<b>0.69</b>	0.47	0.79
A formação que tenho recebido vai facilitar-me desempenhar uma melhor função dentro da empresa.	0.12	<b>0.77</b>	0.58	0.74
	% Variância Explicada	32.71%	30.53%	
	Alfa de Cronbach	0.81	0.78	