



# ISPA

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO  
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

“EU SEI E QUERO FAZER”

QUANTO MAIS COMPETÊNCIAS,  
MAIOR *ENGAGEMENT*

MARIA DO CARMO RIBEIRO REIS DE NORONHA  
AZEVEDO

Orientador de Dissertação:

PROF. DOUTOR FRANCISCO CESÁRIO

Coordenador de Seminário de Dissertação:

PROF. DOUTOR FRANCISCO CESÁRIO

Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de:

MESTRE EM PSICOLOGIA

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação de  
Prof. Doutor Francisco Cesário apresentada no ISPA –  
Instituto Universitário para obtenção de grau de Mestre  
na especialidade de Psicologia Social e das Organizações.

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar devo referir que vou tentar não me esquecer de ninguém e se isso acontecer peço que me desculpem pelo lapso.

Quero agradecer ao Prof. Doutor Francisco Cesário toda a sua disponibilidade na orientação da minha dissertação de Mestrado.

Gostaria de agradecer a uma amiga muito especial, a Ana Moreira, pela amizade, pelo apoio dado ao longo dos últimos anos, pela paciência e resiliência nos últimos meses. E ainda por ser um exemplo de vida, de ética e de trabalho.

Agradeço ainda ao Dr. Bruno Rodrigues e ao Prof. Doutor Pedro Almeida por toda a ajuda que me deram ao longo de todo o meu percurso académico.

Agradeço a todos os meus amigos e conhecidos que me ajudaram a divulgar o link do questionário de modo a conseguir uma amostra aceitável para o projeto de investigação, nomeadamente à Joana Seco, ao Bruno Cunha e ao Rui Gonçalves.

Agradeço a todos os participantes que aceitaram colaborar neste estudo, pela sua disponibilidade e dedicação pois sem eles teria sido impossível chegar até aqui.

À Raquel Pássaro, à Beatriz Alves, à Ana Vera Martins, à Patrícia Antunes, à Rita Sampaio, à Joana Candeias, à Mariana Castanheira, ao Rui Santos e ao Tiago Paraíso, os amigos que me acompanharam e apoiaram ao longo do meu percurso no ISPA.

Aos meus amigos de sempre, Mariana Lã, Luís Santos Nunes, Maria Vila Maior, Maria Eliseu, Nuno Martins, Inês Corte Real, Raquel Abrantes, Ana Lemos, Ana Morais, Pedro Gaurim Fernandes, Catarina Crua, Filipa Xavier e Dulce Alves quero agradecer a amizade e o apoio dado.

Ao Paulo Duarte que me acompanhou ao longo de todos estes anos, o meu obrigado.

Às minhas tias Maria Eduarda Henriques e Maria João Seco o meu profundo obrigado por todo o apoio e incentivo dado assim como pela sua presença incondicional ao longo de toda a vida.

Aos meus pais e irmã, o meu obrigado por todos os valores que me transmitiram e permitiram ser a pessoa que sou.

## RESUMO

Este estudo visa fornecer evidências empíricas adicionais sobre o impacto das Práticas Organizacionais de Desenvolvimento de Competências (PODC) no *Engagement* no trabalho e analisar se esta relação é mediada pela Insegurança Laboral. Para esse fim hipotetizou-se: a Insegurança Laboral tem um efeito mediador na relação entre as Práticas Organizacionais de Desenvolvimento de Competências e o *Engagement* no trabalho.

Participaram neste estudo 302 participantes, colaboradores em diversas organizações sediadas no território português. Os resultados revelaram que as Práticas Organizacionais de Desenvolvimento de Competências têm um efeito significativo e positivo no *Engagement* no trabalho e um efeito significativo e negativo na Insegurança Laboral. A Insegurança Laboral tem um impacto significativo e negativo no *Engagement* no trabalho. Comprovou-se um efeito de mediação parcial da Insegurança Laboral na relação entre as PODC e o *Engagement* no trabalho. Testou-se ainda o efeito mediador de cada uma das dimensões da escala de PODC (Formação, Suporte Individualizado e Rotação Funcional) na relação entre as PODC e o *Engagement* no trabalho, comprovando-se também um efeito de mediação parcial da Insegurança Laboral em cada uma destas relações.

**Palavras-Chave:** Práticas Organizacionais de Desenvolvimento de Competências, *Engagement*, Insegurança Laboral.

## ABSTRACT

This study aims to provide further empirical evidence of the impact of the Organizational Practices of Skills Development (OPSD) on work engagement and also to analyse whether this relationship is mediated by job insecurity. In order to achieve those goals, it was hypothesised that job insecurity would have a mediating effect on the relationship between the Organizational Practices of Skills Development and work engagement.

302 participants took part in this study, all of whom are employees in various Portuguese organizations. Results revealed that the Organizational Practices of Skills Development have a significant positive effect on work engagement and a significant negative effect on job insecurity. Furthermore, job insecurity has a significant negative impact on work engagement. A partial mediation effect of job insecurity on the relationship between the OPSD and work engagement was obtained. It was tested the mediation effect of each of the OPSD scale dimensions (Training, Individualised Support, and Functional Rotation) on the relationship between the OPSD and work engagement, and a partial mediation effect of job insecurity on each of these relationships was also obtained.

**Keywords:** Organizational Practices of Skills Development, Engagement, Job Insecurity.

## ÍNDICE

|  |    |
|--|----|
| INTRODUÇÃO .....   | 1  |
| REVISÃO DA LITERATURA.....   | 2  |
| Práticas Organizacionais de Desenvolvimento de Competências .....  | 2  |
| <i>Engagement</i> .....  | 3  |
| <i>Práticas Organizacionais de Desenvolvimento de Competências e Engagement no trabalho</i> .....          | 5  |
| Insegurança Laboral .....  | 5  |
| <i>Práticas Organizacionais de Desenvolvimento de Competências e Insegurança Laboral</i> .....             | 8  |
| <i>Insegurança Laboral e Engagement no trabalho</i> .....  | 8  |
| <i>Efeito mediador da Insegurança Laboral na relação entre as PODC e o Engagement no trabalho</i><br>..... | 8  |
| MODELO E HIPÓTESE DE INVESTIGAÇÃO .....  | 10 |
| MÉTODO.....  | 11 |
| Delineamento .....   | 11 |
| Participantes .....  | 11 |
| Procedimento.....  | 12 |
| <i>Análise Fatorial Confirmatória</i> .....  | 14 |
| <i>Fiabilidade</i> .....   | 15 |
| <i>Sensibilidade</i> .....   | 15 |
| Medidas .....  | 16 |
| <i>Práticas Organizacionais de Desenvolvimento de Competências</i> .....                                   | 16 |
| <i>Engagement no Trabalho</i> .....  | 17 |
| <i>Insegurança Laboral</i> .....   | 18 |
| RESULTADOS.....  | 20 |
| Escala de Práticas Organizacionais de Desenvolvimento de Competências.....                                 | 20 |
| <i>Validade</i> .....  | 20 |
| <i>Análise Fatorial Exploratória</i> .....   | 20 |
| <i>Fiabilidade</i> .....   | 22 |
| <i>Sensibilidade</i> .....   | 22 |
| Escala de <i>Engagement</i> no trabalho.....   | 23 |
| <i>Validade</i> .....  | 23 |
| <i>Análise Fatorial Confirmatória</i> .....  | 23 |

|  |    |
|--|----|
| <i>Fiabilidade</i> .....   | 24 |
| <i>Sensibilidade</i> .....   | 24 |
| Escala de Insegurança Laboral .....  | 25 |
| <i>Validade</i> .....  | 25 |
| <i>Análise Fatorial Confirmatória</i> .....  | 25 |
| <i>Fiabilidade</i> .....   | 25 |
| <i>Sensibilidade</i> .....   | 26 |
| Estatística descritiva das variáveis em estudo .....   | 26 |
| Correlações.....   | 27 |
| Testes de Hipóteses .....  | 28 |
| <i>Teste do Efeito de Mediação da Insegurança Laboral</i> .....  | 28 |
| • <i>1ª Condição - Efeito das PODC no Engagement no trabalho</i> .....   | 29 |
| • <i>2ª Condição - Efeito das PODC na Insegurança Laboral</i> .....  | 30 |
| • <i>3ª Condição - Efeito da Insegurança Laboral no Engagement no trabalho</i> .....   | 31 |
| <i>Hipótese – A Insegurança Laboral tem um efeito mediador na relação entre as Práticas Organizacionais de Desenvolvimento de Competências e o Engagement no trabalho.</i> ..... | 32 |
| DISCUSSÃO E CONCLUSÕES .....   | 35 |
| Limitações .....   | 37 |
| Implicações Práticas .....   | 38 |
| REFERÊNCIAS .....  | 40 |
| ANEXOS.....  | 48 |
| ANEXO A.....   | 50 |
| ANEXO B – Estatística Descritiva da Amostra.....   | 55 |
| ANEXO C – Qualidades métricas da escala de PODC.....   | 56 |
| ANEXO D – Qualidades Métricas da escala de <i>Engagement</i> .....   | 62 |
| ANEXO E – Qualidades Métricas da escala de Insegurança Laboral.....  | 66 |
| ANEXO F – Estatística descritiva das variáveis em estudo.....  | 68 |
| ANEXO G – Correlações .....  | 69 |
| ANEXO H – Testes de Hipóteses .....  | 70 |

## ÍNDICE DE TABELAS

|  |    |
|--|----|
| TABELA 1 - EXEMPLOS DE DEFINIÇÕES DE PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS DE DESENVOLVIMENTO DE<br>COMPETÊNCIAS .....        | 2  |
| TABELA 2 - EXEMPLOS DE DEFINIÇÕES DE ENGAGEMENT .....  | 4  |
| TABELA 3 - EXEMPLOS DE DEFINIÇÕES DE INSEGURANÇA LABORAL .....   | 6  |
| TABELA 4 - EXEMPLOS DE ESTUDOS DE INSEGURANÇA LABORAL.....   | 7  |
| TABELA 5 - CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....   | 12 |
| TABELA 6 - ÍNDICES DE AJUSTAMENTO PARA MODELOS FATORIAIS (VALORES DE REFERÊNCIA) .....                           | 15 |
| TABELA 7 - ESCALA DE PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS .....                           | 17 |
| TABELA 8 - ESCALA DE <i>ENGAGEMENT</i> .....   | 18 |
| TABELA 9 - ESCALA DE INSEGURANÇA LABORAL .....   | 19 |
| TABELA 10 - FATORES E PESOS FATORIAIS DA VERSÃO PORTUGUESA DA ESCALA DE PODC.....                                | 21 |
| TABELA 11 - RESULTADOS DA ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA DE PODC .....   | 22 |
| TABELA 12 - FIABILIDADE DA ESCALA DE PODC E SUAS DIMENSÕES .....   | 22 |
| TABELA 13 - SENSIBILIDADE DA ESCALA DE PODC E SUAS DIMENSÕES .....   | 23 |
| TABELA 14 - RESULTADOS DA ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA DA ESCALA DE ENGAGEMENT.....                            | 24 |
| TABELA 15 - FIABILIDADE DA ESCALA DE <i>ENGAGEMENT</i> .....   | 24 |
| TABELA 16 - SENSIBILIDADE DA ESCALA DE <i>ENGAGEMENT</i> .....   | 25 |
| TABELA 17 - RESULTADOS DA ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA DA ESCALA DE INSEGURANÇA LABORAL....                    | 25 |
| TABELA 18 - FIABILIDADE DA ESCALA DE INSEGURANÇA LABORAL .....   | 26 |
| TABELA 19 - SENSIBILIDADE DA ESCALA DE INSEGURANÇA LABORAL .....   | 26 |
| TABELA 20 - CORRELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS EM ESTUDO, MÉDIAS E DESVIO PADRÃO .....                               | 28 |
| TABELA 21 - RESULTADO DA REGRESSÃO LINEAR SIMPLES ENTRE AS PODC E SUAS DIMENSÕES E O ENGAGEMENT<br>.....         | 29 |
| TABELA 22 - RESULTADO DA REGRESSÃO LINEAR SIMPLES ENTRE AS PODC E SUAS DIMENSÕES E A<br>INSEGURANÇA LABORAL..... | 30 |
| TABELA 23 - RESULTADO DA REGRESSÃO LINEAR SIMPLES ENTRE A INSEGURANÇA LABORAL E O ENGAGEMENT                     | 31 |
| TABELA 24 - DESCRIÇÃO DO TESTE DE MEDIAÇÃO (BARON & KENNY, 1986).....  | 31 |
| TABELA 25 - RESULTADOS DA REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA .....  | 32 |
| TABELA 26 - RESULTADOS DA REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA .....  | 32 |
| TABELA 27 - RESULTADOS DA REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA .....  | 33 |
| TABELA 28 - RESULTADOS DA REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA .....  | 33 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| FIGURA 1 - MODELO DE INVESTIGAÇÃO..... | 10 |
|--|----|

## INTRODUÇÃO

A recessão económica e financeira que se faz sentir em Portugal leva a que as empresas se preocupem sobretudo com os níveis de rentabilidade e adotem estratégias de adaptabilidade que passam pela contenção de custos, congelamento dos aumentos salariais e suspensão do recrutamento externo ou redução ao mínimo do recrutamento.

Neste contexto é provável que as organizações suspendam ou desinvistam nas Práticas Organizacionais de Desenvolvimento de Competências (PODC) dos seus colaboradores.

A preocupação central é a competitividade pelo que se houve um desinvestimento nas PODC, os custos para a formação e os custos de contratação de profissionais em *Coaching* foram reduzidos.

Por outro lado, ao mesmo tempo que as empresas desenvolvem estratégias de redução de custos, e desinvestem no desenvolvimento de competências, esperam que os colaboradores mantenham, mesmo assim, elevados níveis de desempenho e de compromisso com o seu trabalho.

Num contexto de maior Insegurança Laboral, os colaboradores olham para as competências como um fator valioso para o seu desenvolvimento profissional, o que contribui para a sua perceção de empregabilidade, uma vez que, colaboradores com competências mais desenvolvidas são aqueles que esperam maiores níveis de empregabilidade. O papel dos Recursos Humanos torna-se, assim, de extrema importância para os trabalhadores e as práticas organizacionais de desenvolvimento das suas competências devem ser reavaliadas e reajustadas como elementos dinamizadores de um bom desempenho organizacional e na minimização de situações de insegurança laboral.

Para além das políticas tradicionais de desenvolvimento de recursos humanos, de que a formação é um exemplo, têm vindo a ser implementadas outras práticas organizacionais orientadas para o desenvolvimento de competências como a mobilidade funcional, o *coaching* ou o *mentoring*.

Desta forma o objetivo do presente estudo é verificar se existe alguma relação entre a perceção que os colaboradores têm da importância das competências sobre o seu *Engagement* no trabalho com o trabalho. Introduziu-se nesta relação uma variável contextual, neste caso, a Insegurança Laboral, para verificar se ela tem ou não um efeito mediador.

## REVISÃO DA LITERATURA

### Práticas Organizacionais de Desenvolvimento de Competências

As Práticas Organizacionais de Desenvolvimento de Competências (PODC) são práticas de suporte organizacional que são percebidas pelos colaboradores como contribuindo para o seu desenvolvimento profissional. A importância que os trabalhadores atribuem às PODC está relacionada com o aumento das suas aptidões, dos seus conhecimentos específicos que contribuem para a melhoria do seu desempenho, e têm um efeito positivo na sua percepção de empregabilidade (Campion, Cheraskin & Stevens, 1994; Schneider, Brief e Guzzo, 1996).

As PGRH têm sido definidas das mais diversas maneiras (Nasurdin, Hemdi & Guat, 2008):

**Tabela 1** - Exemplos de definições de Práticas Organizacionais de Desenvolvimento de Competências

| Referências              | Definições   |
|--------------------------|--|
| Schuler e Jackson (1987) | Atividades organizacionais dirigidas à gestão do conjunto de recursos humanos para garantir que os recursos são empregues para o cumprimento dos objetivos organizacionais.  |
| Chambel M. J. (2011)     | As PGRH referem-se às ações levadas a cabo pela Empresa no sentido de obter a melhor adaptação possível dos trabalhadores ao seu trabalho e à organização na qual trabalham e, conseqüentemente, conseguir obter os melhores resultados no decurso do exercício da sua atividade profissional. |
| Dittmer (2002)           | Percepções de um indivíduo acerca do grau de implementação das estratégias, planos e programas utilizados para atrair, motivar, desenvolver, recompensar e reter os melhores funcionários para atingir os objetivos organizacionais.   |

O investimento no desenvolvimento dos colaboradores é um princípio fundamental para manter e desenvolver competências de ambos, dos colaboradores e da organização como um todo (Lee e Bruvold, 2003). As melhores práticas, neste caso as PODC, ao fornecerem altos níveis de oportunidade de formação são consideradas trocas sociais entre empregador e colaboradores (Maurer, Pierce & Shore, 2002). Shore, Tetrick, Lynch, e Barksdale (2006) sugerem que os níveis mais elevados de investimento organizacional estão associados a relações de troca sociais que criam sentimentos de obrigação por parte do colaborador. Estes sentimentos de obrigação, por parte do colaborador, por sua vez, influenciam-nos de modo a beneficiar a organização através de comportamentos que excedem os requisitos mínimos da sua função. Os aspetos afetivos e emocionais das PODC podem influenciar a percepção dos

colaboradores de que se valorizam profissionalmente. Essa valorização pode, por sua vez, levar os colaboradores a demonstrarem uma atitude mais positiva no desempenho das suas funções.

O impacto das PODC sobre as atitudes e comportamentos dos colaboradores é significativo com base na premissa de trocas sociais (Blau, 1964) e a norma da reciprocidade (Gouldner, 1960).

Segundo Forrier e Sels (2003), assim como De Vos e De Hauw (2009), existe uma definição ampla de desenvolvimento de competências como "*todas as atividades realizadas pela organização e pelo colaborador de modo a manter ou melhorar o desempenho funcional, a aprendizagem e as competências do mesmo*". Como tal, o desenvolvimento de competências engloba as formas mais tradicionais de formação, as iniciativas para melhorar a aprendizagem no posto de trabalho, e as iniciativas orientadas para o desenvolvimento de carreira.

As práticas de flexibilidade nos postos de trabalho, de rigor nos mecanismos de seleção, de elevada formação e desenvolvimento, de avaliação de desempenho baseada no mérito e no desenvolvimento, de remuneração competitiva e de atribuição extensa de benefícios, promovem de uma forma conjunta e sinérgica o comprometimento afetivo dos trabalhadores, (Takeuchi, Wang, Lepak & Takeuchi, 2007).

Entre todas as Práticas Organizacionais de Desenvolvimento de Competências surge com grande relevância a Formação. Segundo Ceitil (2007), a formação patenteia um processo de carácter intencional e sistemático que é definido para desenvolver atitudes, comportamentos e competências dos indivíduos no contexto de trabalho. A sua importância é justificada por ser uma prática de natureza estratégica, uma vez que está associado ao desenvolvimento de competências que conduzirá à produção de vantagem competitiva.

### ***Engagement***

O *Engagement* no trabalho é considerado como envolvimento, entusiasmo, compromisso, paixão, absorção, esforço, foco e energia (Schaufeli, 2013). No entanto, não existe consenso entre os especialistas a propósito da sua conceptualização na literatura (Baker, Albrecht & Leiter, 2011).

**Tabela 2** - Exemplos de definições de Engagement

| Referências  | Definições   |
|--|--|
| <i>Engagement</i> Pessoal (Kahn, 1990).  | O <i>Engagement</i> pessoal é considerado como uma expressão cognitiva, psicológica e emocional durante o desempenho no trabalho.  |
| <i>Burnout e Engagement</i> (Maslach & Leiter, 1997; Leiter & Maslach, 2004)     | O Burnout é definido como uma síndrome psicológica caracterizada por: exaustão, cinismo e ineficácia, sendo uma resposta a stressores do trabalho. O engagement é definido como a antítese do Burnout, e é caracterizado por elevados níveis de energia, elevado envolvimento no trabalho e elevada eficácia.  |
| <i>Engagement</i> no Trabalho (Schaufeli, Salanova, Bakker, Gonzalez-Roma, 2002) | Estado de espírito positivo, relacionado com o trabalho, caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção. O vigor foi definido por níveis de energia e de resistência mental nos períodos de trabalho, a predisposição para investir esforço nas tarefas, e ainda, persistência perante as dificuldades. A dedicação caracteriza-se pelo envolvimento no trabalho, pelo significado para o indivíduo e pelas emoções que desperta, tais como, entusiasmo, desafio e orgulho. Por último, a absorção refere-se à concentração, felicidade e entusiasmo com o trabalho. |
| <i>Engagement</i> dos trabalhadores (Harter, Schmidt & Hayes, 2002)              | Envolvimento, satisfação e entusiasmo pelo trabalho.   |

Os estudos sobre o *Engagement* no trabalho ganharam relevância no contexto organizacional. Atualmente, as organizações necessitam de colaboradores proactivos, ligados ao seu trabalho e comprometidos com o mesmo (Bakker & Leiter, 2010). O *Engagement* no trabalho é um conceito único, cujos preditores são: os recursos no trabalho (autonomia, supervisão/ coaching, feedback do desempenho) e recursos pessoais (auto-eficácia) e é preditor da saúde física e psicológica, desempenho no trabalho e comportamento organizacional proactivo. Os colaboradores que sentem *Engagement* no trabalho, estão perfeitamente ligados ao seu papel, cheios de energia, dedicação e imersos nas suas atividades (Bakker, 2011). De acordo com Bakker & Demerouti (2008), os recursos do trabalho e os recursos pessoais são os principais preditores do *Engagement* no trabalho, estes recursos são ainda mais relevantes num contexto de elevada exigência no trabalho. Os trabalhadores que sentem *Engagement* no trabalho, são mais produtivos, criativos e predispostos. Sohrabizadeh & Sayfour (2014), num estudo sobre o *Engagement* no trabalho em Enfermeiros, verificaram que a supervisão, o suporte organizacional, recompensas, reconhecimento do trabalho e as características do trabalho estão associadas ao *Engagement* no trabalho como antecedentes do mesmo, enquanto como consequências foram identificadas a satisfação no trabalho, intensões de saída (como resultado negativo) e os Comportamentos de Cidadania Organizacional.

A investigação de Idris, Dollard & Tuckkey (2015), revelou que o *Engagement* no trabalho está positivamente correlacionado com elevada Saúde.

Segundo Bakker, Demerouti e Brummelhuis (2012), o *Engagement* no trabalho está positivamente relacionado com a Performance da Tarefa, a Performance de Contexto e a Aprendizagem Ativa. De acordo com Dikkers, Jansen, Lange, Vinkenburg & Kooij (2010), os colaboradores proactivos percebem um suporte social elevado e reportam maiores níveis de *Engagement* no trabalho ao longo do tempo. Os colaboradores que sentem *Engagement* no trabalho, utilizam completamente os recursos de trabalho e criam os seus próprios recursos para manterem *Engagement* no Trabalho. (Bakker, 2011; Bakker, Demerouti & Brummelhuis, 2012). O *Engagement* no trabalho diário tem uma relação recíproca com o *Recovery* diário, isto é, nos dias que os colaboradores recuperam bem, sentem mais *Engagement* no trabalho, quando sentem mais *Engagement* no trabalho durante o dia melhor recuperam (Bakker, 2014).

#### *Práticas Organizacionais de Desenvolvimento de Competências e Engagement no trabalho*

São ainda poucas as investigações sobre o papel das PODC no *Engagement* no trabalho. Segundo Sardar, Rehman, Yousaf e Aijaz (2011) existe uma relação significativa e positiva entre práticas específicas como a formação, o desenvolvimento de carreira, a avaliação de desempenho, as recompensas e os benefícios e o *Engagement* no trabalho.

Existem ainda outras investigações segundo as quais práticas como a formação (Ganzach, Pazy, Ohayun & Brainin, 2002), a avaliação de desempenho (Gruman & Saks, 2011), o desenvolvimento de carreira (Schaufeli & Bakker, 2004;), as recompensas (Omoloyo & Owolobi, 2007), comunicação (Kahn, 1990) e reconhecimento (Armstrong & Brown, 2006) aumentam os níveis de *engagement* no trabalho.

Os benefícios da implementação de práticas de gestão de competências/talento, incluem a melhoria no recrutamento e retenção de pessoas e aumento do *Engagement* no trabalho. Por sua vez estes resultados estão associados a um melhor desempenho operacional e financeiro (Hughes & Rog, 2008).

#### **Insegurança Laboral**

A IL tem sido estudada como um fenómeno negativo, isto é, a percepção de insegurança relativamente a uma potencial perda do trabalho, faz com que os indivíduos desenvolvam atitudes negativas sobre o trabalho e problemas de saúde, logo reduzido produz um efeito negativo no bem-estar dos colaboradores e sendo considerado como um grande stressor (Cheng & Chan, 2008).

**Tabela 3** - Exemplos de definições de Insegurança Laboral

| Referências                         | Definições  |
|-------------------------------------|---|
| Grunberg, Moore & Greenberg (2006)  | Sentimento de que o trabalho está em risco ou de que facilmente podem perder o trabalho.                            |
| De Witte (2005)                     | Pode ser definida como a percepção de uma ameaça á perda do emprego e as preocupações relacionadas com essa ameaça. |
| Sverke, Hellgren and Näswall (2002) | Antecipação subjetiva de um evento fundamental e involuntário ligado a perda do emprego                             |

O modelo da IL como uma fonte de stress ou um stressor no trabalho, enfatiza a relação entre a percepção da exigência e os recursos necessários para lidar com a situação. A percepção de recursos insuficientes provoca stress. A IL reflete a ausência de controlo/recursos para gerir a percepção de potencial perda do trabalho (Lazarus & Folkman, 1984; Spector 2002).

Outro modelo de possível compreensão a IL, é o modelo cognitivo, este modelo perceciona a IL como uma quebra do contrato psicológico. A segurança no trabalho é considerada um elemento chave no estabelecimento do contrato psicológico (De Cuyper & De Witte, 2007), logo a IL é entendida como uma violação do mesmo, originando um desequilíbrio na relação entre o trabalhador e a organização (De Cuyper & De Witte, 2008), o que por sua vez pode conduzir à diminuição do desempenho (Jensen, Opland & Ryan, 2010).

Staufenbiel & Kunig (2010) identificaram ambos os efeitos, positivo e negativo nas atitudes e desempenho dos colaboradores, no entanto o efeito negativo era superior ao positivo.

Huang, Niu, Lee & Ashford (2012), de forma a testarem um modelo de IL, consideraram a IL cognitiva e a IL afetiva como constructos distintos. A IL cognitiva prende-se, de acordo com os autores, com uma percepção da possibilidade de perda do trabalho ou de benefícios, enquanto a IL afetiva diz respeito à experiência emocional de preocupação ou stress emocional sobre uma potencial perda. Os resultados deste estudo revelaram que o envolvimento dos colaboradores diminui a IL cognitiva, o que por sua vez reduz a IL afetiva. A IL afetiva relaciona-se negativamente com o bem-estar psicológico e positivamente com a avaliação de desempenho das chefias e a IL afetiva. A IL cognitiva tem um impacto direto no *Engagement* no trabalho.

A investigação de Berglund, Furaker & Vulkan (2014) demonstra que a IL cognitiva aumenta IL afetiva, enquanto a empregabilidade e a segurança dos benefícios têm o efeito oposto. A IL cognitiva está associada a baixos níveis de compromisso com a organização e

menor vontade de permanecer na mesma (Berglund, Furaker & Vulkan (2014). Por sua vez a IL afetiva, a permanência no desemprego, os contratos de trabalho temporário, estão associados a elevados níveis de compromisso.

Os estudos de Blackmore & Kuntz (2011) para expandir a pesquisa sobre a IL como um constructo multidimensional, com o objetivo de verificarem quais os antecedentes da IL, numa amostra de 100 colaboradores, revelaram que a percepção de suporte organizacional, empregabilidade, sobrecarga do papel, neurotismo e o tipo de contrato são preditores da IL.

Bosman, Rothmann & Buitendach (2005) verificaram que a IL tem um impacto no *Burnout* e no *Engagement* no trabalho. Segundo Otterbach & Sousa-Poza (2014) a IL tem um efeito negativo na satisfação com a vida e na saúde. Kekesi & Agyemang (2014) concluíram que a IL está relacionada positivamente com o sofrimento psicológico. De acordo com Elst, Baillien, De Cuyper & De Witte (2010), a comunicação organizacional e a participação relacionam-se negativamente com a IL.

Tendo recebido especial atenção na última década, vários estudos vieram demonstrar a associação entre a IL e outras atitudes.

**Tabela 4 - Exemplos de estudos de Insegurança Laboral**

| Referências                                       | Definições   |
|---|--|
| Schreurs, Emmerik, Gunter & Germeys (2012)        | Numa amostra de 56 colaboradores, verificaram que flutuações semanais na IL eram preditoras da performance individual intra-papel, e ainda, que o suporte das chefias modera a relação intra-individual entre a IL e a performance intra-papel.  |
| Miana, González-Morales, Caballer & Peiró (2011). | Numa amostra de 321 colaboradores de várias empresas Espanholas, os resultados indicam que a IL está relacionada direta e negativamente com a satisfação com a vida, a satisfação laboral e o compromisso organizacional. E ainda, que o grupo ocupacional é moderador da relação entre a IL e satisfação com a vida; satisfação laboral e compromisso organizacional. |
| De Cuyper, Notelaers & De Witte (2009)            | Num estudo realizado a 589 colaboradores de 32 organizações Belgas, atestaram que a IL está negativamente relacionada com os resultados organizacionais dos colaboradores com contrato a termo certo e sem termo.  |
| Chirumbolo & Areni (2005)                         | Numa amostra de 425 colaboradores, a investigação revelou que a IL relaciona-se negativamente com o desempenho e positivamente com o absentismo.   |
| De Witte (1999).                                  | Numa amostra de 336 colaboradores Belgas, verificou que a IL reduz o <i>Engagement</i> e a satisfação no trabalho e aumenta as queixas psicossomáticas e a fadiga.   |

## *Práticas Organizacionais de Desenvolvimento de Competências e Insegurança Laboral*

A prevalência com que a Insegurança Laboral se tem manifestado exige a implementação de novas estratégias por parte das organizações a fim de reduzir os seus efeitos. Estas estratégias passam pela redução da imprevisibilidade e da incontabilidade. Tal consegue-se através da comunicação, da participação na tomada de decisão e do aumento da justiça organizacional (De Witte, 2005). A Insegurança é estimulada pela falta de comunicação em relação a acontecimentos futuros.

A comunicação explícita e aberta, por exemplo em relação às mudanças organizacionais é eficaz na redução Insegurança (Schweiger & DeNisi, 1991) uma vez que a comunicação aberta, honesta e antecipada aumenta a previsibilidade e controlabilidade de eventos futuros. Além disso, uma comunicação deste tipo aumenta a percepção de que o indivíduo é respeitado enquanto colaborador da organização (De Witte, 2005). A participação nas decisões sobre o futuro da organização (e portanto, sobre o emprego) reduz a Insegurança (Parker, Chmiel & Wall, 1997) dado que ao participar, os colaboradores aumentam o seu controlo sobre a situação.

A formação profissional assume também um papel fulcral na medida em que poderá atenuar ou neutralizar o mal-estar psicológico dos colaboradores sujeitos à incerteza do mercado atual (Oliveira, 2011).

### *Insegurança Laboral e Engagement no trabalho*

Existem vários estudos que relacionam a Insegurança Laboral e o *Engagement* no trabalho segundo os quais a Insegurança Laboral está negativamente relacionada com o mesmo (Sverke et al., 2002, Cheng & Chan, 2008).

Para Bosman, Rothmann & Buitendach (2005) a Insegurança no Trabalho, assim como a afetividade positiva e negativa têm impacto no *Burnout* e no *Engagement* no trabalho.

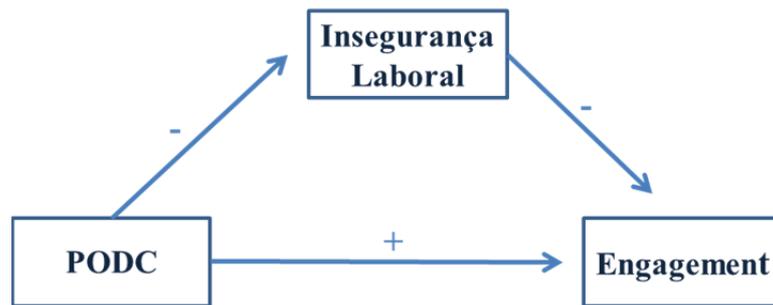
### *Efeito mediador da Insegurança Laboral na relação entre as PODC e o Engagement no trabalho*

Apesar de ter sido realizada uma exaustiva busca literária não se encontraram estudos em que a Insegurança Laboral exerça o efeito mediador na relação entre as Práticas de Desenvolvimento de Competências e o *Engagement* no trabalho.

No entanto, De Cuyper & De Witte (2005) verificaram que a IL é mediadora na relação entre o tipo de contrato de trabalho (a termo certo e sem termo) e resultados organizacionais, tais como: a satisfação no trabalho, o *Engagement* no trabalho, o compromisso organizacional, confiança, saúde, irritação, intenções de saída, desempenho e interferência na vida de trabalho positiva.

## MODELO E HIPÓTESE DE INVESTIGAÇÃO

A revisão da literatura anteriormente descrita suporta a pertinência de se promover o estudo sobre a relação entre as Práticas Organizacionais de Desenvolvimento de Competências e o *Engagement* no trabalho e averiguar se a percepção de Insegurança Laboral exerce um efeito mediador nesta relação.



**Figura 1** - Modelo de Investigação

**Hipótese** – A Insegurança Laboral tem um efeito mediador na relação entre as Práticas Organizacionais de Desenvolvimento de Competências e o *Engagement* no trabalho.

## MÉTODO

Com a finalidade de analisar a veracidade do modelo de investigação anteriormente proposto foi realizado um estudo empírico, cujas condições se descrevem seguidamente.

### **Delineamento**

Este trabalho é um estudo empírico, correlacional, de carácter explanatório e exploratório, entre variáveis (D' Oliveira, 2007), onde se pretende explorar o impacto das Práticas Organizacionais de Desenvolvimento de Competências no *Engagement* no trabalho assim como testar o efeito mediador da Insegurança Laboral nesta relação.

A presente investigação é ainda de natureza transversal pois todos os dados foram recolhidos num único momento.

### **Participantes**

Participaram neste estudo 302 colaboradores a trabalharem em diversas organizações sediadas em território português.

Destes participantes 224 (74,2%) eram do género feminino e 78 (25,8%) do género masculino, com uma média de idades de 33,97 anos (SD=12,19), variando a mesma entre os 19 e os 64 anos. Quanto ao nível de habilitações literárias, 85 (28,1%) dos participantes tem até ao 12º ano, 111 (36,8%) o grau de licenciatura e 106 (35,1%) o mestrado ou superior. No que respeita ao tipo de contrato de trabalho 189 (62,6%) dos participantes tem contrato sem termo (efetivo) e 113 (37,4%) contrato a termo certo com uma média de antiguidade na organização de 10,77 (SD=11,31) que varia entre 0,17 e 41 anos (Tabela 5).

**Tabela 5** - Caracterização da amostra

|                         |                              | Frequência | Percentagem |       |               |
|-------------------------|------------------------------|------------|-------------|-------|---------------|
| Género                  | Feminino                     | 224        | 74.2 %      |       |               |
|                         | Masculino                    | 78         | 25.8%       |       |               |
| Habilitações Literárias | Igual ou inferior ao 12º ano | 85         | 28.1%       |       |               |
|                         | Licenciatura                 | 111        | 36.8%       |       |               |
|                         | Mestrado ou superior         | 106        | 35.1%       |       |               |
| Vínculo Laboral         | Sem termo                    | 189        | 62.6%       |       |               |
|                         | A termo certo                | 113        | 37.4%       |       |               |
|                         |                              | Mínimo     | Máximo      | Média | Desvio Padrão |
| Idade                   |                              | 19         | 64          | 33.97 | 12.19         |
| Antiguidade             |                              | .17        | 41          | 10.77 | 11.31         |

## Procedimento

O questionário foi colocado online na plataforma Google docs e o respetivo link enviado via mail ou via redes sociais (facebook e linkdin) a contactos dos investigadores. Pedia-se aos participantes que fossem sinceros nas suas respostas assim como se garantia a confidencialidade das mesmas. Foram também informados de que as respostas individuais nunca seriam conhecidas dado que a análise que posteriormente seria feita seria do conjunto de todos os participantes.

A recolha dos dados decorreu entre Dezembro de 2014 e Março de 2015.

A variável Género foi transformada em variável *dummy* e por esse motivo operacionalizada através da notação “0” para o participante do género masculino e “1” para o participante do género feminino. A variável Idade foi codificada como contínua. A variável Habilitações Literárias foi codificada em “1” para o escalão “Igual ou inferior ao 12º ano”, em “2” para o escalão “Licenciatura” e em “3” para o escalão “Mestrado ou Superior”. A variável Antiguidade foi codificada como contínua. A variável Vínculo Laboral foi codificada com “1” para o contrato “Sem termo” e com “2” para o contrato “A termo certo”.

Para a escala de PODC foi realizada inicialmente uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) pois a estrutura desta escala não foi bem definida pelos seus autores.

Seguidamente foi efetuada a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) para todos os instrumentos utilizados neste estudo, tendo para esse efeito sido utilizado o programa AMOS

*for Windows*. Para o instrumento de PODC foi realizada uma estimativa do tipo de máxima verosimilhança robusta para um modelo a três fatores, para o instrumento de *Engagement* no trabalho para um modelo a três fatores e para um modelo a um fator e para o instrumento de Insegurança Laboral para um modelo a um fator. O desenho das variáveis no diagrama de caminhos a ser reconhecido pelo Amos é o seguinte: as elipses representam as variáveis latentes ou os erros; os retângulos representam as variáveis observáveis; a seta com uma única ponta representa o caminho, ou a relação de causa entre duas variáveis; a seta curva com duas pontas entre duas variáveis representa uma covariância (Arblucke, 1982). Foi utilizado o método de programação com interface gráfico (AMOS *Grafics*).

O procedimento foi de acordo com uma lógica de “geração de modelos” (Jöreskog & Sörbom, 1993), considerando na análise do seu ajustamento, interactivamente os resultados obtidos: para o qui-quadrado ( $\chi^2$ ); *Tucker-Lewis Index* (TLI); para o *goodness-of-fit index* (GFI); para o *comparative fit index* (CFI); para o *root mean square error o approximation* (RMSEA); e para o *expected cross-validation index* (ECVI).

A fim de se efetuar a análise das outras qualidades métricas dos instrumentos utilizados neste estudo foi utilizado o programa SPSS *Statistics 20 for Windows*.

Procedeu-se seguidamente à análise da fiabilidade com o cálculo do *alpha de Cronbach*, tanto em relação a cada instrumento como às dimensões que os compõem.

No que respeita ao estudo da sensibilidade procedeu-se ao cálculo das diferentes medidas de tendência central, de dispersão e de distribuição para os diferentes itens dos instrumentos utilizados. Foi efetuado o estudo da normalidade para todos os itens e para os diversos instrumentos.

Em seguida foi testado o efeito das variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo. Recorreu-se ao teste T – *Student* para as variáveis demográficas dicotómicas e à ANOVA *One Way* para as variáveis demográficas constituídas por três grupos ou mais.

Por fim testou-se o efeito de mediação com o modelo de regressão linear, com a finalidade de explorar eventuais associações entre as variáveis em estudo.

## *Análise Fatorial Confirmatória*

A AFC é usada para avaliar a qualidade de ajustamento de um modelo de medida teórico à estrutura correlacional observada entre as variáveis manifestas (itens) (Marôco, 2010).

O principal objetivo da análise fatorial confirmatória é explicar a covariância ou correlação entre muitas variáveis observadas, através da relação de poucas variáveis subjacentes. Neste tipo de análise fatorial o modelo é previamente construído, o número de variáveis latentes é fixado antes da análise, alguns efeitos diretos de variáveis latentes nas variáveis observadas são fixados em zero ou numa constante, os erros de medida podem ser correlacionados, a covariância das variáveis pode ser estimada ou fixada em qualquer valor, e é necessária a identificação dos parâmetros, isto é, requer um modelo inicial detalhado e identificado. A AFC deve ser utilizada quando um pesquisador já possui alguma ideia sobre as variáveis latentes em estudo, uma vez que postula relações entre as variáveis medidas e os fatores determinados à *priori*, testando essa estrutura hipotética (Lemke, 2005).

Todos os modelos de medida de análise fatorial confirmatória têm que preencher duas condições: o número de parâmetros livres deve ser menor ou igual ao número de observações, e cada fator tem que ter uma escala. O número de observações é igual ao número de variâncias e covariâncias observadas [ $v(v+1)/2$ ], onde  $v$  é o número de variáveis observadas (Kline, 1998). Para a variável PODC

O primeiro passo será analisar o valor do  $\chi^2$  (qui-quadrado), juntamente com os graus de liberdade e um valor de probabilidade de modo a termos uma ideia do ajustamento do modelo aos dados amostrais, uma vez que a sensibilidade do teste da razão de verosimilhança ao tamanho da amostra assenta na distribuição central do  $\chi^2$  que assume que o modelo se ajusta perfeitamente à população.

De modo a serem contornadas as limitações do teste do  $\chi^2$  foram desenvolvidos índices de ajustamento (*goodness-of-fit*) pelos investigadores para se avaliar o modelo. Os mais utilizados são os que se encontram na tabela abaixo (Tabela 6).

**Tabela 6 - Índices de Ajustamento para Modelos Fatoriais (Valores de Referência)**

| Índices de Ajustamento   | Critérios        | Nível de adequação        | Mensuração   |
|--|------------------|---------------------------|--|
| $\chi^2/gf$<br>Razão qui-quadrado/<br>graus de liberdade       | $\leq 5.00$      | Excelente                 | Avalia a magnitude discrepância entre a amostra e as matrizes das covariâncias de adequação (Smith & McMillan, 2001).                                    |
| <b>TLI</b><br><i>Tucker-Lewis Index</i>                        | $>.90$<br>$>.95$ | Satisfatório<br>Excelente | Compara o modelo testado com o modelo nulo restrito, onde todas as variáveis observadas são assumidas como independentes. (Bentler e Bonnet, 1980).      |
| <b>GFI</b><br><i>Goodness-of-fit Index</i>                     | $>.90$<br>$>.95$ | Satisfatório<br>Excelente | Compara a capacidade de um modelo para produzir a matriz de variância/covariância com a possibilidade de nenhum modelo o fazer (Smith & McMillan, 2001). |
| <b>CFI</b><br><i>Comparative Fit Index</i>                     | $>.90$<br>$>.95$ | Satisfatório<br>Excelente | Alternativa ao NFI, sendo mais preciso em amostras de tamanho reduzido (Smith & McMillan, 2001).   |
| <b>RMSEA</b><br><i>Root Mean Square Error of Approximation</i> | $<.08$<br>$<.05$ | Satisfatório<br>Excelente | Estima a quantidade de aproximação de erros, por graus de liberdade, tendo em conta o tamanho da amostra (Kline, 1998)                                   |

### *Fiabilidade*

Analisa-se a fiabilidade de um instrumento e suas dimensões calculando-se o coeficiente *Alpha* de *Cronbach*. Este coeficiente representa a consistência interna da escala e avalia a razão entre a variância de cada item com a totalidade da escala. Os seus valores variam entre 0 e 1, não assumindo valores negativos (Hill & Hill, 2002). Um *Alpha* de *Cronbach* aceitável deve ter um valor igual ou superior a .70.

### *Sensibilidade*

A sensibilidade dos itens refere-se à capacidade que um item tem de discriminar sujeitos. Para esse efeito analisou-se a mediana, a assimetria, o achatamento, o máximo e o mínimo de cada item. Os itens não devem ter a mediana encostada a nenhum dos extremos, os

valores absolutos da assimetria e do achatamento devem ser inferiores a 3 e a 7 respectivamente (Kline, 1998), e devem ter respostas em todos os pontos.

Quanto á sensibilidade de uma escala refere-se à sensibilidade que a mesma tem de discriminar sujeitos segundo o fator que está a ser avaliado. Para o efeito foi calculado *score* médio dos itens de cada um dos instrumentos utilizados neste estudo.

O indicador da normalidade da distribuição utilizado neste estudo foi o *Kolmogorov-Smirnov* (K-S). Aceita-se a hipótese da normalidade se o nível de significância K-S for superior a .05. Caso não se confirme a normalidade deve proceder-se à confirmação da curva com base nos parâmetros de assimetria e achatamento. Assume-se que a distribuição dos dados não é do tipo normal quando os valores são superiores a 1 (Marôco, 2011). No entanto, para Kline (1998), se os valores absolutos de assimetria e acatamento forem inferiores a 3 e a 7, respectivamente, não são problemáticos em análises de modelos lineares que apresentam como pressuposto a distribuição normal dos resíduos.

## **Medidas**

### *Práticas Organizacionais de Desenvolvimento de Competências*

As PODC foram medidas com base num instrumento desenvolvido por De Vos, De Hauw e Van der Heijden (2011). O instrumento original é constituído por 12 itens que foram desenvolvidos para avaliar em que medida os colaboradores entrevistados participaram num conjunto diversificado de iniciativas de desenvolvimento de competências e 12 para avaliar até que ponto os colaboradores experienciam o desenvolvimento de competências por parte da organização. Esta escala foi utilizada pelos seus autores junto de uma amostra de 561 funcionários de uma grande organização de serviços financeiros apresentado um  $\alpha = .82$ .

Neste estudo apenas se utilizaram os 12 itens para avaliar a participação dos colaboradores em iniciativas de desenvolvimento de competências. Os 12 itens (Tabela 7) estão classificados numa *rating scale* de tipo *Likert* de cinco pontos que varia entre “discordo totalmente” (1) e “concordo totalmente” (5).

**Tabela 7 - Escala de Práticas Organizacionais de Desenvolvimento de Competências**

| Instrumento de PODC   |
|---|
| 1. Um colega mais experiente orientou o seu trabalho e isso foi útil para a sua aprendizagem.                                       |
| 2. Teve a oportunidade de participar em ações de formação, por forma a melhorar as suas competências técnicas.                      |
| 3. Participou em ações de formação de modo a promover as suas competências gerais, como a comunicação, domínio de línguas, etc.     |
| 4. Participou em sessões de formação em sala orientadas para a aquisição de conhecimentos.  |
| 5. Participou em workshops/seminários nos quais desenvolveu novas competências através da interação com outros participantes        |
| 6. Participou em grupos de trabalho com colaboradores de diferentes departamentos.  |
| 7. Teve a possibilidade de conversar com o seu chefe sobre a sua carreira.  |
| 8. Participou em sessões de workshops/seminários que o ajudem a planear a sua carreira.   |
| 9. Teve oportunidade de concorrer a vagas internas na sua organização   |
| 10. Teve a oportunidade de mudar de funções dentro da sua organização.  |
| 11. Teve aconselhamento e apoio de uma pessoa da organização relativamente ao seu desenvolvimento profissional ( <i>coaching</i> ). |
| 12. Teve um colaborador sénior ( <i>mentor</i> ) na organização nomeado para o apoiar em qualquer questão da sua carreira           |

### *Engagement no Trabalho*

O Engagement no Trabalho foi medido tendo por base a escala UWES – Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli & Bakker, 2003) adaptada para português em estudo anterior (Chambel, Castanheira & Sobral, 2014).

A escala compreende um total de 17 itens (Tabela 8), classificados de acordo com uma *rating scale* de tipo Likert de sete pontos, que varia entre 0 “Nunca/Nenhuma vez” e 6 “Sempre/Todos os dias”. Todos os itens são pontuados de uma forma positiva. O total de 17 itens corresponde, segundo os autores, a três dimensões:

- *Vigor*, à qual correspondem os itens 1, 4, 8, 12, 15 e 17, que pretende aferir sobre os níveis de energia e resiliência no trabalho, a capacidade para investir esforço no trabalho, de não ficar facilmente fatigado e de persistir mesmo face a dificuldades;
- *Dedicação*, à qual correspondem os itens 2, 5, 7, 10, 13, que se refere à sensação de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio constante face ao trabalho;
- *Absorção*, que contempla os itens 3, 6, 9, 11, 14 e 16, que se refere à concentração total no trabalho e ao facto de se estar positivamente imerso no mesmo, tendo-se a sensação de que o tempo passa rapidamente e sendo difícil o seu distanciamento.

**Tabela 8 - Escala de *Engagement***

| Instrumento de <i>Engagement</i>                                    |
|---|
| 1. No meu trabalho sinto-me cheio de energia.                       |
| 2. O meu trabalho está cheio de significado e propósito.            |
| 3. O tempo voa quando estou a trabalhar.                            |
| 4. No meu trabalho sinto-me forte e vigoroso.                       |
| 5. Estou entusiasmado com o meu trabalho.                           |
| 6. Quando estou a trabalhar, esqueço tudo à minha volta.            |
| 7. O meu trabalho inspira-me.                                       |
| 8. Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar.       |
| 9. Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.            |
| 10. Estou orgulho com o trabalho que faço.                          |
| 11. Estou imerso no meu trabalho.                                   |
| 12. Consigo continuar a trabalhar durante longos períodos de tempo. |
| 13. O meu trabalho é desafiante.                                    |
| 14. “Deixo-me levar” pelo meu trabalho.                             |
| 15. Sou muito persistente no meu trabalho.                          |
| 16. Para mim é difícil desligar-me do meu trabalho.                 |
| 17. Continuo a trabalhar mesmo quando as coisas não correm bem.     |

Esta escala foi utilizada numa investigação de Schaufeli e Bakker (2003) que apresentou valores relativos ao *alpha de cronbach* das três dimensões da escala - vigor, dedicação e absorção - e da escala total, dado em alguns estudos, segundo os autores, ser possível utilizar a escala total em vez das subescalas. A investigação apresentou para a escala total (17 itens) um *alpha de cronbach* de .93, numa amostra constituída por 2313 participantes, sendo que a dimensão vigor (6 itens) apresentou um *alpha de cronbach* de .83, sendo que a dedicação (5 itens) apresentou um *alpha de cronbach* de .92 e a absorção (6 itens) apresentou um *alpha de cronbach* de .82. Tanto o *alpha de cronbach* para a escala total como o *alpha de cronbach* para cada uma das dimensões, apresentaram valores superiores a .70 o que, de acordo com Hill e Hill (2002), representa um *alpha de cronbach* aceitável, sendo este indicador de boa fiabilidade, o que reforça a boa consistência interna da UWES-17.

### *Insegurança Laboral*

A perceção de Insegurança Laboral foi avaliada através da utilização da escala desenvolvida por De Witte (2000), composta por 4 itens (Tabela 9). Os itens foram

classificados numa *rating scale* de tipo *Likert* de cinco pontos que varia entre 1 “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”. 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’).

A escala foi utilizada por De Cuyper e colaboradores (2008) numa amostra de 531 colaboradores, tendo apresentado um Alfa de *Cronbach* de .86 e um modelo com bons índices de ajustamento ( $\chi^2 = 9.30$ ,  $df = 2$ ,  $p < .01$ ; GFI = .99; AGFI = .95; RMSEA = .07).

**Tabela 9** - Escala de Insegurança Laboral

| Escala de Insegurança Laboral                                |
|--|
| 1. Provavelmente, em breve perderei o meu emprego            |
| 2. Tenho a certeza que perderei este emprego                 |
| 3. Sinto-me inseguro com o meu futuro neste emprego          |
| 4. Eu sinto que posso perder este emprego num futuro próximo |

## RESULTADOS

A primeira fase foi a análise das qualidades métricas das escalas e posteriormente testaram-se as hipóteses formuladas neste estudo.

### **Escala de Práticas Organizacionais de Desenvolvimento de Competências**

#### *Validade*

#### *Análise Fatorial Exploratória*

Segundo os seus autores esta escala seria composta por três fatores, mas como estes se encontravam fortemente correlacionados eles optaram por a considerar como unidimensional. Decidiu-se então realizar inicialmente uma análise fatorial exploratória. Obteve-se um valor de KMO de 0,89 que pode ser considerado bom (Sharma, 1996) e o teste de esfericidade de Bartlett foi significativo a  $p < 0,001$ , sendo valores aceitáveis para prosseguir a análise, assim como são um indicador de os dados serem provenientes de uma população normal multivariada (Pestana & Gageiro, 2003). Verificou-se que a estrutura fatorial desta escala assenta em três fatores, que explicam 71% da variabilidade total da escala.

Foi retirado o item 6 por apresentar um baixo peso fatorial. Os restantes itens têm pesos fatoriais acima de 0,50 conforme constam na tabela 10.

**Tabela 10** - Fatores e pesos fatoriais da versão portuguesa da escala de PODC

| Pesos Fatoriais da Escala de PODC |         |         |         |
|-----------------------------------|---------|---------|---------|
| Itens                             | Fator 1 | Fator 2 | Fator 3 |
| PODC_1                            | .869    |         |         |
| PODC_2                            | .836    |         |         |
| PODC_3                            | .820    |         |         |
| PODC_4                            | .867    |         |         |
| PODC_5                            | .818    |         |         |
| PODC_7                            |         | .548    |         |
| PODC_8                            | .669    |         |         |
| PODC_9                            |         |         | .851    |
| PODC_10                           |         |         | .836    |
| PODC_11                           |         | .795    |         |
| PODC_12                           |         | .822    |         |

Depois de feita a análise semântica dos itens decidiu-se atribuir as seguintes designações às respetivas dimensões: 1, Formação (i.e. “Teve a oportunidade de participar em formação, por forma a melhorar as suas competências técnicas”); 2, Suporte Individualizado (i.e. “Teve aconselhamento e apoio de uma pessoa da organização relativamente ao seu desenvolvimento profissional (*coaching*)” na organização para o apoiar em qualquer questão”); 3, Rotação Funcional (i.e. “Teve a oportunidade de mudar de funções dentro da sua organização”).

Seguidamente foi realizada uma análise fatorial confirmatória através do Software AMOS (Arbuckle, 2003) com a finalidade de se confirmar a estrutura fatorial da escala.

Foi realizada a Análise Fatorial Confirmatória da Escala de PODC a três factores (M1) e estabeleceram-se os respetivos diagramas de caminho.

Do Modelo a três Fatores (M1) fazem parte os seguintes fatores: Formação (composto pelos itens PODC\_1, PODC\_2, PODC\_3, PODC\_4, PODC\_3 e PODC\_8); Suporte Individualizado (composto pelos itens PODC\_7, PODC\_11 e PODC\_12); Rotação Funcional (composto pelos itens PODC\_9 e PODC\_10).

Realizada a Análise Fatorial Confirmatória verificou-se que os índices de ajustamento são os adequados ( $\chi^2/df \leq 5.00$ ; GFI > .90; CFI > .90; RMSEA < .08 (Tabela 11 e Anexo C), o que significa que os participantes percecionaram esta escala como sendo constituída por três fatores.

**Tabela 11-** Resultados da Análise Fatorial Confirmatória de PODC

| $\chi^2/df$ | TLI | CFI | GFI | RMSEA |
|-------------|-----|-----|-----|-------|
| 2.78        | .94 | .94 | .96 | .077  |

*Fiabilidade*

Foi calculado o *alpha de Cronbach* para a escala e cada uma das suas dimensões e, como se pode verificar na tabela 12, tanto a escala como as dimensões Formação e Rotação Funcional apresentam um bom valor de *alpha de Cronbach*. Quanto à dimensão Suporte Individualizado o seu valor de *alpha de Cronbach* ligeiramente abaixo do mínimo aceitável em estudos organizacionais (Bryman & Cramer, 2003)(Anexo C ).

**Tabela 12 -** Fiabilidade da escala de PODC e suas dimensões

| Escala | A   | Dimensões               | $\alpha$ | Classificação |
|--------|-----|-------------------------|----------|---------------|
| PODC   | .88 | Formação                | .92      | Muito Boa     |
|        |     | Suporte Individualizado | .67      | Sofrível      |
|        |     | Rotação Funcional       | .71      | Razoável      |

*Sensibilidade*

Nesta escala nenhum dos itens tem a mediana encostada a um dos extremos, todos os itens têm resposta em todos os pontos, os valores absolutos de assimetria e achatamento encontram-se abaixo de 3 e 7 respetivamente, o que significa que nenhum viola grosseiramente a normalidade (Kline, 1998) (Anexo C).

Nem a escala nem as suas dimensões apresentam distribuição normal. No entanto, pode-se afirmar que não violam grosseiramente a normalidade pois os valores absolutos de assimetria e achatamento encontram-se abaixo de 3 e 7 respetivamente (Kline, 1998), pelo que as podemos utilizar nas análises estatísticas seguintes (Tabela 13).

**Tabela 13** - Sensibilidade da escala de PODC e suas dimensões

| Escala e Dimensões      | KS  | <i>p</i> | Assimetria | Achatamento |
|-------------------------|-----|----------|------------|-------------|
| PODC                    | .06 | .005     | .61        | -.02        |
| Formação                | .09 | <.001    | .37        | -.72        |
| Suporte Individualizado | .16 | <.001    | .81        | -.04        |
| Rotação Funcional       | .19 | <.001    | 1.15       | .74         |

### **Escala de *Engagement* no trabalho**

#### *Validade*

#### *Análise Fatorial Confirmatória*

Foi realizada a Análise Fatorial Confirmatória da Escala de *Engagement* no trabalho a três fatores e a um fator. Desenvolveram-se dois modelos teóricos, a três fatores (M1) e a um fator (M2), e estabeleceram-se os respectivos diagramas de caminho.

Do Modelo a três Fatores (M2) fazem parte os seguintes fatores: Vigor (composto pelos itens EV\_1, EV\_4, EV\_8, EV\_12 e EV\_15); Absorção (composto pelos itens EA\_3, EA\_6, EA\_11, EA\_14 e EA\_16); Dedicção (composto pelos itens ED\_2, ED\_5, ED\_7, ED\_10 e ED\_13). Foram retirados os itens 9 e 17 por apresentarem um baixo peso fatorial.

Do Modelo a um Fatores (M3) fazem parte os seguintes itens: EV\_1, ED\_2, EA\_3, EV\_4, ED\_5, EA\_6, ED\_7, EV\_8, EA\_9, ED\_10, EA\_11, EV\_12, ED\_13, EA\_14, EV\_15 e EA\_16. Foi retirado o item 17 porque apresentou um baixo peso fatorial.

Realizada a Análise Fatorial Confirmatória verificou-se que os índices de ajustamento são os adequados ( $\chi^2/df \leq 5.00$ ; GFI > .90; CFI > .90; RMSEA < .08), no entanto os índices de ajustamento do modelo a um fator (M3) são ligeiramente melhores do que os índices de ajustamento do modelo a 3 fatores (M2) (Tabela 14 e Anexo D), o que significa que os participantes perceberam esta escala como sendo unidimensional.

**Tabela 14** - Resultados da Análise Fatorial Confirmatória da Escala de *Engagement* no trabalho

| MODELO           | X <sup>2</sup> /gl | TLI | CFI | GFI | RMSEA |
|------------------|--------------------|-----|-----|-----|-------|
| <b>3 Fatores</b> | 3.04               | .94 | .95 | .89 | .082  |
| <b>1 Fator</b>   | 2.80               | .94 | .95 | .89 | .077  |

### *Fiabilidade*

Ao analisar-se a fiabilidade da escala de *Engagement* (Tabela 15 e Anexo D) verifica-se que esta escala apresenta um *Alpha* de *Cronbach* no valor de .95, pelo que se pode concluir que tem uma boa consistência interna e que esta não melhoraria significativamente se fosse retirado qualquer item pois o valor do *Alpha* de *Cronbach* inicial só subiria ligeiramente se fosse eliminado o item EA\_16.

**Tabela 15** - Fiabilidade da escala de *Engagement* no trabalho

| Escala                        | $\alpha$ | Classificação |
|-------------------------------|----------|---------------|
| <i>Engagement</i> no trabalho | .95      | Boa           |

### *Sensibilidade*

Nesta escala nenhum dos itens tem a mediana encostada a um dos extremos, todos os itens têm resposta em todos os pontos, os valores absolutos de assimetria e achatamento encontram-se abaixo de 3 e 7 respetivamente, o que significa que nenhum viola grosseiramente a normalidade (Kline, 1998) (Anexo D).

A escala não apresenta distribuição normal, mas pode-se afirmar que não viola grosseiramente a normalidade pois os valores absolutos de assimetria e achatamento encontram-se abaixo de 3 e 7 respetivamente (Kline, 1998), pelo que as podemos utilizar nas análises estatísticas seguintes (Tabela 16).

**Tabela 16** - Sensibilidade da escala de *Engagement* no trabalho

| Escala            | KS  | <i>p</i> | Assimetria | Achatamento |
|-------------------|-----|----------|------------|-------------|
| <i>Engagement</i> | .17 | <.001    | -.26       | .75         |

## Escala de Insegurança Laboral

### *Validade*

### *Análise Fatorial Confirmatória*

Foi realizada a Análise Fatorial Confirmatória da Escala de Insegurança Laboral a um fator. Desenvolveu-se um modelo teórico (M4) e estabeleceu-se o respetivo diagrama de caminho.

Do Modelo a Um Fator (M4) fazem parte os seguintes itens IL\_1, IL\_2, IL\_3 e IL\_4. Realizada a Análise Fatorial Confirmatória verificou-se que todos os índices de ajustamento são os adequados ( $\chi^2/gf \leq 5.00$ ; GFI > .90; CFI > .90; RMSEA < .08) (Tabela 17 e Anexo E).

**Tabela 17** - Resultados da Análise Fatorial Confirmatória da Escala de Insegurança Laboral

| $\chi^2/gf$ | TLI | CFI | GFI | RMSEA |
|-------------|-----|-----|-----|-------|
| 1.91        | .99 | .99 | .99 | .055  |

### *Fiabilidade*

Ao analisar-se a fiabilidade da escala de Insegurança Laboral (Tabela 18 e Anexo E) verifica-se que esta escala apresenta um *Alpha* de *Cronbach* no valor de .90, pelo que se pode concluir que tem uma boa consistência interna e que esta não melhoraria significativamente se fosse retirado qualquer item pois o valor do *Alpha* de *Cronbach* inicial só subiria ligeiramente se fosse eliminado o item IL\_1.

**Tabela 18 -** Fiabilidade da escala de Insegurança Laboral

| Escala              | $\alpha$ | Classificação |
|---------------------|----------|---------------|
| Insegurança Laboral | .90      | Boa           |

### *Sensibilidade*

Nesta escala nenhum dos itens tem a mediana encostada a um dos extremos, todos os itens têm resposta em todos os pontos, os valores absolutos de assimetria e achatamento encontram-se abaixo de 3 e 7 respetivamente, o que significa que nenhum viola grosseiramente a normalidade (Kline, 1998) (Anexo E).

A escala não apresenta distribuição normal, mas pode-se afirmar que não viola grosseiramente a normalidade pois os valores absolutos de assimetria e achatamento encontram-se abaixo de 3 e 7 respetivamente (Kline, 1998), pelo que as podemos utilizar nas análises estatísticas seguintes (Tabela 19).

**Tabela 19 -** Sensibilidade da escala de Insegurança Laboral

| Escala              | KS  | $p$   | Assimetria | Achatamento |
|---------------------|-----|-------|------------|-------------|
| Insegurança Laboral | .09 | <.001 | .44        | -.25        |

### **Estatística descritiva das variáveis em estudo**

Realizou-se uma análise estatística descritiva das escalas em estudo que nos permite perceber a posição das respostas dadas pelos 304 participantes nos diversos constructos estudados. As PODC situam-se a um nível abaixo da média (MD=2.32), ou seja, abaixo do ponto central, o que significa que os participantes têm uma baixa perceção das Práticas Organizacionais de Desenvolvimento de Competências.

No que respeita às três dimensões das PODC a Formação (MD=2.49) é a dimensão que tem a média mais elevada, isto é, é a dimensão melhor percecionada pelos colaboradores. A dimensão mais baixa é a Rotação Funcional (MD=1.96), sendo a pior percecionada pelos

colaboradores. De referir ainda que o Suporte Individualizado (MD=2.24) também se encontra abaixo do ponto médio.

Quanto ao *Engagement* no trabalho os participantes situam-se a um nível bastante acima da média (MD=5.47), uma vez que o ponto central desta escala é 4, isto é, os participantes revelaram possuir altos níveis de *Engagement* no trabalho.

Em relação à Insegurança Laboral as respostas encontram-se abaixo do ponto médio (MD=2.44), revelando os participantes baixos níveis de Insegurança Laboral (Tabela 20 e Anexo F).

## **Correlações**

A fim de se estudar a direção e a intensidade das relações entre as variáveis (Bryman & Cramer, 2003), recorreu-se ao estudo das correlações de *Pearson* (Tabela 20 e Anexo G).

Analisando a tabela 20 verifica-se que a Antiguidade está correlacionada significativamente e negativamente com o Suporte Individualizado e com a Insegurança Laboral, isto é, os participantes que estão há mais tempo na organização têm uma menor perceção de Suporte Individualizado e de Insegurança Laboral. A Antiguidade está ainda correlacionada significativamente e positivamente com a Rotação Funcional, ou seja, os colaboradores que estão há mais tempo na organização têm uma melhor perceção de Rotação Funcional.

Tanto a escala de PODC como as suas dimensões estão significativamente e positivamente correlacionadas com o *Engagement* no trabalho pois, os colaboradores com uma melhor perceção das PODC assim como das suas dimensões revelaram um maior nível de *Engagement* no trabalho. As PODC e suas dimensões estão ainda correlacionadas significativamente e negativamente com a Insegurança Laboral, isto é, os colaboradores que têm uma melhor perceção das PODC e suas dimensões revelaram possuir menores níveis de Insegurança Laboral. Das três dimensões que compõem a escala de PODC a que tem uma associação mais forte com o *Engagement* no trabalho é o Suporte Individualizado, isto é, os participantes com maiores níveis de *Engagement* no trabalho são aqueles que sentem um apoio individualizado por parte de outros colaboradores da organização. Por sua vez é esta a dimensão com menor associação com a Insegurança Laboral. A associação entre a Formação e a Rotação Funcional com a Insegurança Laboral é semelhante.

O *Engagement* no trabalho está significativamente e negativamente correlacionado com a Insegurança Laboral, isto é, os participantes com níveis de *Engagement* no trabalho mais elevados revelaram ter menos Insegurança Laboral. Das variáveis em estudo é esta a que tem uma maior associação, embora negativa, com a Insegurança Laboral.

**Tabela 20** - Correlações entre as variáveis em estudo, médias e desvio padrão

|                            | Média | Desvio<br>Padrão | 1       | 2       | 3       | 4      | 5       | 6       | 7 |
|----------------------------|-------|------------------|---------|---------|---------|--------|---------|---------|---|
| 1. Antiguidade             | 10.77 | 11.31            | 1       |         |         |        |         |         |   |
| 2. PODC                    | 2.32  | .81              | .002    | 1       |         |        |         |         |   |
| 3. Formação                | 2.49  | 1.00             | .076    | .912**  | 1       |        |         |         |   |
| 4. Suporte Individualizado | 2.24  | .99              | -.250** | .730**  | .458**  | 1      |         |         |   |
| 5. Rotação Funcional       | 1.96  | 1.06             | .145*   | .623**  | .383**  | .392** | 1       |         |   |
| 6. Engagement              | 5.47  | 1.28             | -.023   | .363**  | .280**  | .353** | .249**  | 1       |   |
| 7. Insegurança Laboral     | 2.44  | .95              | -.132*  | -.239** | -.211** | -.143* | -.212** | -.239** | 1 |

Nota: \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$

### Testes de Hipóteses

Depois de verificadas as qualidades psicométricas das escalas utilizadas neste estudo passámos à verificação da hipótese formulada.

O efeito de mediação foi testado através da análise de regressão que permite avaliar a influência das variáveis predictoras nas variáveis de critério. Foram realizadas várias regressões lineares simples e múltiplas, de forma a verificar o efeito mediador da Insegurança Laboral na relação entre as PODC e o *Engagement* no trabalho.

#### *Teste do Efeito de Mediação da Insegurança Laboral*

Com o intuito de se testar o efeito mediador da variável Insegurança Laboral na relação entre as PODC e o *Engagement* no trabalho, utilizaram-se os procedimentos de Baron & Kenny (1986), que sugerem a verificação de 3 condições previamente à realização no teste do efeito mediador.

A primeira condição é a de que a variável independente / preditora (PODC) deve ter um impacto significativo na variável dependente / critério (*Engagement* no trabalho). A segunda condição é a de que a variável independente / preditora (PODC) deve ter um impacto significativo na variável mediadora (Insegurança Laboral). A terceira condição é a de que a variável mediadora (Insegurança Laboral) deve ter um impacto significativo na variável dependente / critério (*Engagement* no trabalho). Depois de confirmados os três pressupostos anteriores, a relação entre a variável independente / preditora (PODC) e a variável dependente / critério (*Engagement* no trabalho) deve ser significativamente enfraquecida (mediação parcial) ou não significativa (mediação total) quando a variável mediadora (Insegurança Laboral) é incluída na equação de regressão.

- 1ª Condição - Efeito das PODC no *Engagement* no trabalho

**Tabela 21** - Resultado das Regressões Lineares Simples entre as PODC e suas dimensões e o *Engagement* no trabalho

| Variável Preditora      | Variável de Critério | R <sup>2</sup> | F       | β     | T    | p     |
|-------------------------|----------------------|----------------|---------|-------|------|-------|
| PODC                    |                      | .13            | 45.61** | .36** | 6.75 | <.001 |
| Formação                |                      | .08            | 25.54** | .28** | 5.05 | <.001 |
| Suporte Individualizado | <i>Engagement</i>    | .13            | 42.70** | .35** | 6.53 | <.001 |
| Rotação Funcional       |                      | .06            | 19.80** | .25** | 4.45 | <.001 |

Nota: \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$

A Regressão Linear para se verificar se a variável PODC tem um efeito significativo no *Engagement* no trabalho, permite concluir que as PODC têm um impacto significativo no *Engagement* no trabalho ( $F(1, 300)=45.61$ ;  $\beta_{PODC}=.36$ ;  $p<.001$ ;  $R^2=.13$ ) e que a variável preditora é responsável por 13% da variabilidade da variável de critério (Tabela 21).

Seguidamente foi-se verificar se as diferentes dimensões das PODC têm um Impacto Significativo no *Engagement* no trabalho.

Verificou-se que todas têm um impacto significativo no *Engagement* no trabalho apresentando os seguintes resultados: Formação ( $F(1, 300)=25.24$ ;  $\beta_{Form}=.28$ ;  $p<.001$ ;

$R^2=.08$ ); Suporte Individualizado ( $F(1, 300)=42.70$ ;  $\beta_{SI}=.35$ ;  $p<.001$ ;  $R^2=.13$ ); Rotação Funcional ( $F(1, 300)=19.80$ ;  $\beta_{RF}=.25$ ;  $p<.001$ ;  $R^2=.06$ ) (Tabela 21).

- 2ª Condição - Efeito das PODC na Insegurança Laboral

**Tabela 22** - Resultado das Regressões Lineares Simples entre as PODC e suas dimensões e a Insegurança Laboral

| Variável Preditora      | Variável de Critério | R <sup>2</sup> | F       | β      | T     | p     |
|-------------------------|----------------------|----------------|---------|--------|-------|-------|
| PODC                    |                      | .06            | 18.15** | -.24** | -4.26 | <.001 |
| Formação                |                      | .04            | 13.96** | -.21** | -3.74 | <.001 |
| Suporte Individualizado | Insegurança Laboral  | .02            | 5.61*   | -.14*  | -2.51 | .013  |
| Rotação Funcional       |                      | .05            | 14.05** | -.21** | -2.76 | <.001 |

Nota: \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$

A Regressão Linear para se verificar se a variável PODC tem um efeito significativo na Insegurança Laboral, permite concluir que as PODC têm um impacto significativo na Insegurança Laboral ( $F(1, 300)=18.15$ ;  $\beta_{PODC}=-.24$ ;  $p<.001$ ;  $R^2=.06$ ) e que a variável preditora é responsável por 6% da variabilidade da variável de critério (Tabela 22 e Anexo H).

Seguidamente foi-se verificar se as diferentes dimensões das PODC têm um Impacto Significativo na Insegurança Laboral.

Verificou-se que todas têm um impacto significativo no *Engagement* no trabalho apresentando os seguintes resultados: Formação ( $F(1, 300)=13.96$ ;  $\beta_{Form}=-.21$ ;  $p<.001$ ;  $R^2=.04$ ); Suporte Individualizado ( $F(1, 300)=5.61$ ;  $\beta_{SI}=-.14$ ;  $p=.013$ ;  $R^2=.02$ ); Rotação Funcional ( $F(1, 300)=14.05$ ;  $\beta_{RF}=-.21$ ;  $p<.001$ ;  $R^2=.05$ ) (Tabela 22 e Anexo H).

- 3ª Condição - Efeito da Insegurança Laboral no Engagement no trabalho

**Tabela 23** - Resultado da Regressão Linear Simples entre a Insegurança Laboral e o Engagement

| Variável Preditora  | Variável de Critério | R <sup>2</sup> | F       | β      | T     | p     |
|---------------------|----------------------|----------------|---------|--------|-------|-------|
| Insegurança Laboral | Engagement           | .06            | 18.12** | -.24** | -4.26 | <.001 |

Nota: \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$

A Regressão Linear para se verificar se a variável Insegurança Laboral tem um efeito significativo no *Engagement* no trabalho, permite concluir que a Insegurança Laboral tem um impacto significativo no *Engagement* no trabalho ( $F(1, 300)=18.12$ ;  $\beta_{IL}=-.24$ ;  $p<.001$ ;  $R^2=.06$ ) e que a variável preditora é responsável por 6% da variabilidade da variável de critério (Tabela 23 e Anexo H).

Seguidamente apresenta-se uma tabela com a síntese das 3 condições previamente testadas para a realização do teste do efeito mediador (Tabela 24).

**Tabela 24** - Descrição do Teste de Mediação (Baron & Kenny, 1986)

| Teste de Regressão |     | Análise                  | Resultados Esperados | β      |        |
|--------------------|-----|--------------------------|----------------------|--------|--------|
| Análise 1          | RLS | PODC→                    | ✓                    | .36**  |        |
|                    |     | Formação→                | ✓                    | .28**  |        |
|                    |     | Suporte Individualizado→ | ✓                    | .35**  |        |
|                    |     | Rotação Funcional→       | ✓                    | .25**  |        |
| Análise 2          | RLS | PODC→                    | ✓                    | -.24** |        |
|                    |     | Formação→                | ✓                    | -.21** |        |
|                    |     | Suporte Individualizado→ | ✓                    | -.14*  |        |
|                    |     | Rotação Funcional→       | ✓                    | -.21** |        |
| Análise 3          | RLS | Engagement no trabalho → | Desempenho.          | ✓      | -.24** |

Depois de verificadas todas as condições para a realização do teste de mediação, o passo seguinte foi testar a hipótese formulada.

*Hipótese – A Insegurança Laboral tem um efeito mediador na relação entre as Práticas Organizacionais de Desenvolvimento de Competências e o Engagement no trabalho.*

Com a finalidade de se testar a hipótese formulada realizou-se uma regressão linear múltipla em que no primeiro passo se introduziu a variável preditora / independente (PODC) e no segundo passo a variável mediadora (Insegurança Laboral).

**Tabela 25 - Resultados da Regressão Linear Múltipla**

| Variáveis Independentes | Engagement no trabalho |                |
|-------------------------|------------------------|----------------|
|                         | $\beta$ Step 1         | $\beta$ Step 2 |
| PODC                    | .36**                  | .33**          |
| Insegurança laboral     |                        | -.16**         |
| <i>Overall F</i>        | 45.66**                | 27.72**        |
| $R^2_a$                 | .13                    | .16            |

Depois de se realizar o teste de regressão Linear Múltipla verifica-se ao introduzir-se na equação de regressão a variável mediadora, esta tem um impacto significativo de negativo na variável de critério / dependente (*Engagement* no trabalho) ( $\beta_{IL} = -.16$ ;  $p < .001$ ) e o impacto das PODC no *Engagement* no trabalho enfraquece: M1 ( $\beta_{PODC} = .36$ ;  $p < .001$ ); M2 ( $\beta_{PODC} = .33$ ;  $p < .001$ ) (Tabela 25 e Anexo H).

Perante estes resultados pode-se afirmar que a Insegurança Laboral exerce um efeito de mediação parcial na relação entre as PODC e o *Engagement* no trabalho. Realizado o teste de Sobel obteve-se um  $Z = 2.38$  (Anexo H).

Seguidamente foi-se verificar se a Insegurança laboral exerce um efeito mediador na relação entre cada uma das dimensões da escala de PODC e o *Engagement* no trabalho.

Com a finalidade de se testar este efeito realizaram-se regressões lineares múltiplas em que no primeiro passo se introduziu a variável preditora / independente e no segundo passo a variável mediadora.

**Tabela 26 - Resultados da Regressão Linear Múltipla**

| Variáveis Independentes | Engagement no trabalho |                |
|-------------------------|------------------------|----------------|
|                         | $\beta$ Step 1         | $\beta$ Step 2 |
| Formação                | .28**                  | .24**          |
| Insegurança laboral     |                        | -.19**         |
| <i>Overall F</i>        | 25.54**                | 18.90**        |
| $R^2_a$                 | .08                    | .11            |

Depois de se realizar o teste de regressão Linear Múltipla verifica-se ao introduzir-se na equação de regressão a variável mediadora, esta tem um impacto significativo de negativo na variável de critério / dependente (*Engagement* no trabalho) ( $\beta_{IL}=-.19$ ;  $p<.001$ ) e o impacto da Formação no *Engagement* no trabalho enfraquece: M1 ( $\beta_F=.28$ ;  $p<.001$ ); M2 ( $\beta_F=.24$ ;  $p<.001$ ) (Tabela 26 e Anexo H).

Perante estes resultados pode-se afirmar que a Insegurança Laboral exerce um efeito de mediação parcial na relação entre a Formação e o *Engagement* no trabalho. Realizado o teste de Sobel obteve-se um  $Z = 2.45$  (Anexo H).

**Tabela 27 - Resultados da Regressão Linear Múltipla**

| Variáveis Independentes | <i>Engagement</i> no trabalho |                |
|-------------------------|-------------------------------|----------------|
|                         | $\beta$ Step 1                | $\beta$ Step 2 |
| Suporte Individualizado | .35**                         | .33**          |
| Insegurança laboral     |                               | -.19**         |
| <i>Overall F</i>        | 42.70**                       | 28.62**        |
| $R^2_a$                 | .12                           | .16            |

Depois de se realizar o teste de regressão Linear Múltipla verifica-se ao introduzir-se na equação de regressão a variável mediadora, esta tem um impacto significativo de negativo na variável de critério / dependente (*Engagement* no trabalho) ( $\beta_{IL}=-.19$ ;  $p<.001$ ) e o impacto da Suporte Individualizado no *Engagement* no trabalho enfraquece: M1 ( $\beta_{SI}=.35$ ;  $p<.001$ ); M2 ( $\beta_{SI}=.33$ ;  $p<.001$ ) (Tabela 27 e Anexo H).

Perante estes resultados pode-se afirmar que a Insegurança Laboral exerce um efeito de mediação parcial na relação entre o Suporte Individualizado e o *Engagement* no trabalho. Realizado o teste de Sobel obteve-se um  $Z = 2.00$  (Anexo H).

**Tabela 28 - Resultados da Regressão Linear Múltipla**

| Variáveis Independentes | <i>Engagement</i> no trabalho |                |
|-------------------------|-------------------------------|----------------|
|                         | $\beta$ Step 1                | $\beta$ Step 2 |
| Rotação Funcional       | .25**                         | .21**          |
| Insegurança laboral     |                               | -.20**         |
| <i>Overall F</i>        | 19.80**                       | 16.26**        |
| $R^2_a$                 | .06                           | .09            |

Depois de se realizar o teste de regressão Linear Múltipla verifica-se ao introduzir-se na equação de regressão a variável mediadora, esta tem um impacto significativo de negativo na variável de critério / dependente (*Engagement* no trabalho) ( $\beta_{IL}=-.20$ ;  $p<.001$ ) e o impacto

da Rotação Funcional no *Engagement* no trabalho enfraquece: M1 ( $\beta_{RF}=.25$ ;  $p<.001$ ); M2 ( $\beta_{RF}=.21$ ;  $p<.001$ ) (Tabela 28 e Anexo H).

Perante estes resultados pode-se afirmar que a Insegurança Laboral exerce um efeito de mediação parcial na relação entre a Rotação Funcional e o *Engagement* no trabalho. Realizado o teste de Sobel obteve-se um  $Z = 2.50$  (Anexo H). Conclui-se que se confirmou a hipótese formulada.

## DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

No capítulo anterior apresentam-se os resultados da hipótese em estudo. Neste capítulo sintetizar-se-á de forma geral a relação entre os resultados obtidos e os objetivos inicialmente propostos para esta investigação.

Antes dos testes de hipóteses foram validadas as qualidades métricas de todas as escalas utilizadas neste estudo (Práticas Organizacionais de Desenvolvimento de Competências, *Engagement* no trabalho e Insegurança Laboral).

Segundo De Vos, De Hauw e Van der Heijden (2011), autores desta escala, no seu estudo, junto de uma amostra de 561 funcionários de uma grande organização de serviços financeiros, verificaram inicialmente que a escala seria composta por três fatores, no entanto, como a correlação entre estes fatores era muito elevada consideraram-na como sendo unidimensional. Foi este o motivo pelo qual se decidiu realizar primeiro uma AFE, verificando-se que a escala é composta por três fatores. A estes três fatores correspondem as seguintes dimensões: Formação, Suporte Individualizado e Rotação Funcional.

Esta escala apresenta uma consistência interna adequada, com um *Alpha* de *Cronbach* no valor de .88, superior ao valor do mesmo no estudo realizado pelos seus autores que foi de .82. O mesmo não se pode dizer das dimensões que a constituem, em que os *Alphas* de *Cronbach* variam entre .67 e .92. Apesar da dimensão Suporte Individualizado apresentar um valor de *Alpha* de *Cronbach* ligeiramente abaixo do mínimo aceitável em estudos organizacionais, optou-se por a utilizar neste estudo uma vez que arredondado a uma casa decimal o seu valor seria de .7.

A escala de *Engagement* no trabalho (Schaufeli e Bakker, 2003) apresenta neste estudo uma estrutura fatorial composta por apenas um fator e não os três fatores encontrados pelos seus autores. Esta escala também apresenta uma consistência interna adequada com um *Alpha* de *Cronbach* no valor de .95, superior ao valor do mesmo no estudo realizado pelos seus autores, numa amostra constituída por 2313 participantes, que foi de .93.

A escala de Insegurança Laboral (De Witte, 2000) apresenta uma estrutura fatorial composta por um fator, pois apesar desta escala ser composta por duas dimensões (Insegurança Laboral Qualitativa e Insegurança Laboral Quantitativa, segundo o seu autor, neste estudo apenas se utilizou a dimensão Insegurança Laboral Quantitativa. Esta escala apresenta uma consistência interna adequada com um *Alpha* de *Cronbach* no valor de .90,

ligeiramente superior ao encontrado pelo seu autor, num estudo realizado com uma amostra de 639 colaboradores belgas, que foi de .89.

O principal objetivo deste estudo foi testar o efeito mediador da Insegurança Laboral na relação entre as Práticas Organizacionais de Desenvolvimento de Competências e o *Engagement* no trabalho.

Verificou-se ainda como são percecionadas pelos colaboradores as PODC e suas dimensões, assim como a Insegurança Laboral e quais os seus níveis de *Engagement* no trabalho.

Tanto a escala de PODC como as suas dimensões apresentam médias baixas, abaixo do ponto médio da escala, o que significa que os colaboradores têm uma baixa perceção das mesmas. No entanto quando analisamos as médias de cada uma destas dimensões verifica-se que apesar de estar abaixo do ponto médio da escala, a Formação é a dimensão melhor percecionada pelos participantes. A Rotação Funcional é a prática que apresenta a média mais baixa. Estes resultados sugerem que no contexto das organizações portuguesas a abordagem clássica ainda prevalece, o desenvolvimento de competências está fortemente relacionado com a participação em ações de formação, e não são tão promovidas outras formas de desenvolvimento das competências, como o apoio de colegas séniores ou a mobilidade entre funções na organização.

Este estudo também revela que as organizações ainda têm que investir mais em práticas de desenvolvimento de competências e torná-las perceptíveis aos colaboradores, pois estes não as percecionam como a organização desejaria que o fizessem (Whitener (2001).

O principal objetivo deste estudo era contribuir para o conhecimento do impacto das Práticas Organizacionais de Desenvolvimento de Competências no *Engagement* no trabalho e verificar se a Insegurança Laboral exerce um efeito mediador nesta relação.

Para Sardar, Rehman, Yousaf e Aijaz (2011) existe uma relação significativa e positiva entre práticas específicas como a formação, o desenvolvimento de carreira, a avaliação de desempenho, as recompensas e os benefícios e o *Engagement* no trabalho, o que vem ao encontro dos resultados obtidos neste estudo, pois as PODC revelaram ter um impacto significativo e positivo no *Engagement* no trabalho ( $\beta = .36$ ). O mesmo aconteceu a todas as dimensões que compõem esta escala, sendo o Suporte Individualizado a que tem um maior impacto ( $\beta = .36$ ).

Para Schweiger & DeNisi (1991) e De Witte (2005) a comunicação explícita e aberta, por exemplo em relação às mudanças organizacionais é eficaz na redução Insegurança, uma vez que a comunicação aberta, honesta e antecipada aumenta a previsibilidade e

controlabilidade de eventos futuros, pois aumenta a percepção de que o indivíduo é respeitado enquanto colaborador da organização. Assim sendo as Práticas Organizacionais de Desenvolvimento de Competências reduzem a Insegurança Laboral, o que também vem ao encontro dos resultados obtidos neste estudo pois as PODC revelaram ter um impacto significativo e negativo na Insegurança Laboral ( $\beta = -.24$ ).

A formação profissional assume também um papel fulcral na medida em que poderá atenuar ou neutralizar o mal-estar psicológico dos colaboradores sujeitos à incerteza do mercado atual (Oliveira, 2011), o que se confirma neste estudo pois a Formação assim como a Rotação Funcional são as duas dimensões desta escala que revelaram maior impacto significativo e negativo na Insegurança Laboral ( $\beta = -.21$ ).

Por sua vez a Insegurança Laboral revelou ter um efeito significativo e negativo no *Engagement* no trabalho ( $\beta = -.24$ ), o que também está de acordo com o que nos diz literatura pois segundo De Witte (1999), Sverke e colaboradores (2002) e Cheng e Chang (2008) a Insegurança Laboral está negativamente relacionada com o *Engagement* no trabalho.

Quanto ao efeito mediador da Insegurança Laboral na relação entre as Práticas Organizacionais de Desenvolvimento de Competências e o *Engagement* no trabalho confirmou-se um efeito de mediação parcial, pois ao ser introduzida no modelo a variável mediadora o impacto das PODC no *Engagement* no trabalho diminuiu mas não deixou de ser significativo.

A Insegurança Laboral revelou ainda um efeito de mediação parcial na relação entre cada uma das dimensões da escala de PODC e o *Engagement* no trabalho.

Não se pode confrontar estes resultados com a literatura uma vez que, como atrás se referiu, apesar de ter sido efetuada uma vasta pesquisa bibliográfica não se encontraram estudos que referissem este efeito mediador da Insegurança Laboral.

## **Limitações**

Este estudo apresenta algumas limitações que deverão ser consideradas em futuras replicações.

Em primeiro lugar convém referir as limitações que se referem ao processo de recolha de dados uma vez que o processo de amostragem utilizado foi o não probabilístico por conveniência (intencional e de tipo *snowball*), aplicado num único momento e via internet, na plataforma *Google Docs*. Uma outra limitação prende-se com o facto deste questionário ser

constituído por perguntas fechadas, e de resposta obrigatória, o que poderá ter condicionado as respostas. É importante salientar ainda que o questionário utilizou três escalas medidas através de auto relato, e como tal, os dados do questionário provêm do mesmo participante, que responde ao mesmo tempo a todos os itens das referidas escalas.

Esta investigação teve como principal objetivo a análise da hipótese proposta no início do estudo e utilizou toda a informação relativa às variáveis sócio demográficas (idade, género, habilitações literárias, antiguidade, vínculo laboral) apenas para caracterizar a amostra. Propõe-se que em estudos futuros sejam analisadas mais profundamente as relações entre estas variáveis e as variáveis principais.

Sugere-se que num estudo futuro a amostra tenha uma dimensão maior e o processo de amostragem seja o probabilístico. A amostra poderá ainda ser estratificada em relação às variáveis demográficas, pois pensa-se que outra das limitações deste estudo foi o facto de uma elevada percentagem dos participantes ser do género feminino.

Neste estudo utilizaram-se apenas os 12 itens da escala de PODC que foram desenvolvidos para avaliarem em que medida os colaboradores entrevistados participaram de um conjunto diversificado de iniciativas de desenvolvimento de competências. Sugere-se que num futuro estudo se utilizem também os 12 itens que avaliam até que ponto os colaboradores experienciam o desenvolvimento de competências por parte da organização.

Quanto à escala de Insegurança Laboral apenas se utilizaram os quatro itens que dizem respeito à Insegurança Laboral quantitativa, sugerindo-se assim que, num futuro estudo também se utilizem os quatro itens que dizem respeito à Insegurança Laboral qualitativa. Seria ainda interessante incluir num futuro estudo a variável demográfica setor (Privado e Público) de modo a poder-se comparar os resultados obtidos nos setores.

### **Implicações Práticas**

O papel da Gestão de Recursos Humanos nas organizações é de extrema importância pois pode avaliar e melhorar as condições laborais dos colaboradores. São os profissionais deste setor que devem assumir a responsabilidade de reconhecer as dificuldades e que devem intervir no sentido zelar pelo bem-estar dos colaboradores.

A GRH deve então implantar práticas assim como fomentar o apoio dos seus colaboradores mais antigos face aos que entram de novo na organização. Cabe-lhe ainda verificar se estas práticas são implementadas, se são percecionadas e valorizadas pelos

colaboradores como a organização desejaria que fossem, de modo a promoverem um maior *Engagement* no trabalho nos colaboradores e reduzirem os níveis de Insegurança Laboral.

Deduz-se que a Formação é uma PODC na qual se deveria investir de modo a que se reduza os níveis de Insegurança Laboral, sobretudo neste momento de recessão económica e instabilidade laboral.

Acontece ainda que, muitas vezes as organizações têm um certo receio de proporcionar uma formação diversificada e de qualidade aos seus colaboradores com medo que eles, ao sentirem-se com melhor formação, abandonem a organização. No entanto este estudo veio confirmar o que diziam outros estudos anteriores pois a Formação é a prática melhor percecionada pelos colaboradores pois foi a que apresentou uma média mais elevada.

Em síntese, a importância deste estudo para as organizações demonstra que ao desenvolverem as competências dos colaboradores, se estes as percecionarem como importantes para a sua valorização profissional, reduz nos mesmos a perceção de Insegurança laboral e reforça os níveis de *Engagement* no trabalho.

## REFERÊNCIAS

- Arbuckle, J. L. (1982). AMOS users' guide: version 3.6. Chicago, IL: SPSS, 1997. *Research*, 19, 491-504.
- Armstrong, M. & Brown, D. (2006). *Strategic reward - Making it happen*. London, UK: Kogan Page.
- Bakker, A. B. (2011) An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological*, 20, 265-296.
- Bakker, A. B. (2014). Daily fluctuations in work engagement: An overview and current directions. *European Psychologist*, 19, 227-236.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L. and Leiter, M. P.(2011) 'Key questions regarding work engagement', *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20: 1, 4 – 28.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13 (3), 209-223.
- doi: 10.1108/13620430810870476.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Brummelhuis, L. E. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*. 80 (2012) 555–564
- Bakker, A.B., & Leiter, M.P. (Eds.). (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York, NY: Psychology Press.
- 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.
- Bentler, P. M., & Bonnet, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588-606.

- Berglund, T., Furåker, B. & Vulkan, P. (2014). Is job insecurity compensated for by employment and income security? *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 35(1) 165–184.
- Blackmore, C. & Kuntz, J.R.C. (2011). Antecedents of job insecurity in restructuring organisations: An empirical investigation. *New Zealand Journal of Psychology* Vol. 40, No. 3.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Bosman, J., Rothman, S. & Buitendach, J.H. 2005. Job insecurity, burnout and work engagement: The impact of positive and negative affectivity. *South African Journal of Industrial Psychology*, 31(4): 48–56.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2003). *Análise de dados em ciências sociais. Introdução às técnicas utilizando o SPSS para windows (3ª Ed.)*. Oeiras: Celta
- Campion, M. A., Cheraskin, L., & Stevens, M. J. (1994). Career-related antecedents and outcomes of job rotation. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1518–1542.
- Ceitel (2007) O papel da formação no desenvolvimento de novas competências. In A. Caetano & J. Vala (Eds.), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas (3ª ed.)* (pp. 267-299). Lisboa: RH Editora.
- Chambel, M. J. (2011). *Novos Desafios para a GRH, O Caso dos Trabalhadores Temporários*. Lisboa: Editora RH.
- Chambel, M. J., Castanheira, F. & Sobral, F. (2014). Temporary Agency versus permanent workers: a multigroup analysis of human resource management, work engagement and organizational commitment. *Economic & Industrial Democracy*. Online October, 1-25.
- Cheng, G., & Chan, D. (2008). Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review. *Applied Psychology: An International Review*, 57 (2), 272-303.
- Chirumbolo, A. & Areni, A. (2005). The influence of job insecurity on job performance and absenteeism: The moderating effect of work attitudes. *Journal of Industrial Psychology*, 31 (4), 65-71.

- De Cuyper, N., De Jong, J., De Witte, H., Isaksson, K., Rigotti, T., & Schalk, R. (2008). Literature review of theory and research on the psychological impact of temporary employment: Towards a conceptual model. *International Journal of Management Reviews*, 10, 25-51.
- De Cuyper, N. & De Witte, H. (2005). Temporary employment in Belgium: Is it really precarious?, in N. De Cuyper, K. Isaksson & H. De Witte (Eds.), *Employment contracts and Well-being among European Workers* (p.51-74). Hampshire, UK: Ashgate Publishing
- De Cuyper, N. & De Witte, H. (2007). Exploring the new psychological contract among temporary and permanent workers: Associations with attitudes, behavioural intentions and well-being, in S. McIntyre and J. Houdmont (Eds.), *Occupational Health Psychology. European perspectives on research, education and practice* (vol.2) (p. 59-79). ISMAI Publishers.
- De Cuyper, N. & De Witte, H. (2008). Job insecurity and employability among temporary workers: A theoretical approach based on the psychological contract. In K. Näswall, J. Hellgren & M. Sverke (Eds.), *The individual in the changing working life*. (p. 88-107). Cambridge University Press
- De Cuyper, N., Notelaers, G., De Witte, H. (2009). Job Insecurity and Employability in Fixed-Term Contractors, Agency Workers, and Permanent Workers: Associations With Job Satisfaction and Affective Organizational Commitment. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14, 193-205.
- 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 Bouwen, R. De Witte., K. De Witte, H. & Taillieu, T. (Eds), *Van Groep tot Gemeenschap*. Leuven, Belgium: Garant.
- 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.

- De Vos, A., & De Hauw, S. (2009). *Building a conceptual process model for competency development in organizations: an integrated approach*. Paper presented at the 14th European congress of Work and Organizational Psychology.
- De Vos, A., De Hauw, S., Van der Heijden, B. I.J.M. (2011). Competency development and career success: The mediating role of employability. *Journal of Vocational Behavior* 79, 438–447.
- Dikkers, J. S. E., Jansen, P. G. W., Lange, A. H., Vinkenburgh, C. J. & Kooij (2010). Proactivity, job characteristics, and engagement: a longitudinal study. *Career Development International*, Vol. 15 Iss: 1, pp.59 – 77.
- Dittmer, P. R. (2002). *Dimensions of the Hospitality Industry*, 3rd ed. New York: John Wiley & Sons.
- D'Oliveira, T. (2007). *Teses e dissertações – recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos* (2<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Editora RH.
- Elst, T. V., Baillien, E. , De Cuyper, N. & De Witte, H. (2010). The role of organizational communication and participation in reducing job insecurity and its negative association with work-related well-being. *Economic and Industrial Democracy*, 31(2) 249–264
- Forrier, A., & Sels, L. (2003). The concept employability: a complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3 (2), 102-124.
- Ganzach, Y., Pazy, A., Ohayun, Y. & Brainin, E. (2002). Social exchange and organizational commitment: decision-making training for job choice as an alternative to the realistic job preview. *Personnel Psychology*, 55, 613-637. doi: 10.1111/j.1744-6570.2002.tb00123.x.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161–178.
- Gruman, J. A. & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resources Management Review*, 21, 123-136. doi: 10.1016/j.hrmr.2010.09.004

- Grunberg, L., Moore, S. & Greenberg, E.S. (2006). Managers' reactions to implementing layoffs: Relationship to health problems and withdrawal behaviors. *Human Resource Management*, 45(2), 159-178.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., Hayes, T.L., 2002. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 87 (2), 268–279
- Hill, M., & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Huang, E. Niu, P., Lee, C., and Ashford, S. J. (2012). Differentiating cognitive and affective job insecurity: Antecedents and outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 33 (6), 752–769.
- Hughes, J.C. & Rog, E. (2008) "Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 20 Iss: 7, pp.743 – 757.
- Idris, M. A.; Dollard, M. F.; Tuckey, M. R. (2015). Psychosocial safety climate as a management tool for employee engagement and performance: A multilevel analysis. *International Journal of Stress Management*, Vol 22(2), May 2015, 183-206. <http://dx.doi.org/10.1037/a0038986>
- Jensen, J. M., Opland, R. A., & Ryan, A. M. (2010). Psychological Contracts and Counterproductive Work Behaviors: Employee Responses to Transactional and Relational Breach. *Journal of business and Psychology* , 555-568.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). *LISREL8: Structural equation modelling with the SIMPLIS command language*. Chicago, IL: Scientific Software International.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 692-724. doi: 10.2307/256287
- Kekesi, E. K. & Agyemang, C. B. (2014). Perceived job insecurity and psychological distress: The moderating role of work values. *International Journal of Management, Economics and Social Sciences*, Vol. 3(1), pp.18 – 35.

- Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Lee, C.H. and Bruvold, N.T. (2003). ‘Creating value for employees: investment in employee development’. *International Journal of Human Resource Management*, 14: 6, 981–1000.
- Leiter, M.P., Maslach, C., 2004. Areas of worklife: a structured approach to organizational predictors of job burnout. In: Perrewe, P.L., Ganster, D.C. (Eds.), *Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies*, Research in Occupational Stress and Well Being, 3. Elsevier, Oxford, pp. 91–134.
- Lemke, C. (2005). *Modelos de equações estruturais com ênfase em análise fatorial confirmatória no Software AMOS*. Monografia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Instituto de Matemática, Departamento de Estatística. Porto Alegre, Brasil.
- Marôco, J. (2010). *Análise de Equações Estruturais. Fundamentos Teóricos, SoftWare e Aplicações*. Pero Pinheiro. ReportNumber, Lda.
- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. 5ª edição. Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda.
- Maslach, C., Leiter, M., 1997. *The Truth About Burnout*. JosseyBass, San Francisco.
- Maurer, T. J., Pierce, H. R. and Shore, L. M. (2002), ‘Perceived beneficiary of employee development activity: a three-dimensional social exchange model’, *Academy of Management Review*, 27, 3, 432–44.
- Miana, B.S., González-Morales, M. G., Caballer, A. & Peiró, J. M. (2011). Consequences of job insecurity and the moderator role of occupational group. *The Spanish Journal of Psychology* 14 (02), 820-831.
- Nasurdin,A., Hemdi, M. & Guat, L. (2008). Does perceived organizational support mediate the relationship between human resource management practices and organizational commitment? *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 13, No. 1, 15–36.

- Oliveira, J. (2011). *A formação profissional no mercado transicional em Portugal*. Tese de Doutoramento na Universidade De Santiago de Compostela.
- Omolayo, B., Owolabi, A. B. (2007). Monetary reward: a predictor of employees' commitment to medium scale organizations in Nigeria. *Bangladesh Journal of Sociology*, 4 (1), 42-48.
- Otterbach, S. & Souza-Poza, A. (2014). Job insecurity, employability and health: An analysis for Germany across generations. IZA Discussion Paper N° 8438. Available at SSRN:<http://ssrn.com/abstract=2502298>
- Parker, S.K., Chmiel, N. & Wall, T. (1997). Work characteristics and employee well-being within a context of strategic downsizing. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3 (4), 289-303.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2003). *Análise de Dados para Ciências Sociais – A complementaridade do SPSS* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Sardar, S., Rehman, A., Yousaf, U. & Aijaz, A. (2011). Impact of HR practices on employee engagement in banking sector of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2 (9), 378-389.
- Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement? In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.) *Employee in theory and practice*. London: Routledge.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2003). *Utrecht work engagement scale: Preliminary manual*. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University. 69
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315. doi: 10.1002/job.248
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., Bakker, A.B., 2002. The measurement of engagement and burnout: a confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies* 3, 71– 92.
- Schneider, B., Brief, A. P., & Guzzo, R. A. (1996). Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational Dynamics*, 24(4), 6–19.

- Schreurs, B., van Emmerik, H., Günter, H., Germeys, F.(2012). A weekly diary study on the buffering role of social support in the relationship between job insecurity and employee performance. *Human Resource Management*, 51(2): 259-280.
- Schuler, R., & Jackson, S. (1987). Linking competitive strategies and human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1(3), 207–229.
- Schweiger, D. & DeNisi, A. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34, 110-135.
- Sharma, S. (1996). *Applied Multivariate Techniques*. John Wiley and Sons, New York
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Lynch, P. and Barksdale, K. (2006), ‘Social and economic exchange: construct development and validation’, *Journal of Applied Social Psychology*, **36**, 4, 837–67.
- Smith, T. D., & McMillan, B. F. (2001). *A Primer of Model Fit Indices in Structural Equation Modeling*. Paper presented at the Annual Meeting of the Southwest Educational Research Association, New Orleans.
- Sohrabizadeh, S. & Sayfour, N. (2014). Antecedents and Consequences of Work Engagement Among Nurses. *Iranian Red Crescent Medical Journal*, V. (16)
- Spector, P. E. (2002) *Psicologia nas Organizações*. São Paulo: Editora Saraiva, 2 ed.
- Staufenbiel, T. & König, C. J.(2010) A model for the effects of job insecurity on performance, turnover intention, and absenteeism. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, [V. 83](#), 101–117.
- Sverke, M., Hellgren, J., & Naswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 242–264.
- Takeuchi, R., Wang, H., Lepak, D.P., & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069-1083. doi:10.1037/0021-9010.92.4.1069

Whitener, E. (2001) Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management* 27, 515-535.

## ANEXOS

## ANEXO A



Caro(a) participante,

Pretende-se com o presente questionário conhecer a sua opinião acerca da ligação que desenvolve/estabelece quer com a organização em que está inserido quer com a função que desempenha e ainda a percepção que tem sobre o seu desempenho na função.

Espera-se perceber, também, o tipo de práticas organizacionais de desenvolvimento de competências que a sua empresa desenvolve e o impacto das mesmas na sua satisfação e na sua ligação com a função (*engagement*).

Além disso, pretende-se ainda investigar se as diferentes gerações moderam a relação entre as práticas de desenvolvimento de competências e a ligação afetiva à organização, assim como se a percepção de empregabilidade e a insegurança laboral exercem um efeito mediador nesta relação. Por fim pretende-se investigar se a ligação afetiva à organização tem impacto nas intenções de saída da organização.

O questionário aqui apresentado surge no âmbito de uma investigação em Psicologia Social e das Organizações, no **ISPA – Instituto Universitário – Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida**.

Tenha em conta que não existem respostas certas ou erradas, importa apenas a sua opinião pessoal, contando assim com a sua sinceridade. Os questionários são anónimos, com respostas confidenciais, utilizando os seus dados apenas para fins académicos. Para que esta confidencialidade seja assegurada não escreva o seu nome no questionário.

Uma vez que este se trata de um estudo longitudinal e por uma questão de controlo, continuando as respostas a ser confidenciais, agradecia que nos informasse sobre os seguintes dados:

As duas primeiras letras do nome da sua mãe: \_\_\_\_\_

As duas primeiras letras do nome do seu pai: \_\_\_\_\_

Os dois últimos algarismos do seu BI (cartão de Cidadão): \_\_\_\_\_

Para questões/dúvidas adicionais sobre a investigação, ou caso pretenda receber os resultados da mesma contacte para o e-mail: [anasetemoreira@outlook.com](mailto:anasetemoreira@outlook.com).

Muito obrigada pela sua colaboração!

**A. Dados demográficos**

1. Idade. \_\_\_\_\_

2. Género. Feminino  Masculino

3. **Habilitações Literárias.**

a) Até ao 12º ano

b) Licenciatura

c) Mestrado ou superior

4. Há quanto tempo trabalha nesta organização (em anos)? \_\_\_\_\_

5. Vínculo laboral? Contrato sem termo (efectivo)  Contrato a termo certo

## **B. *Engagement* no trabalho**

Pretende-se que nesta secção dê a sua opinião sobre a ligação que desenvolve com a sua função e a forma como se sente face à mesma. Pedimos assim que indique a frequência com que experiencia um conjunto de situações descritas nas afirmações de seguida apresentadas, tendo em conta a seguinte escala:

---

| <b>1</b>  | <b>2</b>                     | <b>3</b>                        | <b>4</b>                     | <b>5</b>                  | <b>6</b>                        | <b>7</b>             |
|---|------------------------------|---------------------------------|------------------------------|---------------------------|---------------------------------|----------------------|
| <b>Nenhum a vez</b>   | <b>Algumas vezes por ano</b> | <b>Uma vez ou menos por mês</b> | <b>Algumas vezes por mês</b> | <b>Uma vez por semana</b> | <b>Algumas vezes por semana</b> | <b>Todos os dias</b> |
| 1. No meu trabalho sinto-me cheio de energia.                       |                              |                                 |                              |                           | 1 2 3 4 5 6 7                   |                      |
| 2. O meu trabalho está cheio de significado e propósito.            |                              |                                 |                              |                           | 1 2 3 4 5 6 7                   |                      |
| 3. O tempo voa quando estou a trabalhar.                            |                              |                                 |                              |                           | 1 2 3 4 5 6 7                   |                      |
| 4. No meu trabalho sinto-me forte e vigoroso.                       |                              |                                 |                              |                           | 1 2 3 4 5 6 7                   |                      |
| 5. Estou entusiasmado com o meu trabalho.                           |                              |                                 |                              |                           | 1 2 3 4 5 6 7                   |                      |
| 6. Quando estou a trabalhar, esqueço tudo à minha volta.            |                              |                                 |                              |                           | 1 2 3 4 5 6 7                   |                      |
| 7. O meu trabalho inspira-me.                                       |                              |                                 |                              |                           | 1 2 3 4 5 6 7                   |                      |
| 8. Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar.       |                              |                                 |                              |                           | 1 2 3 4 5 6 7                   |                      |
| 9. Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.            |                              |                                 |                              |                           | 1 2 3 4 5 6 7                   |                      |
| 10. Estou orgulhoso com o trabalho que faço.                        |                              |                                 |                              |                           | 1 2 3 4 5 6 7                   |                      |
| 11. Estou imerso no meu trabalho.                                   |                              |                                 |                              |                           | 1 2 3 4 5 6 7                   |                      |
| 12. Consigo continuar a trabalhar durante longos períodos de tempo. |                              |                                 |                              |                           | 1 2 3 4 5 6 7                   |                      |
| 13. O meu trabalho é desafiante.                                    |                              |                                 |                              |                           | 1 2 3 4 5 6 7                   |                      |
| 14. “Deixo-me levar” pelo meu trabalho.                             |                              |                                 |                              |                           | 1 2 3 4 5 6 7                   |                      |
| 15. Sou muito persistente no meu trabalho.                          |                              |                                 |                              |                           | 1 2 3 4 5 6 7                   |                      |
| 16. Para mim é difícil desligar-me do meu trabalho.                 |                              |                                 |                              |                           | 1 2 3 4 5 6 7                   |                      |
| 17. Continuo a trabalhar, mesmo quando as coisas não correm bem.    |                              |                                 |                              |                           | 1 2 3 4 5 6 7                   |                      |

---

### C. Práticas Organizacionais de Desenvolvimento de Competências

Pretende-se que nesta secção dê a sua opinião acerca das práticas de desenvolvimento de competências dos colaboradores. Pedimos assim que indique com que frequência usou as seguintes iniciativas ou oportunidades oferecidas pela sua empresa, tendo em conta a seguinte escala:

| Nunca | Às vezes | De tempos a tempos | Muitas vezes | Sempre |
|-------|----------|--------------------|--------------|--------|
| 1     | 2        | 3                  | 4            | 5      |

Com que frequência:

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Um colega mais experiente orientou o seu trabalho e isso foi útil para a sua aprendizagem.                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Teve a oportunidade de participar em formação, por forma a melhorar as suas competências técnicas.                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Participou em formações de modo a promover as suas competências gerais, como a comunicação, domínio de línguas, etc.    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Realizou sessões de formação em sala orientadas para a aquisição de conhecimentos.                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Participou em workshops nos quais desenvolveu novas competências através da interação.                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Participou em grupos de trabalho com colaboradores de diferentes departamentos.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Teve a possibilidade de conversar com o seu chefe sobre a sua carreira.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Esteve em sessões de workshops/formações que o ajudem a planear a sua carreira.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Teve oportunidade de concorrer a vagas internas.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Teve a oportunidade de mudar de funções dentro da sua organização.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Teve aconselhamento e apoio de uma pessoa da organização relativamente ao seu desenvolvimento profissional (coaching). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Teve um “padrinho ou madrinha” na organização para o apoiar em qualquer questão.                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

#### D. O contexto laboral

Pretende-se que nesta secção indique até que ponto concorda ou discorda com cada afirmação acerca do seu contexto laboral, de acordo com a seguinte escala:

| <b>Discordo<br/>Totalmente</b>                                | <b>Discordo</b> | <b>Não Concordo<br/>Nem Discordo</b> | <b>Concordo</b> | <b>Concordo<br/>Totalmente</b> |
|---|-----------------|--------------------------------------|-----------------|--------------------------------|
| <b>1</b>  | <b>2</b>        | <b>3</b>                             | <b>4</b>        | <b>5</b>                       |
| 1. Sinto-me inseguro acerca do meu futuro neste emprego.      |                 |                                      |                 | 1 2 3 4 5                      |
| 2. Provavelmente, em breve, perderei este emprego.            |                 |                                      |                 | 1 2 3 4 5                      |
| 3. Tenho a certeza que perderei este emprego.                 |                 |                                      |                 | 1 2 3 4 5                      |
| 4. Eu sinto que posso perder este emprego num futuro próximo. |                 |                                      |                 | 1 2 3 4 5                      |

## ANEXO B – Estatística Descritiva da Amostra

| <b>Sexo</b>     |           |         |               |                    |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Feminino        | 224       | 74,2    | 74,2          | 74,2               |
| Valid Masculino | 78        | 25,8    | 25,8          | 100,0              |
| Total           | 302       | 100,0   | 100,0         |                    |

| <b>Hab Lit</b>               |           |         |               |                    |
|------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                              | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Igual ou inferior ao 12º ano | 85        | 28,1    | 28,1          | 28,1               |
| Valid Licenciatura           | 111       | 36,8    | 36,8          | 64,9               |
| Mestrado ou superior         | 106       | 35,1    | 35,1          | 100,0              |
| Total                        | 302       | 100,0   | 100,0         |                    |

| <b>Contrato</b>          |           |         |               |                    |
|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                          | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Contrato a termo certo   | 113       | 37,4    | 37,4          | 37,4               |
| Valid Contrato sem termo | 189       | 62,6    | 62,6          | 100,0              |
| Total                    | 302       | 100,0   | 100,0         |                    |

| <b>Descriptive Statistics</b> |     |         |         |       |                |
|-------------------------------|-----|---------|---------|-------|----------------|
|                               | N   | Minimum | Maximum | Mean  | Std. Deviation |
| Idade                         | 302 | 19      | 64      | 38,97 | 12,185         |
| Valid N (listwise)            | 302 |         |         |       |                |

| <b>Descriptive Statistics</b> |     |         |         |          |                |
|-------------------------------|-----|---------|---------|----------|----------------|
|                               | N   | Minimum | Maximum | Mean     | Std. Deviation |
| Antiguidade                   | 302 | ,167    | 41,000  | 10,76661 | 11,311947      |
| Valid N (listwise)            | 302 |         |         |          |                |

## ANEXO C – Qualidades métricas da escala de PODC

### Validade – Análise Fatorial Exploratória

#### KMO and Bartlett's Test

|  |      |          |
|--|------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. |      | ,885     |
| Approx. Chi-Square                               |      | 1749,674 |
| Bartlett's Test of Sphericity                    | df   | 55       |
|  | Sig. | ,000     |

#### Total Variance Explained

| Component | Initial Eigenvalues |               |              | Extraction Sums of Squared Loadings |               |              | Rotation Sums of Squared Loadings |               |              |
|-----------|---------------------|---------------|--------------|-------------------------------------|---------------|--------------|-----------------------------------|---------------|--------------|
|           | Total               | % of Variance | Cumulative % | Total                               | % of Variance | Cumulative % | Total                             | % of Variance | Cumulative % |
| 1         | 5,248               | 47,705        | 47,705       | 5,248                               | 47,705        | 47,705       | 4,257                             | 38,699        | 38,699       |
| 2         | 1,478               | 13,435        | 61,140       | 1,478                               | 13,435        | 61,140       | 1,823                             | 16,569        | 55,268       |
| 3         | 1,085               | 9,868         | 71,008       | 1,085                               | 9,868         | 71,008       | 1,731                             | 15,740        | 71,008       |
| 4         | ,684                | 6,221         | 77,229       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 5         | ,564                | 5,129         | 82,358       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 6         | ,485                | 4,409         | 86,767       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 7         | ,381                | 3,464         | 90,231       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 8         | ,363                | 3,304         | 93,536       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 9         | ,303                | 2,759         | 96,294       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 10        | ,219                | 1,993         | 98,287       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 11        | ,188                | 1,713         | 100,000      |                                     |               |              |                                   |               |              |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

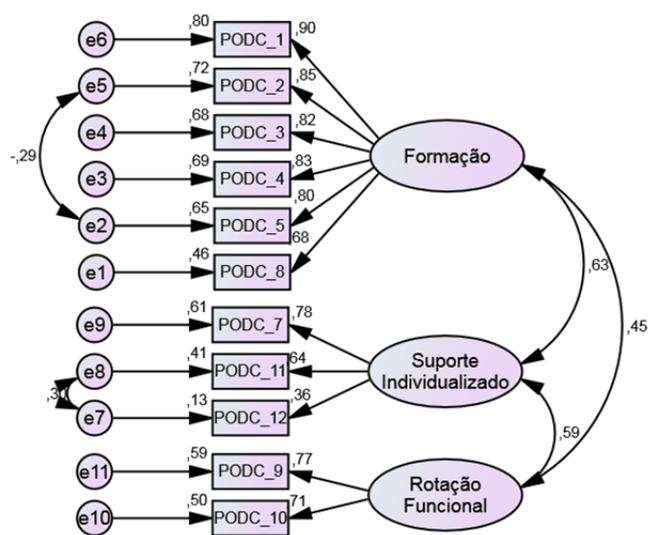
|         | Component |      |      |
|---------|-----------|------|------|
|         | 1         | 2    | 3    |
| PODC_1  | ,869      |      |      |
| PODC_2  | ,836      |      |      |
| PODC_3  | ,820      |      |      |
| PODC_4  | ,867      |      |      |
| PODC_5  | ,818      |      |      |
| PODC_7  |           | ,548 |      |
| PODC_8  | ,669      |      |      |
| PODC_9  |           |      | ,851 |
| PODC_10 |           |      | ,836 |
| PODC_11 |           | ,795 |      |
| PODC_12 |           | ,822 |      |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

### Validade – Análise Fatorial Confirmatória



$\chi^2(39)=108,276$ ;  $p=,000$ ;  $\chi^2df=2,776$   
 ;CFI=,960; GFI=,942; TLI=,943  
 ;;PCFI=,681; PGFI=,557  
 ;RMSEA=,077;  $p(rmsea \leq 0,05)=,006$   
 ;AIC=162,276; BCC=164,518; MECVI=,547

*Fiabilidade*

| <b>Reliability Statistics</b> |            |
|-------------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha              | N of Items |
| ,877                          | 11         |

| <b>Item-Total Statistics</b> |                               |                                   |                                      |                                     |
|------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|
|                              | Scale Mean if<br>Item Deleted | Scale Variance if<br>Item Deleted | Corrected Item-<br>Total Correlation | Cronbach's Alpha if<br>Item Deleted |
| PODC_1                       | 22,98                         | 65,578                            | ,799                                 | ,854                                |
| PODC_2                       | 22,56                         | 64,708                            | ,713                                 | ,858                                |
| PODC_3                       | 22,97                         | 63,454                            | ,722                                 | ,856                                |
| PODC_4                       | 22,85                         | 65,160                            | ,689                                 | ,859                                |
| PODC_5                       | 23,29                         | 65,103                            | ,657                                 | ,861                                |
| PODC_7                       | 22,78                         | 66,014                            | ,574                                 | ,867                                |
| PODC_8                       | 23,68                         | 66,876                            | ,657                                 | ,862                                |
| PODC_9                       | 23,68                         | 69,384                            | ,466                                 | ,874                                |
| PODC_10                      | 23,48                         | 70,053                            | ,419                                 | ,877                                |
| PODC_11                      | 23,59                         | 68,477                            | ,529                                 | ,870                                |
| PODC_12                      | 23,55                         | 71,796                            | ,290                                 | ,887                                |

| <b>Reliability Statistics</b> |            |
|-------------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha              | N of Items |
| ,917                          | 6          |

| <b>Item-Total Statistics</b> |                               |                                   |                                     |                                     |
|------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
|                              | Scale Mean if<br>Item Deleted | Scale Variance if<br>Item Deleted | Corrected Item-Total<br>Correlation | Cronbach's Alpha if<br>Item Deleted |
| PODC_1                       | 12,35                         | 25,836                            | ,859                                | ,891                                |
| PODC_2                       | 11,93                         | 25,040                            | ,781                                | ,899                                |
| PODC_3                       | 12,34                         | 24,309                            | ,779                                | ,900                                |
| PODC_4                       | 12,22                         | 24,864                            | ,800                                | ,896                                |
| PODC_5                       | 12,66                         | 24,962                            | ,747                                | ,904                                |
| PODC_8                       | 13,05                         | 27,283                            | ,641                                | ,917                                |

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,671             | 3          |

**Item-Total Statistics**

|         | Scale Mean if<br>Item Deleted | Scale Variance if<br>Item Deleted | Corrected Item-<br>Total Correlation | Cronbach's Alpha if<br>Item Deleted |
|---------|-------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|
| PODC_7  | 3,95                          | 4,489                             | ,455                                 | ,615                                |
| PODC_11 | 4,76                          | 4,476                             | ,593                                 | ,444                                |
| PODC_12 | 4,72                          | 4,641                             | ,417                                 | ,666                                |

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,705             | 2          |

**Item-Total Statistics**

|         | Scale Mean if<br>Item Deleted | Scale Variance if<br>Item Deleted | Corrected Item-<br>Total Correlation | Cronbach's Alpha if<br>Item Deleted |
|---------|-------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|
| PODC_9  | 2,06                          | 1,472                             | ,544                                 | .                                   |
| PODC_10 | 1,86                          | 1,418                             | ,544                                 | .                                   |

Tabela – Estatística descritiva dos itens

|         | N     |         | Mean | Median | Skewness | Kurtosis | Minimum | Maximum |
|---------|-------|---------|------|--------|----------|----------|---------|---------|
|         | Valid | Missing |      |        |          |          |         |         |
| PODC_1  | 302   | 0       | 2,56 | 2,50   | ,453     | -,622    | 1       | 5       |
| PODC_2  | 302   | 0       | 2,98 | 3,00   | -,109    | -,913    | 1       | 5       |
| PODC_3  | 302   | 0       | 2,57 | 3,00   | ,286     | -1,040   | 1       | 5       |
| PODC_4  | 302   | 0       | 2,69 | 3,00   | ,161     | -,995    | 1       | 5       |
| PODC_5  | 302   | 0       | 2,25 | 2,00   | ,524     | -1,022   | 1       | 5       |
| PODC_6  | 302   | 0       | 2,50 | 2,00   | ,316     | -1,063   | 1       | 5       |
| PODC_7  | 302   | 0       | 2,76 | 3,00   | ,125     | -1,205   | 1       | 5       |
| PODC_8  | 302   | 0       | 1,86 | 1,00   | 1,033    | -,011    | 1       | 5       |
| PODC_9  | 302   | 0       | 1,86 | 1,00   | 1,252    | ,483     | 1       | 5       |
| PODC_10 | 302   | 0       | 2,06 | 2,00   | ,987     | ,008     | 1       | 5       |
| PODC_11 | 302   | 0       | 1,95 | 2,00   | 1,040    | ,056     | 1       | 5       |
| PODC_12 | 302   | 0       | 1,99 | 1,00   | 1,168    | ,068     | 1       | 5       |

## Descriptives

|                         | Statistic | Std. Error |
|-------------------------|-----------|------------|
| PODC                    | Mean      | 2,3218     |
|                         | Median    | 2,2273     |
|                         | Skewness  | ,610       |
|                         | Kurtosis  | -,022      |
| Formação                | Mean      | 2,4852     |
|                         | Median    | 2,3889     |
|                         | Skewness  | ,374       |
|                         | Kurtosis  | -,718      |
| Suporte Individualizado | Mean      | 2,2373     |
|                         | Median    | 2,0000     |
|                         | Skewness  | ,810       |
|                         | Kurtosis  | -,041      |
| Rotação Funcional       | Mean      | 1,9586     |
|                         | Median    | 1,5000     |
|                         | Skewness  | 1,153      |
|                         | Kurtosis  | ,744       |

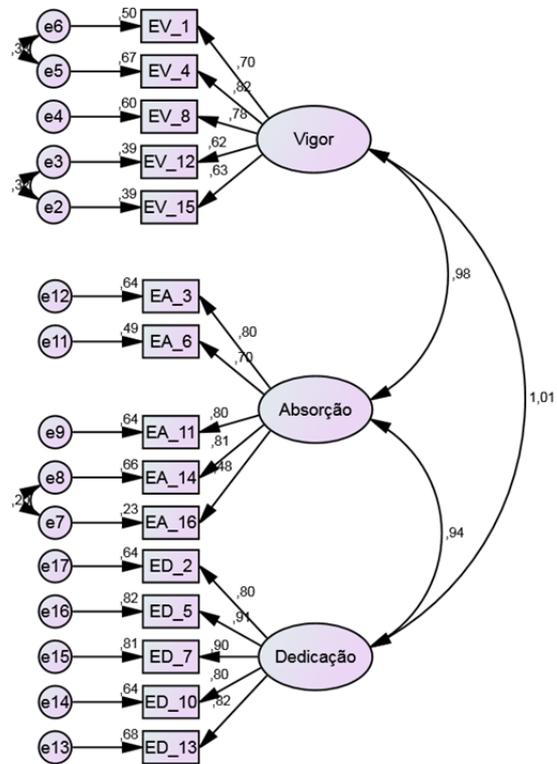
### Tests of Normality

|         | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |     |      | Shapiro-Wilk |     |      |
|---------|---------------------------------|-----|------|--------------|-----|------|
|         | Statistic                       | df  | Sig. | Statistic    | df  | Sig. |
| PODC    | ,064                            | 302 | ,005 | ,967         | 302 | ,000 |
| PODC_F  | ,091                            | 302 | ,000 | ,963         | 302 | ,000 |
| PODC_SI | ,158                            | 302 | ,000 | ,920         | 302 | ,000 |
| PODC_RF | ,188                            | 302 | ,000 | ,835         | 302 | ,000 |

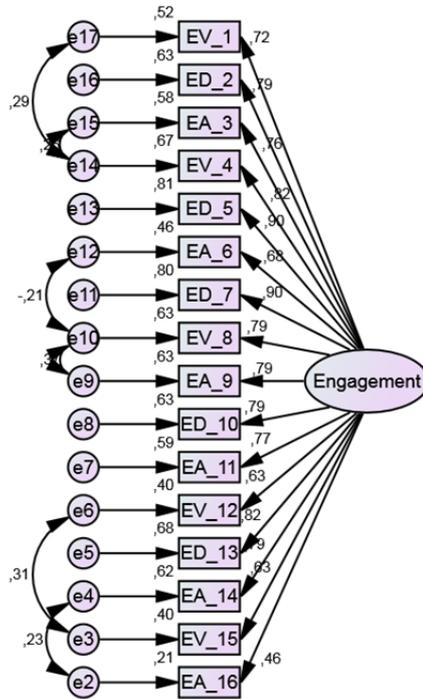
a. Lilliefors Significance Correction

## ANEXO D – Qualidades Métricas da escala de *Engagement*

### Validade – Análise Fatorial Confirmatória



$\chi^2(84)=255,315$ ;  $p=,000$ ;  $\chi^2_{df}=3,039$   
 ; CFI=,950; GFI=,892; TLI=,938  
 ; PCFI=,760; PGFI=,625  
 ; RMSEA=,082;  $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,000$   
 ; AIC=327,315; BCC=331,357; MECVI=1,101



$\chi^2(98)=274,179$ ;  $p=,000$ ;  $\chi^2df=2,798$   
 ;CFI=,954; GFI=,892; TLI=,943  
 ;;PCFI=,779; PGFI=,643  
 ;RMSEA=,077;  $p(rmsea \leq 0,05)=,000$   
 ;AIC=350,179; BCC=354,728; MECVI=1,178

*Fiabilidade*

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,954             | 16         |

**Item-Total Statistics**

|       | Scale Mean if<br>Item Deleted | Scale Variance if<br>Item Deleted | Corrected Item-Total<br>Correlation | Cronbach's Alpha if<br>Item Deleted |
|-------|-------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| EV_1  | 81,82                         | 379,551                           | ,697                                | ,951                                |
| ED_2  | 81,84                         | 369,016                           | ,758                                | ,950                                |
| EA_3  | 81,82                         | 371,689                           | ,754                                | ,950                                |
| EV_4  | 82,12                         | 370,010                           | ,800                                | ,949                                |
| ED_5  | 82,06                         | 362,266                           | ,860                                | ,948                                |
| EA_6  | 82,28                         | 370,667                           | ,659                                | ,952                                |
| ED_7  | 82,31                         | 355,297                           | ,864                                | ,948                                |
| EV_8  | 82,40                         | 360,466                           | ,764                                | ,950                                |
| EA_9  | 81,92                         | 365,293                           | ,782                                | ,950                                |
| ED_10 | 81,72                         | 367,585                           | ,763                                | ,950                                |
| EA_11 | 81,98                         | 370,687                           | ,759                                | ,950                                |
| EV_12 | 81,88                         | 378,414                           | ,639                                | ,952                                |
| ED_13 | 81,96                         | 359,905                           | ,815                                | ,949                                |
| EA_14 | 82,14                         | 366,386                           | ,793                                | ,949                                |
| EV_15 | 81,43                         | 386,073                           | ,647                                | ,952                                |
| EA_16 | 82,84                         | 375,638                           | ,474                                | ,957                                |

*Sensibilidade*

**Statistics**

|       | N     |         | Mean | Median | Skewness | Std. Error of |          | Std. Error of |   | Minimum | Maximum |
|-------|-------|---------|------|--------|----------|---------------|----------|---------------|---|---------|---------|
|       | Valid | Missing |      |        |          | Skewness      | Kurtosis | Kurtosis      |   |         |         |
| EV_1  | 302   | 0       | 5,68 | 6,00   | -1,531   | ,140          | 2,004    | ,280          | 1 | 7       |         |
| ED_2  | 302   | 0       | 5,66 | 6,00   | -1,386   | ,140          | 1,154    | ,280          | 1 | 7       |         |
| EA_3  | 302   | 0       | 5,68 | 6,00   | -1,513   | ,140          | 1,546    | ,280          | 1 | 7       |         |
| EV_4  | 302   | 0       | 5,38 | 6,00   | -1,325   | ,140          | 1,068    | ,280          | 1 | 7       |         |
| ED_5  | 302   | 0       | 5,44 | 6,00   | -1,258   | ,140          | ,636     | ,280          | 1 | 7       |         |
| EA_6  | 302   | 0       | 5,22 | 6,00   | -1,201   | ,140          | ,345     | ,280          | 1 | 7       |         |
| ED_7  | 302   | 0       | 5,19 | 6,00   | -1,049   | ,140          | -,074    | ,280          | 1 | 7       |         |
| EV_8  | 302   | 0       | 5,10 | 6,00   | -1,025   | ,140          | -,184    | ,280          | 1 | 7       |         |
| EA_9  | 302   | 0       | 5,58 | 6,00   | -1,300   | ,140          | ,687     | ,280          | 1 | 7       |         |
| ED_10 | 302   | 0       | 5,78 | 6,00   | -1,561   | ,140          | 1,505    | ,280          | 1 | 7       |         |
| EA_11 | 302   | 0       | 5,52 | 6,00   | -1,255   | ,140          | ,809     | ,280          | 1 | 7       |         |
| EV_12 | 302   | 0       | 5,62 | 6,00   | -1,485   | ,140          | 1,491    | ,280          | 1 | 7       |         |
| ED_13 | 302   | 0       | 5,54 | 6,00   | -1,300   | ,140          | ,535     | ,280          | 1 | 7       |         |
| EA_14 | 302   | 0       | 5,36 | 6,00   | -1,134   | ,140          | ,244     | ,280          | 1 | 7       |         |
| EV_15 | 302   | 0       | 6,07 | 6,00   | -1,752   | ,140          | 2,891    | ,280          | 1 | 7       |         |
| EA_16 | 302   | 0       | 4,66 | 5,00   | -,528    | ,140          | -1,106   | ,280          | 1 | 7       |         |

**Descriptives**

|            | Statistic | Std. Error |
|------------|-----------|------------|
| Engagement | Mean      | 5,4688     |
|            | Median    | 5,9375     |
|            | Skewness  | -1,263     |
|            | Kurtosis  | ,754       |

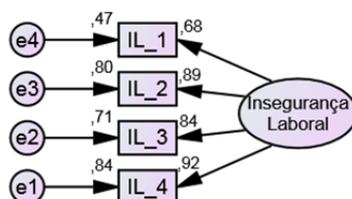
**Tests of Normality**

|            | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |     |      | Shapiro-Wilk |     |      |
|------------|---------------------------------|-----|------|--------------|-----|------|
|            | Statistic                       | df  | Sig. | Statistic    | df  | Sig. |
| Engagement | ,170                            | 302 | ,000 | ,854         | 302 | ,000 |

a. Lilliefors Significance Correction

## ANEXO E – Qualidades Métricas da escala de Insegurança Laboral

### Validade – Análise Fatorial Confirmatória



$\chi^2(2)=3,817$ ;  $p=,148$ ;  $\chi^2_{df}=1,908$   
 ;CFI=,998; GFI=,994; TLI=,993  
 ;;PCFI=,333; PGFI=,199  
 ;RMSEA=,055;  $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,353$   
 ;AIC=19,817; BCC=20,087; MECVI=,067

### Fiabilidade

#### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,897             | 4          |

#### Item-Total Statistics

|      | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| IL_1 | 6,88                       | 8,513                          | ,652                             | ,915                             |
| IL_2 | 7,50                       | 8,257                          | ,836                             | ,843                             |
| IL_3 | 7,56                       | 8,898                          | ,774                             | ,867                             |
| IL_4 | 7,28                       | 8,045                          | ,844                             | ,839                             |



**ANEXO F – Estatística descritiva das variáveis em estudo**

**Descriptive Statistics**

|                       | N         | Minimum   | Maximum   | Mean      | Std. Deviation | Skewness  |            | Kurtosis  |            |
|-----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------------|-----------|------------|-----------|------------|
|                       | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic      | Statistic | Std. Error | Statistic | Std. Error |
| PODC                  | 302       | 1,00      | 5,00      | 2,3218    | ,81333         | ,610      | ,140       | -,022     | ,280       |
| PODC_F                | 302       | 1,00      | 5,00      | 2,4852    | ,99931         | ,374      | ,140       | -,718     | ,280       |
| PODC_SI               | 302       | 1,00      | 5,00      | 2,2373    | ,98680         | ,810      | ,140       | -,041     | ,280       |
| PODC_RF               | 302       | 1,00      | 5,00      | 1,9586    | 1,05612        | 1,153     | ,140       | ,744      | ,280       |
| Engagemen<br>t        | 302       | 1,69      | 7,00      | 5,4688    | 1,27918        | -1,263    | ,140       | ,754      | ,280       |
| IL                    | 302       | 1,00      | 5,00      | 2,4354    | ,95146         | ,441      | ,140       | -,252     | ,280       |
| Valid N<br>(listwise) | 302       |           |           |           |                |           |            |           |            |

## ANEXO G – Correlações

|                |                     | <b>Correlations</b> |         |         |        |         |         |     |
|----------------|---------------------|---------------------|---------|---------|--------|---------|---------|-----|
|                |                     | 1                   | 2       | 3       | 4      | 5       | 6       | 7   |
| 1. Antiguidade | Pearson Correlation | 1                   |         |         |        |         |         |     |
|                | Sig. (2-tailed)     |                     |         |         |        |         |         |     |
|                | N                   | 302                 |         |         |        |         |         |     |
| 2. PODC        | Pearson Correlation | ,002                | 1       |         |        |         |         |     |
|                | Sig. (2-tailed)     | ,969                |         |         |        |         |         |     |
|                | N                   | 302                 | 302     |         |        |         |         |     |
| 3. PODC_F      | Pearson Correlation | ,076                | ,912**  | 1       |        |         |         |     |
|                | Sig. (2-tailed)     | ,189                | ,000    |         |        |         |         |     |
|                | N                   | 302                 | 302     | 302     |        |         |         |     |
| 4. PODC_SI     | Pearson Correlation | -,250**             | ,730**  | ,458**  | 1      |         |         |     |
|                | Sig. (2-tailed)     | ,000                | ,000    | ,000    |        |         |         |     |
|                | N                   | 302                 | 302     | 302     | 302    |         |         |     |
| 5. PODC_RF     | Pearson Correlation | ,145*               | ,623**  | ,383**  | ,392** | 1       |         |     |
|                | Sig. (2-tailed)     | ,011                | ,000    | ,000    | ,000   |         |         |     |
|                | N                   | 302                 | 302     | 302     | 302    | 302     |         |     |
| 6. Engagement  | Pearson Correlation | -,023               | ,363**  | ,280**  | ,353** | ,249**  | 1       |     |
|                | Sig. (2-tailed)     | ,692                | ,000    | ,000    | ,000   | ,000    |         |     |
|                | N                   | 302                 | 302     | 302     | 302    | 302     | 302     |     |
| 7. IL          | Pearson Correlation | -,132*              | -,239** | -,211** | -,143* | -,212** | -,239** | 1   |
|                | Sig. (2-tailed)     | ,022                | ,000    | ,000    | ,013   | ,000    | ,000    |     |
|                | N                   | 302                 | 302     | 302     | 302    | 302     | 302     | 302 |

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## ANEXO H – Testes de Hipóteses

### Model Summary<sup>b</sup>

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1     | ,363 <sup>a</sup> | ,132     | ,129              | 1,19378                    | 1,837         |

a. Predictors: (Constant), PODC

b. Dependent Variable: Engagement

### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 64,994         | 1   | 64,994      | 45,606 | ,000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 427,536        | 300 | 1,425       |        |                   |
|       | Total      | 492,529        | 301 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: Engagement

b. Predictors: (Constant), PODC

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|-------------------------|-------|
|              | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      | Tolerance               | VIF   |
| 1 (Constant) | 4,142                       | ,208       |                           | 19,905 | ,000 |                         |       |
| PODC         | ,571                        | ,085       | ,363                      | 6,753  | ,000 | 1,000                   | 1,000 |

a. Dependent Variable: Engagement

### Model Summary<sup>b</sup>

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1     | ,280 <sup>a</sup> | ,078     | ,075              | 1,23002                    | 1,824         |

a. Predictors: (Constant), PODC\_F

b. Dependent Variable: Engagement

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model        | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|--------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 38,644         | 1   | 38,644      | 25,542 | ,000 <sup>b</sup> |
| Residual     | 453,885        | 300 | 1,513       |        |                   |
| Total        | 492,529        | 301 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: Engagement

b. Predictors: (Constant), PODC\_F

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |        | Collinearity Statistics |               |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------------------------|---------------|
|              | B                           | Std. Error | Beta                      | t      | Sig.                    | Tolerance VIF |
| 1 (Constant) | 4,578                       | ,190       |                           | 24,094 | ,000                    |               |
| PODC_F       | ,359                        | ,071       | ,280                      | 5,054  | ,000                    | 1,000 1,000   |

a. Dependent Variable: Engagement

**Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1     | ,353 <sup>a</sup> | ,125     | ,122              | 1,19884                    | 1,723         |

a. Predictors: (Constant), PODC\_SI

b. Dependent Variable: Engagement

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model        | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|--------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 61,366         | 1   | 61,366      | 42,698 | ,000 <sup>b</sup> |
| Residual     | 431,163        | 300 | 1,437       |        |                   |
| Total        | 492,529        | 301 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: Engagement

b. Predictors: (Constant), PODC\_SI

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|-------------------------|-------|
|              | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      | Tolerance               | VIF   |
| 1 (Constant) | 4,445                       | ,171       |                           | 25,967 | ,000 |                         |       |
| PODC_SI      | ,458                        | ,070       | ,353                      | 6,534  | ,000 | 1,000                   | 1,000 |

a. Dependent Variable: Engagement

**Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1     | ,249 <sup>a</sup> | ,062     | ,059              | 1,24102                    | 1,772         |

a. Predictors: (Constant), PODC\_RF

b. Dependent Variable: Engagement

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model        | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|--------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 30,488         | 1   | 30,488      | 19,795 | ,000 <sup>b</sup> |
| Residual     | 462,041        | 300 | 1,540       |        |                   |
| Total        | 492,529        | 301 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: Engagement

b. Predictors: (Constant), PODC\_RF

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|-------------------------|-------|
|              | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      | Tolerance               | VIF   |
| 1 (Constant) | 4,879                       | ,151       |                           | 32,382 | ,000 |                         |       |
| PODC_RF      | ,301                        | ,068       | ,249                      | 4,449  | ,000 | 1,000                   | 1,000 |

a. Dependent Variable: Engagement

**Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1     | ,239 <sup>a</sup> | ,057     | ,054              | ,92546                     | 2,029         |

a. Predictors: (Constant), PODC

b. Dependent Variable: IL

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model        | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|--------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 15,546         | 1   | 15,546      | 18,151 | ,000 <sup>b</sup> |
| Residual     | 256,945        | 300 | ,856        |        |                   |
| Total        | 272,491        | 301 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: IL

b. Predictors: (Constant), PODC

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |        | Collinearity Statistics |           |       |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------------------------|-----------|-------|
|              | B                           | Std. Error | Beta                      | t      | Sig.                    | Tolerance | VIF   |
| 1 (Constant) | 3,084                       | ,161       |                           | 19,118 | ,000                    |           |       |
| PODC         | -,279                       | ,066       | -,239                     | -4,260 | ,000                    | 1,000     | 1,000 |

a. Dependent Variable: IL

**Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1     | ,211 <sup>a</sup> | ,044     | ,041              | ,93163                     | 2,020         |

a. Predictors: (Constant), PODC\_F

b. Dependent Variable: IL

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model        | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|--------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 12,112         | 1   | 12,112      | 13,955 | ,000 <sup>b</sup> |
| Residual     | 260,379        | 300 | ,868        |        |                   |
| Total        | 272,491        | 301 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: IL

b. Predictors: (Constant), PODC\_F

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|-------------------------|-------|
|              | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      | Tolerance               | VIF   |
| 1 (Constant) | 2,934                       | ,144       |                           | 20,391 | ,000 |                         |       |
| PODC F       | -,201                       | ,054       | -,211                     | -3,736 | ,000 | 1,000                   | 1,000 |

a. Dependent Variable: IL

**Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1     | ,143 <sup>a</sup> | ,021     | ,017              | ,94319                     | 2,077         |

a. Predictors: (Constant), PODC\_SI

b. Dependent Variable: IL

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model        | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig.              |
|--------------|----------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| 1 Regression | 5,607          | 1   | 5,607       | 6,303 | ,013 <sup>b</sup> |
| Residual     | 266,884        | 300 | ,890        |       |                   |
| Total        | 272,491        | 301 |             |       |                   |

a. Dependent Variable: IL

b. Predictors: (Constant), PODC\_SI

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|-------------------------|-------|
|              | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      | Tolerance               | VIF   |
| 1 (Constant) | 2,745                       | ,135       |                           | 20,381 | ,000 |                         |       |
| PODC SI      | -,138                       | ,055       | -,143                     | -2,511 | ,013 | 1,000                   | 1,000 |

a. Dependent Variable: IL

**Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1     | ,212 <sup>a</sup> | ,045     | ,042              | ,93135                     | 2,106         |

a. Predictors: (Constant), PODC\_RF

b. Dependent Variable: IL

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model        | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|--------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 12,270         | 1   | 12,270      | 14,145 | ,000 <sup>b</sup> |
| Residual     | 260,221        | 300 | ,867        |        |                   |
| Total        | 272,491        | 301 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: IL

b. Predictors: (Constant), PODC\_RF

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |        | Collinearity Statistics |           |       |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------------------------|-----------|-------|
|              | B                           | Std. Error | Beta                      | t      | Sig.                    | Tolerance | VIF   |
| 1 (Constant) | 2,810                       | ,113       |                           | 24,852 | ,000                    |           |       |
| PODC_RF      | -,191                       | ,051       | -,212                     | -3,761 | ,000                    | 1,000     | 1,000 |

a. Dependent Variable: IL

**Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1     | ,239 <sup>a</sup> | ,057     | ,054              | 1,24430                    | 1,735         |

a. Predictors: (Constant), IL

b. Dependent Variable: Engagement

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model        | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|--------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 28,047         | 1   | 28,047      | 18,115 | ,000 <sup>b</sup> |
| Residual     | 464,482        | 300 | 1,548       |        |                   |
| Total        | 492,529        | 301 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: Engagement

b. Predictors: (Constant), IL

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |        |      | Collinearity Statistics |       |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|-------------------------|-------|
|              | B                           | Std. Error | Beta                      | t      | Sig. | Tolerance               | VIF   |
| 1 (Constant) | 6,250                       | ,197       |                           | 31,719 | ,000 |                         |       |
| IL           | -,321                       | ,075       | -,239                     | -4,256 | ,000 | 1,000                   | 1,000 |

a. Dependent Variable: Engagement

**Model Summary<sup>c</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1     | ,363 <sup>a</sup> | ,132     | ,129              | 1,19378                    |               |
| 2     | ,395 <sup>b</sup> | ,156     | ,151              | 1,17881                    | 1,856         |

a. Predictors: (Constant), PODC

b. Predictors: (Constant), PODC, IL

c. Dependent Variable: Engagement

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model        | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|--------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 64,994         | 1   | 64,994      | 45,606 | ,000 <sup>b</sup> |
| Residual     | 427,536        | 300 | 1,425       |        |                   |
| Total        | 492,529        | 301 |             |        |                   |
| 2 Regression | 77,040         | 2   | 38,520      | 27,720 | ,000 <sup>c</sup> |
| Residual     | 415,489        | 299 | 1,390       |        |                   |
| Total        | 492,529        | 301 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: Engagement

b. Predictors: (Constant), PODC

c. Predictors: (Constant), PODC, IL

| Coefficients <sup>a</sup> |                             |            |                           |        |      |                         |       |
|---------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|-------------------------|-------|
| Model                     | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|                           | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      | Tolerance               | VIF   |
| 1 (Constant)              | 4,142                       | ,208       |                           | 19,905 | ,000 |                         |       |
| PODC                      | ,571                        | ,085       | ,363                      | 6,753  | ,000 | 1,000                   | 1,000 |
| 2 (Constant)              | 4,810                       | ,306       |                           | 15,716 | ,000 |                         |       |
| PODC                      | ,511                        | ,086       | ,325                      | 5,938  | ,000 | ,943                    | 1,061 |
| IL                        | -,217                       | ,074       | -,161                     | -2,944 | ,003 | ,943                    | 1,061 |

a. Dependent Variable: Engagement

Run MATRIX procedure:

#### DESCRIPTIVES STATISTICS AND PEARSON CORRELATIONS

|          | Mean   | SD     | Engageme | PODC   | IL     |
|----------|--------|--------|----------|--------|--------|
| Engageme | 5,4688 | 1,2792 | 1,0000   | ,3633  | -,2386 |
| PODC     | 2,3218 | ,8133  | ,3633    | 1,0000 | -,2389 |
| IL       | 2,4354 | ,9515  | -,2386   | -,2389 | 1,0000 |

#### SAMPLE SIZE

302

#### DIRECT AND TOTAL EFFECTS

|         | Coeff  | s.e.  | t       | Sig(two) |
|---------|--------|-------|---------|----------|
| b(YX)   | ,5713  | ,0846 | 6,7532  | ,0000    |
| b(MX)   | -,2794 | ,0656 | -4,2604 | ,0000    |
| b(YM.X) | -,2165 | ,0735 | -2,9443 | ,0035    |
| b(YX.M) | ,5108  | ,0860 | 5,9378  | ,0000    |

#### INDIRECT EFFECT AND SIGNIFICANCE USING NORMAL DISTRIBUTION

|        | Value | s.e.  | LL 95 CI | UL 95 CI | Z      | Sig(two) |
|--------|-------|-------|----------|----------|--------|----------|
| Effect | ,0605 | ,0254 | ,0106    | ,1104    | 2,3782 | ,0174    |

#### FAIRCHILD ET AL. (2009) VARIANCE IN Y ACCOUNTED FOR BY INDIRECT EFFECT:

,0325

### Model Summary<sup>c</sup>

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1     | ,280 <sup>a</sup> | ,078     |                   | ,075                       | 1,23002       |
| 2     | ,335 <sup>b</sup> | ,112     |                   | ,106                       | 1,20931       |

a. Predictors: (Constant), PODC\_F

b. Predictors: (Constant), PODC\_F, IL

c. Dependent Variable: Engagement

### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 38,644         | 1   | 38,644      | 25,542 | ,000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 453,885        | 300 | 1,513       |        |                   |
|       | Total      | 492,529        | 301 |             |        |                   |
| 2     | Regression | 55,266         | 2   | 27,633      | 18,895 | ,000 <sup>c</sup> |
|       | Residual   | 437,263        | 299 | 1,462       |        |                   |
|       | Total      | 492,529        | 301 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: Engagement

b. Predictors: (Constant), PODC\_F

c. Predictors: (Constant), PODC\_F, IL

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |        |        | Collinearity Statistics |       |
|-------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|--------|-------------------------|-------|
|       | B                           | Std. Error | Beta                      | t      | Sig.   | Tolerance               | VIF   |
| 1     | (Constant)                  | 4,578      |                           | 24,094 | ,000   |                         |       |
|       | PODC_F                      | ,359       | ,071                      | ,280   | 5,054  | ,000                    | 1,000 |
| 2     | (Constant)                  | 5,319      | ,289                      |        | 18,435 | ,000                    |       |
|       | PODC_F                      | ,308       | ,071                      | ,240   | 4,314  | ,000                    | ,956  |
|       | IL                          | -,253      | ,075                      | -,188  | -3,371 | ,001                    | ,956  |

a. Dependent Variable: Engagement

VARIABLES IN SIMPLE MEDIATION MODEL

Y Engageme  
 X PODC\_F  
 M IL

DESCRIPTIVES STATISTICS AND PEARSON CORRELATIONS

|          | Mean   | SD     | Engageme | PODC_F | IL     |
|----------|--------|--------|----------|--------|--------|
| Engageme | 5,4688 | 1,2792 | 1,0000   | ,2801  | -,2386 |
| PODC_F   | 2,4852 | ,9993  | ,2801    | 1,0000 | -,2108 |
| IL       | 2,4354 | ,9515  | -,2386   | -,2108 | 1,0000 |

SAMPLE SIZE

302

DIRECT AND TOTAL EFFECTS

|         | Coeff  | s.e.  | t       | Sig(two) |
|---------|--------|-------|---------|----------|
| b(YX)   | ,3586  | ,0709 | 5,0539  | ,0000    |
| b(MX)   | -,2007 | ,0537 | -3,7356 | ,0002    |
| b(YM.X) | -,2527 | ,0749 | -3,3714 | ,0008    |
| b(YX.M) | ,3078  | ,0714 | 4,3142  | ,0000    |

INDIRECT EFFECT AND SIGNIFICANCE USING NORMAL DISTRIBUTION

|        | Value | s.e.  | LL 95 CI | UL 95 CI | Z      | Sig(two) |
|--------|-------|-------|----------|----------|--------|----------|
| Effect | ,0507 | ,0207 | ,0102    | ,0912    | 2,4548 | ,0141    |

**Model Summary<sup>c</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1     | ,353 <sup>a</sup> | ,125     | ,122              | 1,19884                    |               |
| 2     | ,401 <sup>b</sup> | ,161     | ,155              | 1,17583                    | 1,747         |

a. Predictors: (Constant), PODC\_SI

b. Predictors: (Constant), PODC\_SI, IL

c. Dependent Variable: Engagement

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model        | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|--------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 61,366         | 1   | 61,366      | 42,698 | ,000 <sup>b</sup> |
| Residual     | 431,163        | 300 | 1,437       |        |                   |
| Total        | 492,529        | 301 |             |        |                   |
| 2 Regression | 79,140         | 2   | 39,570      | 28,620 | ,000 <sup>c</sup> |
| Residual     | 413,390        | 299 | 1,383       |        |                   |
| Total        | 492,529        | 301 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: Engagement

b. Predictors: (Constant), PODC\_SI

c. Predictors: (Constant), PODC\_SI, IL

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |        | Collinearity Statistics |           |       |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------------------------|-----------|-------|
|              | B                           | Std. Error | Beta                      | t      | Sig.                    | Tolerance | VIF   |
| 1 (Constant) | 4,445                       | ,171       |                           | 25,967 | ,000                    |           |       |
| PODC_SI      | ,458                        | ,070       | ,353                      | 6,534  | ,000                    | 1,000     | 1,000 |
| 2 (Constant) | 5,153                       | ,259       |                           | 19,877 | ,000                    |           |       |
| PODC_SI      | ,422                        | ,069       | ,325                      | 6,079  | ,000                    | ,979      | 1,021 |
| IL           | -,258                       | ,072       | -,192                     | -3,585 | ,000                    | ,979      | 1,021 |

a. Dependent Variable: Engagement

Run MATRIX procedure:

VARIABLES IN SIMPLE MEDIATION MODEL

Y Engageme  
 X PODC\_SI  
 M IL

DESCRIPTIVES STATISTICS AND PEARSON CORRELATIONS

|          | Mean   | SD     | Engageme | PODC_SI | IL     |
|----------|--------|--------|----------|---------|--------|
| Engageme | 5,4688 | 1,2792 | 1,0000   | ,3530   | -,2386 |
| PODC_SI  | 2,2373 | ,9868  | ,3530    | 1,0000  | -,1434 |
| IL       | 2,4354 | ,9515  | -,2386   | -,1434  | 1,0000 |

SAMPLE SIZE

302

DIRECT AND TOTAL EFFECTS

|         | Coeff  | s.e.  | t       | Sig(two) |
|---------|--------|-------|---------|----------|
| b(YX)   | ,4576  | ,0700 | 6,5344  | ,0000    |
| b(MX)   | -,1383 | ,0551 | -2,5105 | ,0126    |
| b(YM.X) | -,2581 | ,0720 | -3,5854 | ,0004    |
| b(YX.M) | ,4219  | ,0694 | 6,0790  | ,0000    |

INDIRECT EFFECT AND SIGNIFICANCE USING NORMAL DISTRIBUTION

| Effect | Value | s.e.  | LL 95 CI | UL 95 CI | Z      | Sig(two) |
|--------|-------|-------|----------|----------|--------|----------|
|        | ,0357 | ,0178 | ,0008    | ,0706    | 2,0048 | ,0450    |

**Model Summary<sup>c</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1     | ,249 <sup>a</sup> | ,062     |                   | ,059                       | 1,24102       |
| 2     | ,313 <sup>b</sup> | ,098     |                   | ,092                       | 1,21890       |

a. Predictors: (Constant), PODC\_RF

b. Predictors: (Constant), PODC\_RF, IL

c. Dependent Variable: Engagement

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model        | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|--------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 30,488         | 1   | 30,488      | 19,795 | ,000 <sup>b</sup> |
| Residual     | 462,041        | 300 | 1,540       |        |                   |
| Total        | 492,529        | 301 |             |        |                   |
| 2 Regression | 48,300         | 2   | 24,150      | 16,255 | ,000 <sup>c</sup> |
| Residual     | 444,230        | 299 | 1,486       |        |                   |
| Total        | 492,529        | 301 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: Engagement

b. Predictors: (Constant), PODC\_RF

c. Predictors: (Constant), PODC\_RF, IL

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |        | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|-------------------------|-------|
|              | B                           | Std. Error | Beta                      | t      |      | Tolerance               | VIF   |
| 1 (Constant) | 4,879                       | ,151       |                           | 32,382 | ,000 |                         |       |
| PODC_RF      | ,301                        | ,068       | ,249                      | 4,449  | ,000 | 1,000                   | 1,000 |
| 2 (Constant) | 5,614                       | ,259       |                           | 21,692 | ,000 |                         |       |
| PODC_RF      | ,251                        | ,068       | ,208                      | 3,692  | ,000 | ,955                    | 1,047 |
| IL           | -,262                       | ,076       | -,195                     | -3,462 | ,001 | ,955                    | 1,047 |

a. Dependent Variable: Engagement

VARIABLES IN SIMPLE MEDIATION MODEL

Y Engageme  
 X PODC\_RF  
 M IL

DESCRIPTIVES STATISTICS AND PEARSON CORRELATIONS

|          | Mean   | SD     | Engageme | PODC_RF | IL     |
|----------|--------|--------|----------|---------|--------|
| Engageme | 5,4688 | 1,2792 | 1,0000   | ,2488   | -,2386 |
| PODC_RF  | 1,9586 | 1,0561 | ,2488    | 1,0000  | -,2122 |
| IL       | 2,4354 | ,9515  | -,2386   | -,2122  | 1,0000 |

SAMPLE SIZE

302

DIRECT AND TOTAL EFFECTS

|         | Coeff  | s.e.  | t       | Sig(two) |
|---------|--------|-------|---------|----------|
| b(YX)   | ,3013  | ,0677 | 4,4492  | ,0000    |
| b(MX)   | -,1912 | ,0508 | -3,7610 | ,0002    |
| b(YM.X) | -,2616 | ,0756 | -3,4625 | ,0006    |
| b(YX.M) | ,2513  | ,0681 | 3,6921  | ,0003    |

INDIRECT EFFECT AND SIGNIFICANCE USING NORMAL DISTRIBUTION

|        | Value | s.e.  | LL 95 CI | UL 95 CI | Z      | Sig(two) |
|--------|-------|-------|----------|----------|--------|----------|
| Effect | ,0500 | ,0200 | ,0108    | ,0892    | 2,5000 | ,0124    |