

DESENVOLVIMENTO HUMANO, EMPREGABILIDADE PERCEBIDA E INTENÇÃO DE PERMANÊNCIA NO SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI)

HUMAN DEVELOPMENT, PERCEIVED EMPLOYABILITY AND INTENTION TO STAY IN THE INFORMATION TECHNOLOGY (IT) SECTOR

HARRISON BACHION CERIBELI

Universidade Federal de Ouro Preto – Brasil
harrisonbceribeli@ufop.edu.br
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1654-6273>

GUSTAVO NUNES MACIEL

Universidade Federal de Lavras – Brasil
gustavonunesmaciel@yahoo.com.br
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5867-3126>

ALESSANDRA DAS GRAÇAS BRITO

Universidade Federal de Ouro Preto – Brasil
alessandra.brito@aluno.ufop.edu.br
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8942-2389>

R E S U M O

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a relação entre as oportunidades de desenvolvimento profissional proporcionadas aos empregados, a empregabilidade percebida e a intenção de permanência na organização no setor de tecnologia da informação (TI). Como método de coleta de dados utilizou-se a *survey*, sendo a amostra da pesquisa composta por 314 profissionais empregados do setor de TI. Para tratamento dos dados, empregou-se a técnica de Modelagem de Equações Estruturais. Analisando os resultados obtidos, constatou-se que, no setor de TI, a empregabilidade interna percebida dos funcionários aumenta quando a organização proporciona a eles oportunidades de desenvolvimento profissional, fazendo com que sua intenção de permanência também aumente. Sendo assim, apesar de não ter sido ratificada a existência de uma relação direta entre as oportunidades de desenvolvimento profissional concedidas aos funcionários e a intenção de permanência na organização, constatou-se que existe entre elas uma relação indireta, mediada pela empregabilidade interna percebida.

P A L A V R A S - C H A V E

Oportunidades de desenvolvimento profissional. Empregabilidade interna percebida. Setor de TI. Retenção dos funcionários. Treinamento.

A B S T R A C T

This research aimed to analyze the relationship between the professional development opportunities offered to employees, the perceived employability and the intention to remain in the organization in the information technology (IT) sector. As a method of data collection, the survey was used and the research sample was composed of 314 professionals employed in the IT sector. For data treatment, the Structural Equation Modeling technique was used. Analyzing the results obtained, it was found that, in the IT sector, the perceived internal employability of employees increases when the organization provides them with opportunities for professional development, making their intention to stay also increase. Thus, although the existence of a direct relationship between the opportunities for professional development offered to employees and the intention to remain in the organization has not been ratified, it was found that there is an indirect relationship between them, mediated by perceived internal employability.

K E Y W O R D S

Professional development opportunities. Perceived internal employability. IT sector. Employee retention. Training.

INTRODUÇÃO

De acordo com a Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (Brasscom), o setor de tecnologia da informação (TI) no Brasil movimentou, no ano de 2018, R\$ 479,1 bilhões, o equivalente a aproximadamente 7% do Produto Interno Bruto brasileiro daquele ano, e empregou 1,2 milhão de profissionais, o que evidencia sua relevância no panorama nacional (BRASSCOM, 2020a).

Uma das particularidades do setor de TI no país é que, ao contrário do que se verifica em diversos outros segmentos, sobram vagas de emprego e falta mão de obra especializada. Segundo o Relatório Setorial de TIC 2019, da Brasscom (2020b), a projeção é de que serão demandados 420 mil novos profissionais de TI até 2024, enquanto o

aumento na oferta é de somente 42 mil por ano. Cabe acrescentar que esse cenário de acentuada escassez de mão de obra ainda é agravado pelas mudanças tecnológicas constantes (COSTA; MARTINS, 2016), que tornam os profissionais rapidamente desatualizados (CARDOSO; DAVID, 2016).

Diante disso, torna-se essencial que as organizações que atuam nesse setor invistam em estratégias de gestão de recursos humanos voltadas para a atração, desenvolvimento e retenção de talentos, o que perpassa pela concessão de amplas oportunidades de treinamento, desenvolvimento de novas habilidades e evolução na carreira (OSMAN-GANI; PAIK, 2016), tendo em vista que os profissionais de TI pertencentes a gerações mais jovens dão ênfase ao aprendizado e à empregabilidade em detrimento da segurança no emprego

(CHAUDHURI; HIRUDAYARAJ; ARDICHVILI, 2018). Nessa linha, assumindo que o aprendizado e a empregabilidade estão correlacionados entre si (FRÖHLICH et al., 2014) e com a intenção de rotatividade dos profissionais (BARANCHENKO et al., 2019), definiu-se como objetivo de pesquisa analisar a relação entre as oportunidades de desenvolvimento profissional proporcionadas aos empregados, a empregabilidade percebida e a intenção de permanência na organização no setor de TI.

Como justificativa para a presente pesquisa, destaca-se o fato de abarcar um setor relevante para a economia brasileira que terá que lidar, pelo menos em um horizonte de curto e médio prazo, com um cenário de severa escassez de mão de obra qualificada, dado o desequilíbrio entre o crescimento da oferta e da demanda de profissionais de TI no país. Ademais, tem-se que considerar ainda a carência de estudos correlacionando as temáticas aqui abordadas, mesmo na literatura internacional, o que se observou a partir de um levantamento bibliográfico realizado nas bases Scopus, Scielo, Spell e Redalyc, evidenciando-se uma lacuna teórica que se pode auxiliar a preencher.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção está organizada em dois diferentes tópicos, desenvolvimento humano nas organizações e empregabilidade percebida, e apresenta os fundamentos teóricos que embasaram essa pesquisa.

Desenvolvimento humano nas organizações

As práticas de desenvolvimento de recursos humanos (DRH) adotadas pelas organizações podem ser conceituadas como ações planejadas para orientar e gerenciar o processo de desenvolvimento profissional dos funcionários, visando dar suporte ao alcance dos objetivos organizacionais (WERNER; DE SIMONE, 2012).

De forma mais específica, o DRH trata-se de um conjunto de ações que visam desenvolver a capacidade dos empregados e melhorar o desempenho que apresentam no trabalho mediante o emprego de técnicas efetivas de treinamento e desenvolvimento, gestão de carreira, avaliação de desempenho e outros componentes de gerenciamento de pessoal (YUVARAJ; MULUGETA, 2013).

Os treinamentos, sejam eles na modalidade on the job (durante o trabalho) ou nos formatos tradicionais, aliados aos programas de mentoring, permitem à organização desenvolver diversas habilidades nos empregados, incluindo as reflexivas, analítico-estratégicas, interpessoais, culturais e técnico-operacionais (CAMPOS; SOUZA-SILVA; SANTOS, 2018). Complementarmente, o coaching pode ser utilizado para promover o crescimento pessoal dos empregados, o desenvolvimento de lideranças na organização e a transposição de resistências pessoais em processos de mudança organizacional, ampliando a flexibilidade profissional dos indivíduos e, por

consequente, a competitividade do negócio (CAMPOS; STOROPOLI, 2015).

A questão da carreira, por sua vez, é fundamental para que a organização seja capaz de reter os empregados (OSMAN-GANI; PAIK, 2016), que, ao se desenvolverem, tornam-se um ativo estratégico para o negócio (STOECKICHT; SOARES, 2009). Isso porque à medida que os indivíduos se aperfeiçoam e ampliam seu rol de competências, passam a almejar oportunidades de crescimento profissional, o que amplia a importância de a organização contar com uma estrutura de carreira suficientemente atrativa (WICKRAMASINGHE; DOLAMULLA, 2017).

Para orientar as decisões de carreira e o próprio desenvolvimento dos funcionários, é importante a adoção de um sistema de avaliação de desempenho, podendo-se optar por um modelo mais simples, unidirecional, ou pelo modelo 360 graus, que busca reduzir distorções e vieses a partir da utilização de múltiplas fontes avaliativas (BRANDÃO et al., 2008).

Quando a organização investe e dá suporte ao desenvolvimento de seus recursos humanos, tem como resultado imediato a ampliação do portfólio de competências dos empregados, obtendo, em decorrência disso, melhor produtividade e maior êxito no mercado (OTOO, 2019). Além disso, a satisfação dos indivíduos aumenta, assim como seu envolvimento com o trabalho, seu engajamento com os propósitos organizacionais e seu comprometimento para com a organização, o que leva a melhores

resultados para o negócio (PAIXÃO; SILVEIRA, 2017).

Complementarmente, a adoção de práticas de gestão voltadas para promover o desenvolvimento contínuo dos empregados amplia sua empregabilidade percebida (NELISSEN; FORRIER; VERBRUGGEN, 2016), bem como as expectativas que nutrem quanto a seu futuro enquanto membros da organização (VASCONCELOS; NEIVA, 2016), reduzindo sua intenção de rotatividade (FESTING; SCHÄFER, 2014). Nessa linha, delimitaram-se como hipóteses de pesquisa que:

H1: A percepção dos empregados de que lhes são concedidas oportunidades de desenvolvimento profissional contribui para aumentar sua intenção de permanência na organização.

H2a: A percepção dos empregados de que lhes são concedidas oportunidades de desenvolvimento profissional contribui para aumentar sua empregabilidade interna percebida.

H2b: A percepção dos empregados de que lhes são concedidas oportunidades de desenvolvimento profissional contribui para aumentar sua empregabilidade externa percebida.

Empregabilidade percebida

O termo empregabilidade refere-se à chance de uma pessoa encontrar um novo emprego (HARARI; MCCOMBS; WIERNIK, 2021), podendo ser examinado a partir de duas perspectivas: a interna, que representa o nível de competitividade

do indivíduo dentro da organização, ou externa, que remete ao nível de competitividade individual no mercado de trabalho (DE CUYPER; DE WITTE, 2011; SÁNCHEZ-MANJAVACAS; SAORÍN-IBORRA; WILLOUGHBY, 2014). Essa expressão é utilizada para indicar o profissional que tem condições de manter seu atual emprego ou conquistar um novo, se desejar (HILLAGE; POLLARD, 1998; FORRIER; SELS, 2003 SOK; BLOMME; TROMP, 2013).

A empregabilidade tornou-se importante na atualidade, pois os profissionais, de modo geral, deixaram de permanecer toda a sua carreira na mesma organização, o que fez com que eles passassem a se preocupar com o quão atrativos são não apenas para seu empregador atual, mas também para o mercado de trabalho (DE CUYPER; DE WITTE, 2011; SOK; BLOMME; TROMP, 2013). Ademais, deve-se considerar também que, eventualmente, as estruturas econômicas vigentes são afetadas por contingências diversas, resultando, em determinados momentos, em desemprego ou subemprego (MATSUO, 2021).

No tocante a essa temática, as perspectivas de empregadores e empregados podem ser interpretadas como conflitantes em determinados contextos, pois os primeiros podem ter como objetivo reter funcionários com alto conhecimento, ao passo que os segundos podem carregar consigo expectativas de ampliar seus conhecimentos buscando oportunidades de empregos desafiadores, como também mais gratificantes em outras organizações (DE VOS et al., 2017). Apesar disso, a empregabilidade deve

ser vista como um processo ganha-ganha, pois o empregado se sente mais seguro em relação ao mercado de trabalho, enquanto o empregador passa a contar com profissionais mais flexíveis, com melhor desempenho (ACIKGOZ; SUMÉRIA; SUMER, 2016; PHILIPPAERS; DE CUYPER; FORRIER, 2019) e ainda maior capacidade de lidar com mudanças (VAN DER HEIJDEN et al., 2009; VETH et al., 2019).

Quando analisado sob a ótica do empregado, o construto passa a ser designado como empregabilidade percebida e reflete a percepção do sujeito quanto a suas possibilidades de obter um emprego no cenário atual de carreiras mais segmentadas, pressão econômica e maior instabilidade organizacional (FORRIER; VERBRUGGEN; DE CUYPER, 2015; VAN HOOTEGEM et al., 2019).

Neste sentido, a empregabilidade percebida deve ser compreendida como uma construção cognitiva (VAN HOOTEGEM et al., 2019) que remete à consciência do empregado a respeito da própria capacidade de conseguir um novo emprego no momento em que desejar fazê-lo (BERNTSON; NASWALL; SVERKE, 2010; SVERKE; HELLGREN; NÄSWALL, 2002), impactando também o grau de segurança que ele nutre em relação a seu atual vínculo empregatício (GUO et al., 2022).

Caso os indivíduos avaliem que sua empregabilidade é reduzida e não se sintam seguros no emprego, tendem a se sentir desmotivados e estressados no trabalho (SILLA et al., 2009; VAN HOOTEGEM et

al., 2019), o que eleva a chance de serem acometidos pela síndrome de Burnout (AYBAS; ELMAS; DÜNDAR, 2015).

Por outro lado, os indivíduos que possuem uma percepção de maior empregabilidade experimentam maior sensação de bem-estar (DE CUYPER et al., 2008; SÁNCHEZ-MANJAVACAS; SAORÍN-IBORRA; WILLOUGHBY, 2014) e também satisfação em suas vidas (SILLA et al., 2009). Ademais, sentem menor exaustão no trabalho (CHAMBEL et al., 2015) e se tornam mais comprometidos com a organização onde trabalham (DE CUYPER; DE WITTE, 2011; NELISSEN; FORRIER; VERBRUGGEN, 2016), mais produtivos (BLACK; LYNCH, 1996), mais proativos (MATSUO, 2021) e menos dispostos a deixarem o emprego (SÁNCHEZ-MANJAVACAS; SAORÍN-IBORRA; WILLOUGHBY, 2014; DE CUYPER; DE WITTE, 2011).

Cabe acrescentar, contudo, que, conforme constataram Baranchenko et al. (2019), enquanto a empregabilidade interna percebida diminui a intenção de rotatividade, a empregabilidade externa percebida aumenta a intenção dos indivíduos de abandonarem a organização. Deste modo, propuseram-se como hipóteses de pesquisa que:

H3a: A empregabilidade interna percebida contribui para aumentar a intenção dos empregados de permanecerem na organização.

H3b: A empregabilidade externa percebida contribui para reduzir a intenção dos empregados de permanecerem na organização.

Um dos métodos mais utilizados para aprimorar os conhecimentos, habilidades e atitudes dos empregados e, por conseguinte, sua empregabilidade, é o treinamento (WITTEKIND; RAEDER; GROTE, 2010; NELISSEN; FORRIER; VERBRUGGEN, 2016). Mas, de maneira concomitante, a organização deve conceder-lhes autonomia nas tarefas e amplas oportunidades para utilização das competências desenvolvidas, sinalizando seu compromisso com o aperfeiçoamento e atualização profissional de seu capital humano (WANG; NETEMEYER, 2002; TREMBLAY; ROGER, 2004). Desse modo, fortalece-se o contrato psicológico entre empregados e empregadores (SÁNCHEZ-MANJAVACAS; SAORÍN-IBORRA; WILLOUGHBY, 2014).

Deve-se ponderar, no entanto, que a questão da empregabilidade desperta certo receio nos gestores, pois, à medida que o indivíduo torna-se mais competente e seguro quanto às possibilidades de carreira dentro e fora da organização, mais fácil é para ele buscar outras oportunidades no mercado de trabalho, muitas vezes sem que haja tempo suficiente para que os investimentos feitos em seu desenvolvimento profissional deem o retorno esperado para o negócio (BENSON; FINEGOLD; MOHRMAN, 2004; NELISSEN; FORRIER; VERBRUGGEN, 2016).

Diante disso, pode-se considerar que a empregabilidade percebida, se, por um lado, faz com que o empregado sinta-se mais seguro, ampliando sua intenção de permanência na organização (SÁNCHEZ-MANJAVACAS; SAORÍN-IBORRA; WIL-

LOUGHBY, 2014), por outro, encoraja-o a buscar melhores oportunidades de trabalho (PHILIPPAERS; DE CUYPER; FORRIER, 2019) e, caso isso se concretize, suas competências serão repassadas ao futuro empregador, que nada investiu para que elas alcançassem o nível de desenvolvimento atual (BENSON, 2006; ACIKGOZ; SUMER; SUMER, 2016).

Essa dualidade passou a ser denominada de paradoxo da empregabilidade, chamando a atenção para o fato de que não basta investir para que os funcionários se aprimorem, pois, à medida que eles se desenvolverem e passarem a apresentar melhor desempenho, tornar-se-ão mais atrativos também para outras organizações (TREVOR, 2001). Por isso, faz-se igualmente importante que os empregadores adotem políticas focadas especificamente na retenção de seus profissionais (MITCHELL et al., 2001; NELISSEN; FORRIER; VERBRUGGEN, 2016).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De modo a atender ao objetivo de pesquisa proposto, adotou-se uma abordagem descritiva, visando estabelecer relações entre as variáveis-chave do estudo e, com isso, especificar determinadas características da população examinada. Optou-se por uma investigação de natureza quantitativa, coletando-se dados numéricos, que posteriormente foram tratados mediante a aplicação de técnicas estatísticas.

O método de pesquisa utilizado foi a *survey*, que permite, por meio da aplicação de questionários, levantar dados acerca das características, ações e/ou percepções de um grupo de pessoas específico cujo comportamento é objeto de estudo, possuindo como vantagens a economicidade, a agilidade e a quantificação dos dados coletados (GIL, 2008).

O instrumento de coleta de dados adotado foi um questionário estruturado com base em uma escala do tipo Likert, a partir da qual os respondentes informam seu grau de concordância ou discordância em relação a cada afirmativa apresentada. Optou-se por uma escala de sete pontos, sendo nomeados apenas os extremos como “discordo totalmente” e “concordo totalmente”.

O questionário elaborado foi composto por quatro seções: a primeira abarcou as questões demográficas (p. e. sexo, faixa etária, entre outras) e profissionais (p. e. há quanto tempo está na organização atual), que foram utilizadas para posterior caracterização da amostra; a segunda foi composta por três itens relativos à intenção de permanência na organização, traduzidos de Abrams, Ando e Hinkle (1998); a terceira encerrou 16 itens referentes à empregabilidade percebida, traduzidos de Rothwell e Arnold (2007); por fim, a quarta seção contou com oito itens para mensurar a percepção dos respondentes a respeito das oportunidades de desenvolvimento profissional que lhes são concedidas na organização onde trabalham, dos quais três

foram adaptados de Pilati e Abbad (2005) e cinco, retirados de Ceribeli, Ferreira e Botelho (2017).

A população do estudo englobou os indivíduos que estavam empregados no setor de tecnologia da informação (TI) durante a etapa de coleta de dados da pesquisa e residiam na Mesorregião Metropolitana de Belo Horizonte ou Grande São Paulo, que são as principais regiões, tanto em termos populacionais quanto em termos econômicos, dos Estados de Minas Gerais e São Paulo, respectivamente.

Para selecionar os elementos que iriam compor a amostra da pesquisa, utilizou-se a técnica de amostragem não probabilística por conveniência, que é indicada quando não se tem informações precisas acerca do tamanho do universo populacional ou de seus componentes (ARIBONI; PERITO, 2004; GIL, 2008; MARCONI; LAKATOS, 1996). A coleta de dados foi realizada utilizando mídias sociais, como Facebook, WhatsApp e LinkedIn.

O tamanho amostral foi definido a partir da recomendação de Hair Junior et al., (2009) de que são necessários no mínimo 10 respondentes para cada variável da pesquisa, quando se pretende empregar uma técnica de agrupamento. Considerando que o estudo contou com 27 variáveis, estabeleceu-se que a amostra deveria ser

composta por, pelo menos, 270 trabalhadores do setor de TI.

Para tratamento dos dados, empregou-se a técnica de Modelagem de Equações Estruturais, testando-se um modelo completo de variáveis latentes, que permite confrontar a teoria testada com a realidade observada por meio de uma análise simultânea das relações entre as diversas variáveis estudadas (BYRNE, 2010).

Conforme assinala Byrne (2010), o modelo completo de variáveis latentes é composto por um modelo de mensuração, que descreve as relações entre as variáveis latentes e suas medidas observadas, e um modelo estrutural, que testa as relações entre as variáveis latentes, representativas dos construtos estudados. Dessa forma, foi possível testar as hipóteses de pesquisa, analisando como as oportunidades de desenvolvimento, a empregabilidade percebida e a intenção de permanência na organização estão relacionadas entre si.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A amostra final da pesquisa foi constituída por 314 trabalhadores do setor de TI, cujas características demográficas e profissionais são sintetizadas e apresentadas no Quadro I.

Quadro I – Caracterização da amostra

| Variável | Característica | Percentual |
|------------------------------|----------------------------|------------|
| Sexo | Masculino | 32,8% |
| | Feminino | 67,2% |
| Estado civil | Solteiro | 67,8% |
| | Casado | 28,0% |
| | Outras opções | 4,2% |
| Faixa etária | 18 a 24 anos | 16,9% |
| | 25 a 34 anos | 65,9% |
| | 35 a 44 anos | 14,6% |
| | 45 a 54 anos | 2,6% |
| Escolaridade | Ensino técnico | 0,6% |
| | Ensino superior incompleto | 19,4% |
| | Ensino superior completo | 52,6% |
| | Pós-graduação | 27,4% |
| Número de filhos | Nenhum | 83,8% |
| | Um | 11,1% |
| | Dois ou mais | 5,1% |
| Porte da empresa | Pequeno | 13,4% |
| | Médio | 13,7% |
| | Grande | 72,9% |
| Tempo de trabalho na empresa | Menos de 1 ano | 45,9% |
| | 1 a 2 anos | 29,3% |
| | 3 a 5 anos | 17,5% |
| | 6 a 10 anos | 4,8% |
| | Mais de 10 anos | 2,5% |

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES (2020).

Depois de caracterizar a amostra, procedeu-se à modelagem de equações estruturais, testando, inicialmente, um modelo composto por três variáveis latentes: oportunidades de desenvolvimento profissional percebidas, empregabilidade percebida e intenção e permanência na organização. Este primeiro modelo, todavia, além de retornar índices de qualidade de ajuste insatisfatórios, ainda contava com muitas variáveis com carga fatorial abaixo de 0,5, valor mínimo para que se possa considerar

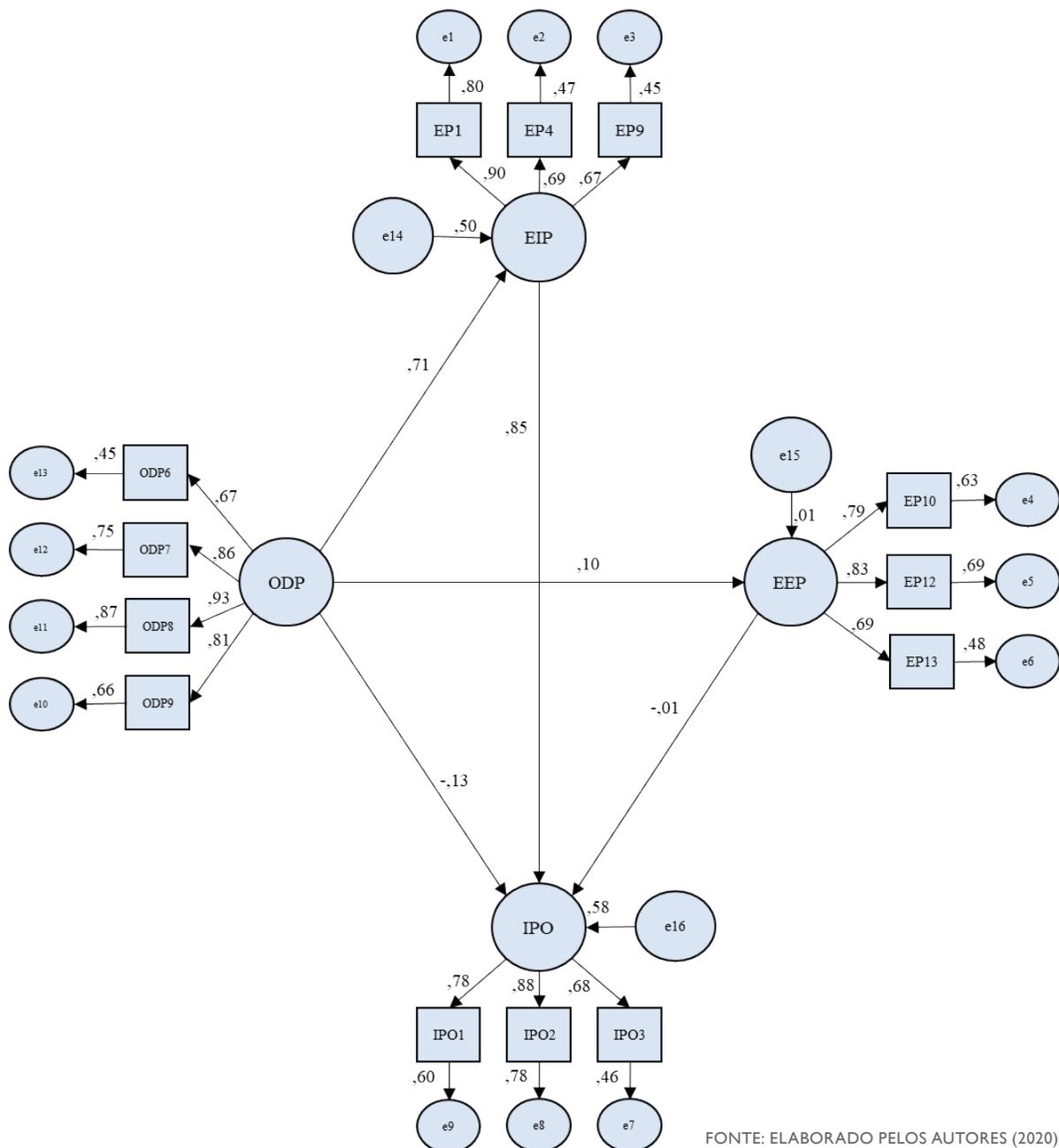
que o agrupamento efetuado possui significância prática (HAIR JUNIOR et al., 2009). Em decorrência disso, testaram-se novos modelos, excluindo, uma a uma, as variáveis observadas com baixa carga fatorial.

Finalizada essa primeira etapa da análise, não foi possível obter índices de qualidade de ajuste com valores satisfatórios, mesmo excluindo diversas variáveis de acordo com o critério supramencionado. Por isso, executou-se uma análise fatorial exploratória para cada conjunto de variáveis

veis empregado para medir os construtos da pesquisa, o que permitiu verificar a pertinência de segregar as variáveis relativas ao construto empregabilidade percebida em dois grupos. Subsequentemente, testou-se um novo modelo, composto por quatro variáveis latentes: oportunidades de desenvolvimento profissional percebida (ODP), empregabilidade interna percebida

(EIP), empregabilidade externa percebida (EEP) e intenção de permanência na organização (IPO). Entretanto, novamente foi necessário excluir, uma a uma, as variáveis observadas que retornaram cargas fatoriais inferiores a 0,5, obtendo-se, ao final desse processo, o modelo que pode ser visualizado na Figura 1.

Figura 1 – Modelo completo de variáveis latentes



FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES (2020).

Para examinar a qualidade de ajuste do modelo, utilizaram-se sete medidas de maneira conjunta: NFI (Índice de Ajuste Normalizado), CFI (Índice de Ajuste Comparativo), GFI (Índice de Qualidade de Ajuste), AGFI (Qualidade de Ajuste Calibrado), RMSEA (Raiz da Média dos Qua-

drados dos Erros de Aproximação), TLI (Índice de Tucker-Lewis) e X^2 Normado (Qui-Quadrado Normado). Os valores encontrados para o modelo testado, assim como os parâmetros recomendados pela literatura consultada, podem ser visualizados no Quadro 2.

Quadro 2 – Índices de qualidade de ajuste

| Índice | Autor(es) | Parâmetro recomendado | Valor obtido |
|---------|----------------------------------|-----------------------|--------------|
| NFI | Byrne (2010) | Próximo a 0,95 | 0,923 |
| CFI | Byrne (2010) | Próximo a 0,95 | 0,948 |
| GFI | Schumacker e Lomax (2010) | Próximo a 0,9 ou 0,95 | 0,922 |
| AGFI | Schumacker e Lomax (2010) | Próximo a 0,9 ou 0,95 | 0,882 |
| RMSEA | Schumacker e Lomax (2010) | Entre 0,05 e 0,08 | 0,078 |
| TLI | Schumacker e Lomax (2010) | Próximo a 0,9 ou 0,95 | 0,932 |
| CMIN/DF | Hair Junior <i>et al.</i> (2009) | Entre 1,0 e 3,0 | 2,904 |

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES (2020).

Examinando de maneira concomitante os índices mencionados, foi possível confirmar que o modelo testado apresentou qualidade de ajuste satisfatória, sendo, portanto, capaz de explicar a matriz de covariância entre as variáveis do estudo (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009). Com isso, passou-se a avaliar sua validade convergente.

Calcularam-se, então, para cada uma das quatro variáveis latentes do modelo, o Alfa de Cronbach, a confiabilidade de construto (CC) e a variância extraída (VE), que devem ser superiores a, respectivamente, 0,7, 0,7 e 0,5 (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009). Os valores obtidos podem ser visualizados no Quadro 3.

Quadro 3 – Valores de Alfa de Cronbach, CC e VE

| Variável Latente | Alfa de Cronbach | CC | VE |
|------------------|------------------|-------|-------|
| ODP | 0,888 | 0,984 | 0,682 |
| IPO | 0,818 | 0,970 | 0,616 |
| EIP | 0,788 | 0,958 | 0,575 |
| EEP | 0,813 | 0,970 | 0,600 |

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES (2020).

Examinando de maneira conjunta os valores dos Alfas de Cronbach, CR e AVE, assim como as cargas fatoriais, todas superiores a 0,5, e os p-valores obtidos para as relações entre as variáveis observadas e as respectivas variáveis latentes nas quais elas foram agrupadas, todos inferiores a 0,001, foi possível ratificar o modelo de mensuração utilizado, cuja estrutura foi sintetizada no Quadro 4.

Quadro 4 – Variáveis observadas que deram origem às variáveis latentes do modelo estrutural

| Variável Latente | Variáveis observadas |
|--|---|
| Intenção de Permanência na Organização | IPO1 - Nos próximos anos, não tenho a intenção de deixar esta empresa. |
| | IPO2 - Eu não penso sobre deixar esta empresa. |
| | IPO3 - Eu gostaria de trabalhar nesta empresa até atingir a idade de me aposentar. |
| Empregabilidade Interna Percebida | EIPI - Tenho boas perspectivas nesta organização porque meu empregador valoriza minha contribuição pessoal. |
| | EIP4 - Tenho conhecimento de oportunidades que eu poderia aproveitar nesta organização, mesmo que envolvam um trabalho diferente do que faço agora. |
| | EIP9 - As pessoas que fazem o mesmo trabalho que eu nesta organização são muito valorizadas. |
| Empregabilidade Externa Percebida | EEPI0 - Se eu precisasse, poderia facilmente conseguir outro emprego como o meu em uma organização semelhante. |
| | EEPI2 - Eu poderia facilmente conseguir um emprego semelhante ao meu em quase todas as organizações. |
| | EEPI3 - Qualquer pessoa com o meu nível de habilidades e conhecimentos, e uma experiência organizacional e de trabalho semelhante, será muito procurada pelos empregadores. |

| | |
|--|---|
| Oportunidades de Desenvolvimento Profissional Percebidas | ODP6 - Trabalho em uma empresa que proporciona experiências importantes para minha carreira. |
| | ODP7 - Utilizo, com frequência, o que me foi passado nos treinamentos dos quais participei no meu emprego atual. |
| | ODP8 - Tenho oportunidades para colocar em prática o que me foi ensinado nos treinamentos dos quais participei. |
| | ODP9 - Por causa dos treinamentos dos quais participo, tenho mais confiança na minha capacidade de executar meu trabalho com sucesso. |

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES (2020).

Após validar o modelo de mensuração utilizado, procedeu-se à análise do modelo estrutural, a partir do qual foram testadas as hipóteses da pesquisa. O Quadro 5 apresenta uma síntese da análise efetuada e resultados obtidos, adotando um nível de significância de 0,01.

Quadro 5 – Relações testadas a partir do modelo estrutural

| Relação testada | Hipótese | P-valor | Coefficiente de Caminho | Resultado |
|-----------------|----------|---------|-------------------------|----------------|
| ODP → IPO | H1 | 0,114 | -0,134 | Não confirmada |
| ODP → EIP | H2a | < 0,001 | 0,710 | Confirmada |
| ODP → EEP | H2b | 0,131 | 0,098 | Não confirmada |
| EIP → IPO | H3a | < 0,001 | 0,853 | Confirmada |
| EEP → IPO | H3b | 0,779 | -0,014 | Não confirmada |

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES (2020).

Para a relação entre ODP e IPO, obteve-se um p-valor de 0,114, o que não permitiu confirmar H1. Da mesma forma, também não foi possível corroborar H2b e H3b, considerando que para a relação entre ODP e EEP o p-valor foi de 0,131, enquanto para a relação entre EEP e IPO o p-valor foi de 0,779.

Por outro lado, para as relações entre ODP e EIP, e EIP e IPO, foram obtidos p-valores inferiores a 0,001 – ratificando a significância estatística de ambas – e coeficientes de caminho de, respectivamente,

0,710 e 0,853, o que permitiu confirmar as hipóteses H2a e H3a. Com base nesses resultados, pode-se afirmar que, no segmento de TI, quando a organização fornece oportunidades de desenvolvimento para seus empregados, a empregabilidade interna percebida deles aumenta e isso faz com que eles tenham intenção de permanecer vinculados a ela ao longo do tempo.

Sendo assim, apesar de não ter sido ratificada a existência de uma relação

direta entre as oportunidades de desenvolvimento profissional concedidas aos funcionários e a intenção de permanência na organização, constatou-se que existe entre elas uma relação indireta, mediada pela empregabilidade interna percebida.

Neste sentido, reforça-se a importância de os gestores investirem em programas de treinamento (WITTEKIND; RAEDER; GROTE, 2010; NELISSEN; FORRIER; VERBRUGGEN, 2016) e proporcionarem oportunidades para que os funcionários apliquem os novos conhecimentos adquiridos e utilizem as competências desenvolvidas em seu trabalho, sinalizando a eles o compromisso organizacional com sua atualização e contínuo aprimoramento profissional (WANG; NETEMEYER, 2002; TREMBLAY; ROGER, 2004).

De acordo com os resultados encontrados, ao adotar uma política de fomento e suporte ao desenvolvimento humano (YUVARAJ; MULUGETA, 2013; WERNER; DE SIMONE, 2012), estimula-se o aumento da empregabilidade interna percebida dos funcionários (NELISSEN; FORRIER; VERBRUGGEN, 2016; MATSUO, 2021), fortalecendo o contrato psicológico existente entre eles e seu empregador (SÁNCHEZ-MANJAVACAS; SAORÍN-IBORRA; WILLOUGHBY, 2014) e melhorando as expectativas que eles nutrem a respeito de seu futuro na organização (VASCONCELOS; NEIVA, 2016). Com isso, a tendência é que eles se tornem mais comprometidos em relação a ela (DE CUYPER; DE WITTE, 2011; NELISSEN; FORRIER; VERBRUGGEN, 2016) e também mais seguros quanto a seu emprego (SÁNCHE-

Z-MANJAVACAS; SAORÍN-IBORRA; WILLOUGHBY, 2014; GUO; QIU; GAN, 2022), o que amplia sua intenção de permanência (BARANCHENKO *et al.*, 2019; FESTING; SCHÄFER, 2014; DE CUYPER; DE WITTE, 2011).

Revisitando o paradoxo da empregabilidade (TREVOR, 2001), pode-se ponderar, também com base nos resultados obtidos, que mesmo que o indivíduo passe a avaliar que tem diversas possibilidades de desenvolver sua carreira fora da organização à medida que participa de treinamentos que aumentam sua competência profissional (BENSON; FINEGOLD; MOHRMAN, 2004; NELISSEN; FORRIER; VERBRUGGEN, 2016), ele tende a querer permanecer no emprego por se sentir valorizado e até mesmo visualizar outras oportunidades profissionais na própria organização futuramente (VASCONCELOS; NEIVA, 2016).

A interpretação destes resultados, porém, não deve descolar-se do cenário atual do Brasil, cujo mercado de trabalho encontra-se, há algum tempo, bastante deteriorado devido à situação do país, que vinha ensaiando uma retomada econômica muito lenta depois de uma longa crise que se iniciou em meados de 2014, mas foi fortemente afetado pela pandemia da covid-19. Diante desse contexto, torna-se compreensível que, mesmo em um setor como o de TI, no qual faltam profissionais qualificados para preencherem as vagas disponíveis, os indivíduos tenham intenção de permanecer nos atuais empregos, desde que, entre outros fatores, sintam-se valorizados e seguros quanto a suas oportu-

tunidades de carreira na organização a que estejam vinculados no momento.

Tal conclusão aparentemente contrasta com o que assinalam Chaudhuri, Hirudayaraj e Ardichvili (2018), que os profissionais de TI pertencentes a gerações mais jovens priorizam pouco a segurança no emprego. Entretanto, os mesmos autores também afirmam que esses trabalhadores dão ênfase ao aprendizado e aperfeiçoamento contínuo, o que vem ao encontro dos resultados aqui obtidos.

Além disso, não se deve negligenciar o fato de que mesmo aqueles indivíduos que tendem a dar pouco valor para sua empregabilidade interna, desde que percebam que possuem elevada empregabilidade externa, podem alterar suas atitudes ao enfrentarem em suas carreiras um período de grave crise econômica, passando a nutrir maior intenção de permanência no emprego caso avaliem que são valorizados por seu empregador, que investe em seu desenvolvimento profissional, e que terão oportunidades de carreira na atual organização.

Quanto à relação positiva não confirmada entre as oportunidades de desenvolvimento profissional concedidas aos funcionários e a empregabilidade externa percebida, uma possível explicação é que, devido ao fato de o setor de TI ser muito diversificado, englobando negócios muito diversos entre si (p. e. plataforma de *chatbot*, *softwares* de gestão, automatização de processos, soluções de rastreamento, soluções para emissão de boletos e cobrança, entre vários outros), os treinamentos

oferecidos pelas organizações podem ser muito específicos e, com isso, pouco aproveitados em outros negócios, afetando de maneira pouco significativa a percepção dos empregados quanto a sua empregabilidade externa.

Ademais, quanto à relação negativa não confirmada entre a empregabilidade externa percebida e a intenção de permanência na organização, uma possível explicação é que, devido ao cenário econômico brasileiro atual e ao elevado desemprego que tem sido observado ao longo dos últimos anos no país, agravado pela pandemia da covid-19, a percepção do profissional de que tem possibilidades de carreira fora da organização atual, por si só, não é suficiente para que ele intente deixar seu emprego.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor de TI é responsável por uma parcela considerável do PIB brasileiro, o que reforça sua importância no cenário nacional. Ao contrário do que se observa em outros segmentos econômicos, o número de vagas de emprego na área de TI cresce anualmente no Brasil, sem que haja um aumento correspondente no número de profissionais disponíveis. Esse desequilíbrio entre a oferta e a demanda de mão de obra qualificada ainda é agravado pela rapidez com que a tecnologia muda, tornando os profissionais desatualizados em um curto espaço de tempo. Diante desse contexto, torna-se essencial que as organizações que atuam no referido setor invistam no desenvolvimento e retenção de seus empregados.

Considerando que os investimentos feitos no aprimoramento dos empregados tendem a torná-los mais atrativos no mercado de trabalho, dificultando sua retenção, vislumbra-se um panorama bastante desafiador sob a ótica das organizações, que evidencia a necessidade de aprofundar a discussão em torno dessa temática. Nessa linha, definiu-se como objetivo de pesquisa analisar a relação entre as oportunidades de desenvolvimento profissional proporcionadas aos empregados, a empregabilidade percebida e a intenção de permanência na organização no setor de TI.

Examinando os resultados obtidos, concluiu-se que, no setor de TI, a empregabilidade interna percebida dos funcionários aumenta quando a organização proporciona a eles oportunidades de desenvolvimento profissional, fazendo com que sua intenção de permanência também aumente. Confirmou-se, portanto, que existe uma relação indireta entre as oportunidades de aprimoramento concedidas aos empregados e sua intenção de permanência na organização, mediada pela percepção de empregabilidade interna.

Neste sentido, verifica-se que é essencial que as organizações que atuam no segmento de TI invistam em programas de treinamento e desenvolvimento, oferecendo aos empregados amplas possibilidades para colocarem em prática os novos conhecimentos adquiridos e utilizarem as competências desenvolvidas. Com isso, atende-se o anseio dos profissionais pertencentes às novas gerações, que valorizam o aprendizado contínuo, ao mesmo tempo em que se amplia a segurança que

eles têm quanto a seu emprego e oportunidades futuras na organização, aumentando sua intenção de permanência.

Refletindo acerca dos resultados encontrados, visualiza-se um indício de mudança no comportamento dos profissionais, pelo menos em parte deles, já que se constatou que a empregabilidade interna percebida tende a aumentar sua intenção de permanência na organização. Ou seja, mesmo que os indivíduos tenham, na atualidade, menor apego a seus empregos, desde que percebam que possuem elevada empregabilidade externa, o fato de se sentirem valorizados e de enxergarem oportunidades futuras na organização, somado à percepção de que estão tendo possibilidade de se desenvolverem profissionalmente, faz com que eles queiram permanecer no emprego, o que descortina uma nova perspectiva ao se analisar o paradoxo da empregabilidade.

Diante disso, a questão que se coloca é o quanto essa possível mudança está atrelada à situação que se verifica atualmente no mercado de trabalho brasileiro, que se encontra deteriorada devido à crise que atingiu o Brasil entre 2014 e 2016, da qual o país ainda não se recuperou e cujo efeitos foram recentemente agravados pela pandemia da covid-19, em 2020.

Como essa nova geração de trabalhadores do conhecimento, que foi retratada por inúmeros estudos disponíveis na literatura nacional e internacional como pouco apegada ao emprego, sempre em busca de novas oportunidades profissionais em sua carreira, está sendo afetada por ter que enfrentar, em um intervalo de menos de

cinco anos, duas crises econômicas severas no Brasil? Uma reflexão atenta em torno dos resultados aqui obtidos faz emergir esse tipo de questionamento, para o qual ainda não existe resposta, sendo necessários mais estudos.

A presente pesquisa contribui para a Ciência Administrativa ao investigar como os investimentos feitos pelas organizações no desenvolvimento dos empregados influencia suas percepções e atitudes, campo que ainda carece de mais estudos para que se possa alcançar um entendimento mais preciso. Além disso, colabora para que se avance na compreensão a respeito de como a questão da empregabilidade afeta a intenção dos trabalhadores

de permanecerem no emprego no atual momento vivido pelo país. Por fim, contribui para as organizações, estimulando a adoção de uma política focada no desenvolvimento dos empregados como mecanismo de retenção.

Para estudos futuros, recomenda-se que se dê continuidade à discussão aqui iniciada em torno de uma possível mudança no comportamento e atitudes dos trabalhadores do conhecimento frente o panorama brasileiro atual, com o intuito de confirmar se o desenvolvimento profissional e a permanência na organização deixaram de estar em lados opostos na discussão a respeito da retenção dos empregados.

REFERÊNCIAS

- ABRAMS, D.; ANDO, K.; HINKLE, S. Psychological attachment to the group: Cross-cultural differences in organizational identification and subjective norms as predictors of workers' turnover intentions. **Personality and Social Psychology Bulletin**, v. 24, n. 10, p. 1027-1039, 1998.
- ACIKGOZ, Y.; SUMER, H. C.; SUMER, N. Do employees leave just because they can? Examining the perceived employability–turnover intentions relationship. **The Journal of Psychology**, v. 150, n. 5, p. 666-683, 2016.
- ARIBONI, S.; PERITO, R. **Guia prático para um projeto de pesquisa exploratória, experimental, descritiva**. São Paulo: Unimarco, 2004.
- AYBAS, M.; ELMAS, S.; DÜNDAR, G. Job insecurity and burnout: the moderating role of employability. **European Journal of Business and Management**, v. 7, n. 9, p. 195-203, 2015.
- BARANCHENKO, Y.; XIE, Y.; LIN, Z.; LAU, M. C. K.; MA, J. Relationship between employability and turnover intention: the moderating effects of organizational support and career orientation. **Journal of Management & Organization**, v. 26, n. 2, p. 241-262, 2019.
- BENSON, G. S. Employee development, commitment and intention to turnover: a test of 'employability' policies in action. **Human Resource Management Journal**, v. 16, n. 2, p. 173-192, 2006.
- BENSON, G. S.; FINEGOLD, D.; MOHRMAN, S. A. You paid for the skills, now keep them: tuition reimbursement and voluntary turnover. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 3, p. 315-331, 2004.
- BERNTSON, E.; NÄSWALL, K.; SVERKE, M. The moderating role of employability in the association between job insecurity and exit, voice, loyalty and neglect. **Economic and Industrial Democracy**, v. 31, n. 2, p. 215-230, 2010.
- BLACK, S. E.; LYNCH, L. M. Human-capital investments and productivity. **American Economic Review**, v. 86, n. 2, p. 263-267, 1996.
- BRANDÃO, H. P.; ZIMMER, M. V.; PEREIRA, C. G.; MARQUES, F.; COSTA, H. V.; CARBONE, P. P.; ALMADA, V. F. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus. **Revista de**

- Administração Pública**, v. 42, n. 5, p. 875-898, 2008.
- BRASSCOM. **Dados atualizados do setor**. Disponível em: <<https://brasscom.org.br/>>. Acesso em: 03 mai. 2020. 2020a.
- BRASSCOM. **Relatório Setorial de TIC 2019**, v. 15. Disponível em: <<https://brasscom.org.br/relatorio-setorial-de-tic-2019/>>. Acesso em: 03 mai. 2020. 2020b.
- BYRNE, B. M. **Structural Equation Modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming**. 2. ed. New York: Routledge, 2010.
- CAMPOS, R. A.; SOUZA-SILVA, J. C.; SANTOS, M. G. Habilidades gerenciais e modalidades de aprendizagem de gestores industriais. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 15, n. 3, p. 223-23, 2018.
- CAMPOS, T. M.; STOROPOLI, J. E. Aplicação de coaching em empresas: um metaestudo sobre e evolução das pesquisas em um periódico internacional especializado. **Revista Administração em Diálogo**, v. 17, n. 2, p. 23-40, 2015.
- CARDOSO, E. E. C.; DAVID, T. A falta de profissionais de tecnologia de informação no mercado de trabalho. In: Congresso Internacional Uma Nova Pedagogia para a Sociedade Futura: Protagonismo Responsável, 2, 2016. Restinga Sêca **Anais...** Restinga Sêca: Fundação Antonio Meneghetti, 2016.
- CERIBELI, H.; FERREIRA, F. J. R.; BOTELHO, A. A. Análise da relação entre oportunidades de crescimento profissional, percepção de justiça dos funcionários e intenção de permanência na organização. **Globalización, Competitividad y Gobernabilidad**, v. 11, n. 3, p. 111-130, 2017.
- CHAMBEL, M. J.; SOBRAL, F.; ESPADA, M.; CURRAL, L. Training, exhaustion and commitment of temporary agency workers: a test of employability perceptions, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 24, n. 1, p.15-30, 2015.
- CHAUDHURI, S.; HIRUDAYARAJ, M.; ARDICHVILI, A. Borrow or grow: an overview of talent development/management practices in Indian IT organizations. **Advances in Developing Human Resources**, v. 20, n. 4, p. 460-478, 2018.
- COSTA, M. A. M.; MARTINS, H. C. Análise quantitativa da formação do estoque de mão de obra qualificada de profissionais na área de TI. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, v. 15, n. 1, p. 1-20, 2016.
- DE CUYPER, N.; BERNHARD-OETTEL, C.; BERNSTON, E.; DE WITTE, H.; ALARCO, B. Employability and employees' well-being: mediation by job insecurity. **Applied Psychology: An International Review**, v. 57, n. 3, p. 488-509, 2008.
- DE CUYPER, N.; DE WITTE, H. The management paradox: self-rated employability and organizational commitment and performance. **Personnel Review**, v. 40, p.152-172, 2011.
- DE VOS, A.; FORRIER, A.; VAN DER HEIJDEN, B.; DE CUYPER, N. Keep the expert! Occupational expertise, perceived employability and job search: a study across age groups. **Career Development International**, v. 22, n. 3, p. 318-332, 2017.
- FESTING, M.; SCHÄFER, L. Generational challenges to talent management: a framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. **Journal of World Business**, v. 49, n. 2, p. 262-271, 2014.
- FORRIER, A.; SELS, L. The concept employability: a complex mosaic. **International Journal of Human Resources Development and Management**, v. 3, n. 2, p. 102-124, 2003.
- FORRIER, A.; VERBRUGGEN, M.; DE CUYPER, N. Integrating different notions of employability in a dynamic chain: the relationship between job transitions, movement capital and perceived employability. **Journal of Vocational Behavior**, v. 89, p.56-64, 2015.
- FRÖHLICH, D.; BEAUSAERT, S.; SEGERS, M.; GERKEN, M. Learning to stay employable. **Career Development International**, v. 19, n. 5, p. 508-525, 2014.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GUO, J.; QIU, Y.; GAN, Y. Workplace incivility and work engagement: the mediating role of job insecurity and the moderating role of self-perceived employability. **Managerial and Decision Economics**, v. 43, n. 1, p. 192-205, 2022.
- HAIR JUNIOR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HARARI, M. B.; MCCOMBS, K.; WIERNIK, B. M. Movement capital, RAW model, or circumstances? A meta-analysis of perceived employability predictors. **Journal of Vocational Behavior**, v. 131, p. 103657, 2021.
- HILLAGE, J.; POLLARD, E. **Employability: developing a framework for policy analysis**. London: Department of Education and Employment, 1998.
- MARCONI M. A; LAKATOS E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e**

- interpretação de dados. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MATSUO, M. Reflecting on success in difficult times: a key to enhance proactivity and employability. **Sage Open**, v. 11, n. 4, p. 21582440211059167, 2021.
- MITCHELL, T. R.; HOLTOM, B. C.; LEE, T. W.; SABLINSKI, C. J.; EREZ, M. Why people stay: using job embeddedness to predict voluntary turnover. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 6, p.1102-1121, 2001.
- NELISSEN, J.; FORRIER, A.; VERBRUGGEN, M. Employee development and voluntary turnover: testing the employability paradox. **Human Resource Management Journal**, v. 27, n. 1, p. 152-168, 2016.
- OSMAN-GANI, A. M.; PAIK, Y. Factors influencing the retention of international IT talent: an empirical investigation in Singapore. **International Journal of Human Resources Development and Management**, v. 16, n. 1-2, p. 1-17, 2016.
- OTOO, F. N. K. Human resource development (HRD) practices and banking industry effectiveness: the mediating role of employee competencies. **European Journal of Training and Development**, v. 43, n. 3/4, p. 250-271, 2019.
- PAIXÃO, C.; SILVEIRA, A. O sistema de administração da carreira profissional em uma organização brasileira: destaque no gerenciamento de pessoas. **ReCaPe – Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 7, n. 1, p. 422-438, 2017.
- PHILIPPAERS, K.; DE CUYPER, N.; FORRIER, A. Employability and performance: the role of perceived control and affective organizational commitment. **Personnel Review**, v. 48, n. 5, p.1299-1317, 2019.
- PILATI, R.; ABBAD, G. Análise Fatorial Confirmatória da Escala de Impacto do Treinamento no Trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 21, n. 1, p. 43-51, 2005.
- ROTHWELL, A.; ARNOLD, J. Self-perceived employability: development and validation of a scale. **Personnel Review**, v. 36, n. 1, p. 23-41, 2007.
- SÁNCHEZ-MANJAVACAS, A.; SAORÍN-IBORRA, M.; WILLOUGHBY, M. Internal employability as a strategy for key employee retention. **Innovar**, v. 24, n. 53, p. 7-22, 2014.
- SILLA, I.; DE CUYPER, N.; GRACIA, F. J.; PEIRO, J. M.; DE WITTE, H. Job insecurity and well-being: moderation by employability. **Journal of Happiness Studies**, v. 10, n. 6, p. 739-751, 2009.
- SOK, J.; BLOMME, R.; TROMP, D. The use of the psychological contract to explain self-perceived employability. **International Journal of Hospitality Management**, v. 34, p. 274-284, 2013.
- STOECKICHT, I. P.; SOARES, C. A. P. O capital intelectual, os capitais do conhecimento e a inovação: a importância da gestão estratégica do capital intelectual no desenvolvimento da capacidade de inovação em empresas brasileiras. XXII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais. **Anais...** São Paulo: FGV, 2009.
- SVERKE, M.; HELLGREN, J.; NÄSWALL, K. No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 7, n. 3, p. 242-264, 2002.
- TREMBLAY, M.; ROGER, A. Career plateauing reactions: the moderating role of job scope, role ambiguity and participation among Canadian managers. **International Journal of Human Resource Management**, v. 15, n. 6, p. 996-1017, 2004.
- TREVOR, C. O. Interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 4, p. 621-638, 2001.
- VAN DER HEIJDEN, B. I. J. M.; LANGE, A. H.; DEMEROUTI, E.; VAN DER HEIDJE, C. M. Age effects on the employability-career success relationship. **Journal of Vocational Behavior**, v. 74, n. 2, p. 156-164, 2009.
- VAN HOOTEGEM, A.; DE WITTE, H.; DE CUYPER, N.; ELST, T. V. Job insecurity and the willingness to undertake training: the moderating role of perceived employability. **Journal of Career Development**, v. 46, n. 4, p. 395-409, 2019.
- VASCONCELLOS, V. C.; NEIVA, E. R. What tomorrow brings? Examining a model of antecedents of career expectations. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n. 5, p. 36-60, 2016.
- VETH, K. N.; KORZILIUS, H. P.; VAN DER HEIJDEN, B. I.; EMANS, B. J.; DE LANGE, A. H. Which HRM practices enhance employee outcomes at work across the life-span? **The International Journal of Human Resource Management**, v. 30, n. 19, p. 2777-2808, 2019.
- WANG, G.; NETEMEYER, R. G. The effects of job autonomy, customer demandingness, and trait competitiveness on salesperson learning, self-efficacy, and performance. **Journal of the Academy of Marketing Sciences**, v. 30, n. 3, p. 217-228, 2002.
- WERNER, J.M.; DE SIMONE, R. L. **Human Resource Development**.

- ment. 6. ed. South-Western: Cengage Learning, 2012.
- WICKRAMASINGHE, V.; DOLAMULLA, S. The effects of HRM practices on teamwork and career growth in offshore outsourcing firms. **Global Business and Organizational Excellence**, v. 36, n. 2, p. 46-60, 2017.
- WITTEKIND, A.; RAEDER, S.; GROTE, G. A longitudinal study of determinants of perceived employability. **Journal of Organizational Behavior**, v. 31, n. 4, p. 566-586, 2010.
- YUVARAJ, S.; MULUGETA, K. Analysis of the strategic orientation of HRD practices and managers' awareness towards the concepts of HRD in Ethiopia. **Research Journal Social Science and Management**, v. 3, n. 1, p. 186-198, 2013.