

# A Gestão de Recursos Humanos nos Trabalhadores Temporários de Agência<sup>1</sup>

Maria José Chambel<sup>2</sup>  
Universidade de Lisboa

**RESUMO** - Neste estudo avaliamos em que medida a Teoria da Troca Social podia ser utilizada para explicar as respostas dos trabalhadores temporários de agência (TTA). Aplicamos um questionário a uma amostra de 953 TTA e utilizamos Modelos de Equações Estruturais para analisar os resultados. Verificamos que o sistema de práticas de gestão de recursos humanos se relacionava positivamente com o comprometimento afetivo ( $\beta = 0,58$ ;  $p < 0,01$ ) e com o *engagement* ( $\beta = 0,24$ ;  $p < 0,01$ ), explicando 40% e 30% dessas variáveis, respectivamente. O cumprimento do contrato psicológico por parte da organização mediava parcialmente a relação entre este sistema e essas respostas positivas dos trabalhadores. Uma importante implicação deste estudo é que o investimento nos TTA relaciona-se com respostas positivas da sua parte.

**Palavras-chave:** teoria da troca social, trabalhadores temporários, gestão de recursos humanos, contrato psicológico, comprometimento afetivo, bem-estar no trabalho

## Human Resources Management of Temporary Agency Workers

**ABSTRACT** - This study analyzed the extent to which the Social Exchange Theory can be used to explain the answers of temporary agency workers' (TAW). We applied a questionnaire to a sample of 953 TAW and used Structural Equation Models (SEM) to analyze the results. We verified that the system of human resource management related positively with workers' affective commitment ( $\beta = 0,58$ ;  $p < 0,01$ ) and engagement ( $\beta = 0,24$ ;  $p < 0,01$ ), explained 40% e 30% of these variables respectively. The psychological contract fulfillment partially mediated the relationship between this system and TAW' positive answers. One important implication of this study is that it confirms that investment with TAW has a return, i.e. positive workers outcome, which is important to organizational efficacy.

**Keywords:** social exchange theory, temporary workers, human resource management, psychological contract, affective commitment, well-being at work

Os trabalhadores temporários de agência (TTA) têm ocupado uma posição cada vez mais importante no mercado laboral um pouco por todo o mundo. Em Portugal, o número desses trabalhadores duplicou entre 1998 e 2008 e aumentou de 0,6% para 0,9% a sua taxa em relação à percentagem de empregados. O Brasil é o quinto país do mundo com maior número de TTA (902 mil), tendo o seu número praticamente duplicado desde 1999 (CIETT, 2011).

A literatura sobre a gestão desses TTA é bastante reduzida e, conseqüentemente, sabemos pouco acerca das melhores políticas e práticas que devem ser adotadas com esses trabalhadores (Mittlacher, 2008). No entanto, Koene e Van Riemsdijk (2005), de um modo pioneiro, mostraram que as atitudes e comportamentos positivos da parte desses trabalhadores estavam dependentes da adoção de práticas que fossem percebidas por estes como benéficas, isto é, que respondessem às suas necessidades e motivações.

O nosso objetivo neste estudo é, em primeiro lugar, investigar o papel da Teoria da Troca Social na explicação do comprometimento afetivo e do bem-estar dos TTA. Consideramos que um sistema de práticas de gestão de recursos humanos (PGRH) que se preocupe com as necessidades desses trabalhadores desencadeia respostas

positivas da sua parte. Exploramos dois mecanismos para explicar essa relação: esperamos uma relação direta e positiva entre esse sistema PGRH e o comprometimento afetivo e o *engagement* e direta e negativa com o *burnout* dos trabalhadores; esperamos que esse sistema de PGRH se relacione positivamente com a percepção do cumprimento do contrato psicológico. Esperamos ainda que a relação entre esse sistema de práticas e as respostas dos trabalhadores temporários dependa, pelo menos em parte, do cumprimento do contrato psicológico por parte da organização.

Este estudo avança em relação à literatura sobre TTA, em primeiro lugar porque se baseia na Teoria da Troca Social para analisar a relação entre as PGRH e duas importantes respostas dos TTA: o comprometimento afetivo e o bem-estar no trabalho. Que seja do nosso conhecimento é o primeiro estudo que examina essas relações. Por outro lado, tal como o estudo anterior de Chambel e Castanheira (2012), este estudo baseia-se na Teoria do Contrato Psicológico e examina em que medida o cumprimento das obrigações por parte da organização é um mecanismo que nos ajuda a explicar a relação entre as PGRH e estas respostas dos TTA.

### Gestão de recursos humanos e respostas dos trabalhadores temporários

As crenças sobre o intercâmbio de recursos são fundamentais para qualquer relação de emprego, porque tanto para a organização como para o trabalhador existe um padrão de reciprocidade que é determinado pelo equilíbrio

1 Este estudo é parte do projecto "Employment relationship in temporary workers: human resource management importance – PTDC/PSI-PTO/102046/2008" financiado pela Fundação para a Ciência e Tecnologia do Governo Português.

2 Endereço para correspondência: Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa, Alameda da Universidade, Lisboa, Portugal. CEP : 11.649-013. E-mail: mjchambel@psicologia.ulisboa.pt.

percebido dessas trocas ao longo do tempo (Blau, 1964). As PGRH têm sido consideradas como fundamentais na avaliação que os trabalhadores fazem dos recursos que estão a receber da parte da organização (Miltacher, 2008), respondendo com as suas atitudes e comportamentos de um modo recíproco e equilibrado em função dessa avaliação (Takeuchi, Wang, Lepak, & Takeuchi, 2007). Quando os trabalhadores consideram que as práticas desenvolvidas pela empresa permitem satisfazer as suas necessidades e atender aos seus interesses, eles respondem reciprocamente com atitudes e comportamentos favoráveis para com a empresa (Kinnie, Hutchinson, Purcell, Rayton, & Swart, 2005).

No caso específico dos trabalhadores temporários, a empregabilidade, isto é, a hipótese de vir a adquirir um emprego no futuro, constitui uma das suas necessidades básicas, dado o limite de duração do seu contrato e a consequente natureza imprevisível do seu emprego (De Cuyper & De Witte, 2008). Assim, a experiência da formação como prática que permite desenvolver competências e conhecimentos que lhes pode facilitar a aquisição de uma outra função no interior da mesma organização ou numa outra organização do mercado, pode ser considerada uma prática de recursos humanos fundamental para promover as respostas positivas dos TTA (Finegold, Levenson, & Van Buren, 2005). Por outro lado, as práticas de socialização dos TTA, que os ajudam a estar integrados na organização, também podem contribuir para as respostas positivas da sua parte. Essas práticas, ao permitirem aos TTA conhecerem os procedimentos que devem seguir, os valores e objetivos da organização, mostram suporte da sua parte, no sentido de se ajustarem e de conseguirem ter um desempenho adequado e os trabalhadores respondem reciprocamente de forma positiva face à organização (Slattery, Selvarajan, & Anderson, 2006). Finalmente, uma prática de avaliação do desempenho que é considerada orientada por critérios claros e justos, pode ser vista pelos TTA como uma prática que demonstra preocupação consigo e com os seus interesses e reconhecimento do seu valor na organização (Takeuchi et al., 2007).

Neste estudo consideramos como respostas positivas dos TTA quer o comprometimento afetivo, quer o seu bem-estar no trabalho, as quais têm sido as mais estudadas na literatura do trabalho temporário (para uma revisão, cf. De Cuyper et al., 2008). O compromisso afetivo consiste em uma atitude face à organização que pressupõe uma ligação emocional positiva que o leva a querer nela permanecer e a dirigir os seus esforços no sentido da organização atingir os seus objetivos (Meyer & Allen, 1997). Essa atitude é fundamental para a eficácia da organização porque se relaciona com um baixo absentismo, um baixo *turnover* e um baixo desejo de *turnover*, mas também com uma elevada satisfação no trabalho, um elevado desempenho e uma maior exibição de comportamentos de cidadania organizacional (Riketta, 2002, 2008).

Consideramos também como resposta dos trabalhadores o seu nível de bem-estar no trabalho, por ser uma variável fundamental para explicar a forma como estes se comportam e o contributo que dão à eficácia das organizações em que trabalham (Halbesleben, 2010; Taris, 2006). Especificamente, consideramos: o *burnout*, isto é, os seus níveis de *stress*

crônico que se caracteriza pelo sentimento de exaustão - esgotamento associado ao trabalho em geral - e o cinismo - que se reflete em uma atitude negativa ou distante face ao trabalho de um modo geral (Gianasi & Borges, 2009; Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001) o *engagement*, que se caracteriza por vigor - energia, resistência mental e capacidade de investir esforço no trabalho - e dedicação - sentido de relevância, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio face ao trabalho (Schaufeli & Salanova, 2007).

No caso específico dos TTA, uma exigência relevante do seu trabalho é a incerteza acerca do seu futuro, a qual aumenta os riscos de diminuir o seu bem-estar (McLean Parks, Kidder, & Gallagher 1998). Como os trabalhadores temporários não sabem se podem manter o seu emprego no futuro e essa imprevisibilidade envolve a possível perda de recursos económicos e sociais relevantes (por exemplo: salário, contactos sociais, estruturação do tempo e das atividades e de oportunidades de desenvolvimento), vivem uma situação de elevado *stress* que prejudica o seu bem-estar no trabalho (Lazarus & Folkman, 1984). No entanto, o sistema de PGRH pode facilitar aos trabalhadores a adaptação à organização e ao seu trabalho, aumentando a probabilidade de se manter nela a trabalhar ou de obter uma boa referência que o poderá ajudar a encontrar emprego numa outra organização. Desse modo, esse sistema de PGRH contribuirá para diminuir a incerteza relativa ao seu emprego no futuro e aumentar os seus níveis de bem-estar, isto é, reduzir os seus níveis de *burnout* e aumentar os seus níveis de *engagement*.

Hipótese 1: O sistema de PGRH apresenta uma relação positiva com o comprometimento afetivo e com o *engagement* e negativa com o *burnout* dos TTA.

### O papel mediador do cumprimento do contrato psicológico

Enquanto as PGRH referem-se às ações levadas a cabo pela organização no **aqui** e **agora**, o contrato psicológico refere-se à avaliação que o empregado faz sobre as obrigações recíprocas que existem entre si e a organização (Rousseau, 1995). A percepção do cumprimento do contrato psicológico, isto é, o grau em que os trabalhadores consideram que a organização está a cumprir com as suas obrigações é fundamental na análise da relação de emprego, porque se não existir cumprimento, os trabalhadores sentem que a reciprocidade por parte da organização foi destruída. A maioria da informação que os trabalhadores utilizam para avaliar o nível de cumprimento do contrato psicológico por parte da organização advém das PGRH. Esse sistema de práticas comunica promessas e futuras intenções da parte da organização, as quais são interpretadas e avaliadas de acordo com as obrigações incluídas no contrato psicológico, desencadeando a percepção do seu nível de cumprimento (Rousseau, 2001). No conjunto de obrigações de uma empresa podemos incluir como relevantes, o assegurar a empregabilidade, o cuidar do bem-estar e o ter em atenção os objetivos do trabalhador (Rousseau, 1995). Por isso, um sistema de PGRH que implica ações de formação que promovem a empregabilidade, de socialização que asseguram a integração e de avaliação de desempenho que transmite

respeito, pode ser visto como um sistema que se preocupa com as necessidades dos trabalhadores e fomenta da sua parte uma percepção de que a organização está a cumprir com as suas obrigações (Aggarwal & Bhargava, 2009). Ademais, o sistema de PGRH também se relaciona com a percepção do cumprimento do contrato psicológico porque quando esse sistema satisfaz as suas necessidades, os trabalhadores tornam-se menos vigilantes na avaliação que fazem sobre esse cumprimento e consideram mais facilmente que a organização está a cumprir com as suas promessas (Coyle-Shapiro & Conway, 2005). Por último e no caso específico dos TTA, habitualmente esses consideram que a organização tem menos obrigações para consigo (Chambel & Alcover, 2011; Coyle-Shapiro & Kessler, 2002) e um sistema de PGRH que contribui com recursos relevantes para si porque satisfaz as suas necessidades pode ser interpretado como uma ação discricionária, que está para além das suas obrigações. Essas ações podem assim contribuir para que os TTA avaliem que a organização está a cumprir ou até sobre-cumprir com as suas promessas.

A percepção do cumprimento das obrigações da parte da organização, por sua vez, relaciona-se com as respostas positivas dos trabalhadores porque estes são recíprocos em relação a esse tratamento favorável da parte da organização (Shore, Tetrick, Lynch, & Barksdale, 2006). Uma organização que é vista pelos seus trabalhadores como uma organização que está a cumprir com as suas promessas é uma organização que assinala comprometimento com esses trabalhadores, ao qual os trabalhadores respondem com comprometimento face à organização (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000). Por outro lado, quando o trabalhador considera que a organização não está a cumprir com as suas obrigações, existe uma situação de desequilíbrio na relação, a qual favorece o *burnout* (Schaufeli, 2006). Ademais, uma das funções do CP é tornar o contexto do trabalho mais previsível e controlável (Rousseau, 1995), mas essa função está dependente do quanto a organização cumpre ou não com o contrato psicológico. Quando há previsibilidade e controlo, os trabalhadores reagem com menos *burnout*, mas quando há imprevisibilidade e falta de controlo, porque a organização falhou no cumprimento das suas promessas, os trabalhadores respondem com mais *burnout* (Gakovick & Tetrick, 2003).

Por último, podemos esperar que o nível de cumprimento do contrato psicológico se relacione positivamente com o *engagement* dos trabalhadores. Esse estado psicológico está dependente da existência de recursos, nomeadamente os recursos com elevado potencial para satisfazer as suas necessidades e para promover o seu bem-estar (Schaufeli & Salanova, 2007). Quando o trabalhador considera que a organização está a cumprir com o seu contrato psicológico, considera que a organização lhe está a fornecer recursos relevantes que estimulam o seu desenvolvimento e motivação no trabalho e exhibe mais *engagement*.

Desse modo, podemos considerar que a relação entre o sistema de PGRH e as respostas dos trabalhadores, pode ser melhor explicada se considerarmos o cumprimento do contrato psicológico (Aggarwal & Bhargava, 2009). Os resultados favoráveis da parte do trabalhador resultam de uma relação de troca social não somente por causa do conteúdo dessa relação – por reciprocidade com o sistema

de PGRH que demonstra respeito e consideração para com o trabalhador –, mas também porque os trabalhadores avaliam o grau de cumprimento das promessas da organização e as suas respostas a essas avaliações dependem da qualidade dessa relação de troca. De fato, as percepções de cumprimento do contrato psicológico por parte da organização são mais relevantes para explicar as respostas dos trabalhadores quando a relação de troca é considerada de elevada qualidade (Dulac, Coyle-Shapiro, Henderson, & Wayne, 2008).

Hipótese 2: A percepção do cumprimento do contrato psicológico por parte da organização medeia a relação entre o sistema de PGRH e o comprometimento afetivo, o *engagement* e o *burnout* dos TTA.

## Método

### Participantes e procedimento

Participaram neste estudo 953 TTA, pertencentes a várias agências de trabalho temporário e a desenvolver a sua atividade em empresas dos sectores industrial e *call centres*. Escolhemos empresas desses sectores por serem aqueles que com frequência recorrem a TTA. Contactamos quatro empresas do sector industrial e dois *call centres* por terem um número significativo de TTA e três dessas empresas do sector industrial e os dois *call centres* aceitaram participar no estudo. Seiscentos e trinta (66,3%) eram mulheres, com uma média de idade de 32,1 anos, 129 (13,6%) tinham formação básica, 603 (63,3%) tinham formação ao nível do ensino secundário e 230 (23,1%) tinham formação universitária.

Depois de ter obtido a autorização da Comissão de Ética da Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa, realizamos uma primeira entrevista com o Diretor de Recursos Humanos de cada empresa para divulgar os objetivos do estudo. No segundo momento, reunimos com os supervisores diretos para apresentar os objetivos do estudo e pedir a sua colaboração no sentido de explicar o estudo e distribuir os questionários pelos TTA a trabalhar na sua equipa. Cada trabalhador recebeu também um envelope para colocar o seu questionário, o qual depois de fechado foi entregue no Departamento de Recursos Humanos. A todos os trabalhadores foi assegurada a confidencialidade e anonimato de todas as respostas individuais. Para aumentar a adesão das empresas, no final foi realizado um relatório com uma análise específica dos resultados obtidos em cada empresa, o qual foi apresentado e discutido com a respectiva administração, com a direção de recursos humanos e com os supervisores diretos dos trabalhadores.

### Instrumentos

#### *Sistema de práticas de gestão de recursos humanos*

A construção desse instrumento baseou-se na teoria descrita anteriormente e na opinião de investigadores e profissionais com experiência com TTA e incluía 11 itens relativos a diferentes práticas: Socialização/ Integração na

empresa – em que medida consideravam que a empresa tinha desenvolvido um conjunto de ações que tinha possibilitado a sua integração na empresa; Formação como promotora da Empregabilidade Externa – em que medida consideravam que a formação desenvolvida pela empresa tinha permitido desenvolver competências que aumentavam a possibilidade de emprego numa outra empresa; Formação como promotora da Empregabilidade Interna – em que medida consideravam que a formação desenvolvida pela empresa tinha permitido desenvolver competências que aumentavam a possibilidade de se manter empregado na empresa, ampliando a capacidade de adaptação a outra função ou tarefas; Avaliação de Desempenho – em que medida consideravam que a avaliação do seu trabalho era realizada de uma forma clara e objetiva. Cada item foi avaliado pelos trabalhadores numa escala de Likert de cinco pontos, 1 = Discordo Totalmente e 5 = Concordo Totalmente, indicando valores mais elevados uma percepção mais positiva. Calcular o sistema de PGRH através de um índice unitário é consistente com o pressuposto que o impacto destas práticas é melhor compreendido examinando o sistema dessas práticas, do que cada uma dessas práticas individualmente (p. ex. Takeuchi et al., 2007). O valor do Alpha de Cronbach obtido ( $\alpha = 0,86$ ), bem como os resultados da análise fatorial exploratória – todos os itens têm peso fatorial superior 0,50 no fator, o qual explica 41,40% da variância com um *eigen value* de 4,6 (cf. ANEXO A) – suportaram também esta abordagem unitária das PGRH.

### **Cumprimento do contrato psicológico**

A percepção do cumprimento do contrato psicológico foi avaliada através dos 32 itens da tradução da escala de Rousseau (2000), a qual já tinha sido utilizada em estudos anteriores (Chambel & Alcover, 2011; Chambel & Castanheira, 2012). Essa escala inclui três dimensões do contrato: balanceado, relacional e transacional. Catorze itens são balanceados (ex. “Ajudar-me a ter um melhor desempenho”,  $\alpha = 0,93$ ), 11 são relacionais (ex. “Ter em consideração o meu bem-estar pessoal”,  $\alpha = 0,92$ ) e sete são transacionais (ex. “Desempenhar apenas as tarefas especificadas na minha função”,  $\alpha = 0,79$ ). Os itens eram respondidos numa escala de Likert, desde “Tem cumprido muito menos do que me tinha prometido” (1) até “Tem cumprido muito mais do que me tinha prometido” (5). Resultados elevados indicam elevados níveis de cumprimento do contrato.

### **Comprometimento afetivo**

Avaliamos os níveis de comprometimento afetivo dos trabalhadores através da tradução da escala de Meyer, Allen e Smith (1993), a qual já tinha sido utilizada anteriormente (Chambel & Castanheira, 2012). Esta escala tem seis itens (ex.: “Eu não tenho um forte sentimento de pertencer a esta empresa”,  $\alpha = 0,84$ ), os quais foram respondidos numa escala de Likert de sete pontos (1 = totalmente em desacordo, 7 = totalmente de acordo), indicando valores mais elevados maiores níveis dessa atitude.

### **Burnout**

O *burnout* foi avaliado através de uma tradução do Maslach Burnout Inventory - General Survey (Maslach,

Schaufeli, & Leiter, 2001) e que já tinha sido utilizada em estudos anteriores (Castanheira & Chambel, 2010; Chambel & Oliveira-Cruz, 2010). Avaliamos a exaustão (cinco itens, ex.: “Eu sinto-me exausto no fim de um dia de trabalho”,  $\alpha = 0,87$ ) e o cinismo (quatro itens, ex.: “Eu duvido do significado do meu trabalho”,  $\alpha = 0,73$ ). Todos os itens foram respondidos numa escala de sete pontos, variando de 0 (“nunca”) até 6 (“sempre”), indicando valores mais elevados nessas dimensões, níveis mais elevados de burnout.

### **Engagement**

Avaliamos o *engagement* nas suas duas dimensões centrais, o vigor e a dedicação através da tradução da escala Utrecht Work Engagement – UWES (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002), a qual já tinha sido utilizada em um estudo anterior (Chambel & Oliveira-Cruz, 2010). O vigor foi avaliado através de seis itens (ex.: “No meu trabalho, eu sinto-me cheio de vigor e energia”,  $\alpha = 0,86$ ), e a dedicação através de cinco itens (ex. “Sinto-me entusiasmado com o meu trabalho”,  $\alpha = 0,87$ ). As respostas eram dadas numa escala idêntica à do burnout e valores mais elevados indicavam maiores níveis de engagement.

### **Variáveis controle**

O desejo de obter um contrato direto com a empresa tem sido apontado como uma variável que pode relacionar-se com a relação de emprego estabelecida pelos TTA, com as suas atitudes e bem-estar no seu trabalho. Estes trabalhadores acreditam que a empresa estabelece com eles uma relação de emprego equilibrada que se traduz na reciprocidade e consideram que se mostrarem uma relação afetiva para com a empresa, energia, dedicação e pouco *burnout* na realização do seu trabalho, aumentarão a possibilidade da organização os contratar (Chambel & Castanheira, 2007; De Cuyper & De Witte, 2008). Neste sentido controlamos o efeito dessa variável para evitar que influenciasse as variáveis em estudo. Avaliamos o desejo de passar para a empresa cliente através da resposta a cinco itens (ex.: “Se pudesse optar, escolheria passar a ser contratado por esta empresa”,  $\alpha = 0,81$ ). Os itens desta variável foram respondidos numa escala de Likert de cinco pontos, 1 – Discordo totalmente e 5 – Concordo totalmente.

Por outro lado, consideramos que os trabalhadores desses dois sectores de atividade tinham características de trabalho distintas as quais poderiam relacionar-se com a sua relação de emprego, as suas atitudes e o seu bem-estar. Deste modo, decidimos controlar o efeito do sector, criando uma variável *dummy* (0= indústria; 1= *call centre*).

## **Resultados**

Usamos Modelos de Equações Estruturais (MEE) para comparar vários modelos plausíveis. Obter um ajustamento adequado no modelo de medida é fundamental para avaliar a validade discriminante e inspecionar os riscos do método de variância comum quando se utilizam medidas auto-reportadas (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003).



Três modelos foram comparados: um modelo com um fator, um modelo com quatro fatores e um modelo com cinco fatores. Utilizamos o modelo com um fator, no qual todas as variáveis observadas saturavam na mesma variável latente. No modelo de quatro fatores consideramos que as variáveis relativas ao burnout (i.e. exaustão e cinismo) e relativas ao engagement (i.e. vigor e dedicação), por se referirem ao bem-estar dos trabalhadores, saturavam na mesma variável latente de bem-estar. Finalmente no modelo de cinco fatores consideramos que as variáveis observadas saturavam na sua respectiva variável latente (sistema de PGRH, cumprimento do contrato psicológico, comprometimento afetivo, burnout e engagement). As variáveis latentes correlacionavam umas com as outras. O modelo de um fator mostrou não ser adequado e os modelos de quatro fatores e de cinco fatores mostraram índices de ajustamentos adequados (Cf. Tabela 1). No entanto, o modelo de cinco fatores mostrou um melhor ajustamento do que o modelo de quatro fatores. Essas análises mostraram que a estrutura dos fatores proposta para as variáveis deste estudo era consistente com o modelo

correlações significativas com estas respostas da parte dos TTA.

Para testar as relações pressupostas nas nossas hipóteses usamos MEE. Testar hipóteses de mediação com esse método tem alguma semelhança com a abordagem de Baron e Kenny (1986), mas apresenta várias vantagens (James, Mulaik, & Brett, 2006). MEE permite testar em simultâneo a relação entre a variável preditora (i.e. PGRH), variáveis mediadoras (i.e. cumprimento do contrato psicológico) e variáveis resultado (i.e. burnout, engagement e comprometimento afetivo). Ademais, essa metodologia baseia-se na comparação entre modelos alternativos. Para testar a mediação, contrastamos o modelo teórico de mediação parcial que inclui as relações diretas entre as PGRH e o comprometimento afetivo, o burnout e o engagement com o modelo igualmente plausível de mediação total, no qual essa relação não existe, mantendo-se apenas as relações entre PGRH e cumprimento do contrato psicológico e entre essa variável e o comprometimento afetivo, o *burnout* e o *engagement*.

Como foi referido anteriormente, o sector de atividade das empresas e o desejo de ser contratado diretamente

Tabela 1. Resultados da Análise Fatorial Confirmatória

Modelo	$\chi^2$	df	p	SRMR	IFI	CFI	RMSEA	$\Delta\chi^2$		$\Delta df$
Modelo 1 Fator	3657,44	247	0,00	0,10	0,67	0,67	0,12	-	-	-
Modelo 4 Fatores	1234,15	241	0,00	0,05	0,90	0,90	0,07	-	-	-
Modelo Teórico	978,45	237	0,00	0,05	0,93	0,93	0,06	MT-M4	256,05*	4

Nota. MT – Modelo Teórico; M4 – Modelo 4 Fatores.

\*  $p < 0,001$

teórico e que as variáveis observadas saturavam nas variáveis latentes como previsto.

As médias, os desvios-padrão e os coeficientes de correlação entre os nossos constructos são apresentados na Tabela 2. Tal como previsto, o sistema de PGRH apresenta correlações significativas, embora fracas, com as percepções do cumprimento do contrato psicológico e com o comprometimento afetivo, com o burnout e com o engagement dos TTA. Do mesmo modo, as percepções do cumprimento do contrato psicológico também apresentam

pela empresa foram introduzidas nas nossas análises como variáveis controlo. Primeiro testamos o nosso modelo teórico (Modelo 1), que pressupõe uma mediação parcial do contrato psicológico, o qual revelou um ajustamento aceitável [ $\chi^2 (276) = 1378,03$ ;  $SRMR = 0,06$ ;  $CFI = 0,90$ ;  $TLI = 0,90$ ;  $RMSEA = 0,07$ ]. Todas as relações previstas eram significativas, com exceção da relação entre o cumprimento do contrato psicológico e o burnout. Em seguida, comparamos esse modelo teórico com outro modelo alternativo também teoricamente plausível que considerava a mediação total

Tabela 2. Estatísticas descritivas e correlações entre todas as variáveis ( $n = 953$ )

	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Sector (a)	0,72	0,45	-									
2. Desejo passar utilizador	3,49	0,92	-0,23***									
3. PGRH	3,75	0,59	0,07*	0,30***								
4. Cump. Contr. Balanceado	2,72	0,72	-0,11**	0,24***	0,51***							
5. Cump. Contr. Relacional	2,60	0,80	-0,13***	0,26***	0,43***	0,72***						
6. Cump. Contr. Transaccional	2,87	0,62	-0,01	0,17***	0,38***	0,57***	0,68***					
7. Comprometimento Afetivo	4,48	1,27	-0,07*	0,43***	0,39***	0,37***	0,35***	0,25***				
8. Exaustão	2,55	1,54	-0,02	-0,17***	-0,21***	-0,17***	-0,23***	-0,20***	-0,32***			
9. Cinismo	1,70	1,52	-0,10**	-0,20***	-0,24***	-0,12***	-0,10**	-0,10***	-0,33***	0,59***		
10. Vigor	4,16	1,26	-0,11**	0,31***	0,29***	0,32***	0,31***	0,20***	0,45***	-0,37***	-0,33***	
11. Dedicação	4,36	1,44	-0,11**	0,36***	0,38***	0,39***	0,37***	0,25***	0,54***	-0,41***	-0,46***	0,77***

Nota. PGRH – Sistema de práticas de gestão de recursos humanos; Cump. Contr. – Cumprimento do contrato psicológico (a) Variável Dummy, 0 = indústria; 1 = Call Centre.

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

pelo contrato psicológico (Aggarwal & Bhargava, 2009), não incluindo a relação direta entre as PGRH e as respostas dos TTA, e obtivemos um índice de ajustamento mais fraco [ $\chi^2(279) = 1423,29$ ;  $SRMR = 0,07$ ;  $CFI = 0,90$ ;  $TLI = 0,88$ ;  $RMSEA = 0,07$ ], sendo a diferença significativa ( $\Delta\chi^2(3) = -45,26$ ,  $p < 0,01$ ) e indicando-nos que o modelo de mediação parcial é mais adequado do que o modelo de mediação total.

A Figura 1 apresenta os coeficientes estandardizados de cada relação no Modelo Teórico de mediação parcial. Para

## Discussão

Com os resultados obtidos neste estudo foi possível comprovar que os trabalhadores temporários desenvolvem uma relação de troca social com a empresa na qual exercem a sua atividade profissional. Nessa relação respondem reciprocamente com maiores níveis de comprometimento afetivo e de engagement e com níveis mais baixo de burnout ao sistema de PGRH utilizado por essa empresa. Por outro lado, também exibem essa atitude positiva de

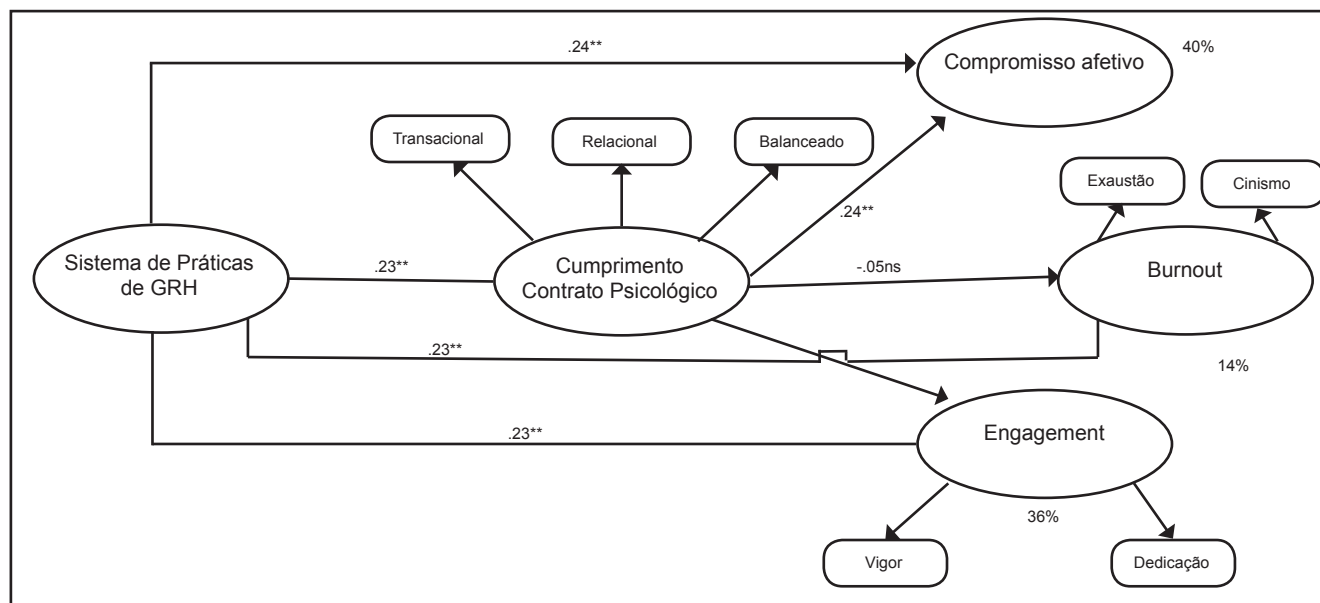


Figura. Modelo Teórico de Mediação Parcial do cumprimento do contrato psicológico na relação entre PGRH e Respostas dos TTA.

Nota. \*\*  $p < 0,001$

facilitar essa apresentação não incluímos os efeitos das variáveis controlo.

Como se mostra na Figura 1, encontramos uma relação positiva e significativa entre o sistema de PGRH e o comprometimento afetivo ( $\beta = 0,24$ ;  $p < 0,01$ ), o burnout ( $\beta = -0,23$ ;  $p < 0,01$ ) e o engagement ( $\beta = 0,23$ ;  $p < 0,01$ ) suportando a nossa Hipótese 1. Para testarmos a nossa Hipótese 2 de mediação parcial, começamos por verificar uma relação significativa entre o sistema de PGRH e o cumprimento do contrato psicológico ( $\beta = 0,58$ ;  $p < 0,01$ ) e entre o cumprimento do contrato psicológico e o comprometimento afetivo ( $\beta = 0,24$ ;  $p < 0,01$ ) e o engagement ( $\beta = 0,24$ ;  $p < 0,01$ ). No entanto, não encontramos uma relação significativa com o burnout ( $\beta = -0,05$ ; *n.s.*), mostrando que esta mediação não ocorre para esta variável. Finalmente, avaliamos a significância do efeito indireto do sistema de PGRH nas respostas positivas dos trabalhadores através do cumprimento do contrato psicológico, utilizando o teste de Sobel (1982). Os resultados mostraram um teste de Sobel significativo quer para o comprometimento afetivo ( $Z = 5,20$ ;  $p < 0,01$ ), quer para o engagement ( $Z = 5,50$ ;  $p < 0,01$ ). Deste modo os resultados apontam para uma mediação parcial pelo cumprimento do contrato psicológico, quer na relação entre o sistema de PGRH e o comprometimento afetivo, quer na relação entre este sistema e o engagement, suportando parcialmente a nossa hipótese 2.

comprometimento afetivo e esse estado psicológico de *engagement* em resposta ao cumprimento das obrigações por parte dessa organização, o qual depende em parte desse mesmo sistema de práticas. Deste modo, o cumprimento do contrato psicológico revelou-se um mecanismo importante para explicar a relação entre esse sistema de práticas e essas respostas dos TTA.

O comprometimento afetivo e o bem-estar psicológico são respostas relevantes dos trabalhadores temporários porque influenciam o desempenho das organizações, existindo por isso, bastantes estudos que as analisam (De Cuyper et al., 2008). No entanto, a compreensão das variáveis que podem explicar essas respostas é ainda bastante incompleta. Este estudo verificou que o sistema de PGRH era uma variável importante porque apresentava uma relação positiva com o comprometimento afetivo e com o engagement e negativa com o burnout desses trabalhadores. Neste caso específico, desenvolver práticas que facilitam a integração dos trabalhadores, que lhes permite desenvolver competências úteis para assegurar a sua empregabilidade e que avalia o seu desempenho de um modo objetivo e claro, é percebido pelos TTA como um comprometimento da empresa com as suas necessidades e objetivos, ao qual eles respondem com o seu próprio comprometimento face à empresa (Shore et al., 2006). Por outro lado, esse sistema de PGRH contribui para o bem-estar dos TTA por duas razões. Primeiro, por aumentar as capacidades e as competências dos trabalhadores para realizarem eficazmente as suas tarefas, encontrarem outras

alternativas para organizar o seu trabalho e realizarem-no com mais eficácia (Castanheira & Chambel, 2010). Segundo, por aumentar as hipóteses de se manter empregado no futuro, diminuindo a incerteza dessa situação temporária de emprego (Chambel & Castanheira, 2012).

Este estudo foi um pouco mais longe e demonstrou que a relação entre o sistema de PGRH e as respostas positivas dos trabalhadores temporários ocorria, em parte, através do cumprimento do contrato psicológico. Esse sistema era interpretado por estes trabalhadores através de um processo avaliativo, no qual consideravam em que medida esse conjunto de práticas permitia obter os benefícios prometidos pela empresa (Rousseau, 1995; Suazo, Martínez, & Sandoval, 2009). O cumprimento do contrato psicológico, por sua vez, relacionava-se com o comprometimento afetivo (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000) e com o *engagement* desses trabalhadores (Chambel & Oliveira-Cruz, 2010; Parzefall & Hakanen, 2010). Como esperávamos, o sistema de PGRH relaciona-se com as respostas dos TTA através de dois processos: um direto, no qual o trabalhador estabelece uma troca com os benefícios recebidos através desse sistema; um indireto, no qual estabelece uma troca com os benefícios que espera obter futuramente e que advém da percepção de cumprimento das promessas realizadas pela empresa (Dulac et al., 2008).

### Limitações e estudos futuros

Este estudo tem algumas limitações que devem ser reconhecidas e as quais deverão ser ultrapassadas em estudos futuros. Primeiro, este estudo foi desenvolvido num só momento, não podendo confirmar-se a relação causal entre as variáveis. Apesar das relações previstas no nosso modelo serem baseadas em pressupostos teóricos que estabelecem a relação entre PGRH, contrato psicológico e respostas dos trabalhadores, no futuro deverão desenvolver-se estudos longitudinais que confirmem a relação de causalidade entre essas variáveis. Segundo, as respostas foram obtidas através da resposta a questionários, podendo ser contagiadas pela variância do método comum. No entanto, esta investigação baseava-se nas percepções dos trabalhadores e esse é o método mais correto de as obter e para além disso utilizamos vários procedimentos metodológicos no sentido de ultrapassar essa limitação – concretamente, usamos medidas estandardizadas e já utilizadas em outros estudos em Portugal, garantimos a confidencialidade e anonimato das respostas e realizamos uma análise fatorial confirmatória ao nosso modelo de medida (Podsakoff et al., 2003). Terceiro, os TTA nessas empresas tinham acesso a práticas de gestão de recursos humanos idênticas às dos trabalhadores permanentes e essa situação poderá ter relação direta com as suas respostas (Torka & Schyns, 2010). Ademais, essa situação poderá ser diferente em outras situações, levantando-nos o problema de generalização dos nossos resultados. A investigação futura deverá incluir situações nas quais os TTA tenham menos oportunidades de acesso às PGRH e verificar como essa situação se relaciona com as suas respostas. Finalmente, este estudo utilizou como respostas dos TTA o comprometimento afetivo e o bem-estar psicológico no trabalho, mas existem

outras respostas igualmente relevantes da parte dos TTA. Apesar das respostas analisadas nesta investigação serem das mais consideradas, estudos futuros poderão avaliar o desempenho destes trabalhadores, quer em relação às tarefas incluídas na sua função, quer em relação aos seus comportamentos de cidadania organizacional.

### Implicações

Este estudo tem várias implicações para a gestão dos TTA. Primeiro, baseado nos nossos resultados, podemos concluir que é possível estabelecer uma relação de emprego positiva com esses trabalhadores. Através do sistema de PGRH, as organizações mostram apoio aos TTA e eles respondem reciprocamente com uma atitude de ligação afetiva face à organização e níveis de bem-estar adequados à realização do seu trabalho. Essas respostas da parte dos TTA têm sido referidas como relevantes nos estudos com esses trabalhadores (De Cuyper et al., 2008). Este estudo permite avançar nessa literatura porque mostra o relevo que o sistema de PGRH tem na promoção dessas respostas da parte dos TTA. No entanto, alguns estudos têm mostrado, em diferentes contextos, que os TTA têm muitas vezes menos oportunidades de serem com eles desenvolvidas PGRH que permitam satisfazer as suas necessidades (Aronsson, Gustafsson, & Dallner, 2002; Feldman, Doeringhaus, & Turnley, 1994; Virtanen, Kivimäki, Virtanen, Elovainio, & Vahtera, 2003). Este estudo poderá contribuir para alterar essa situação, porque mostra que o investimento que as organizações façam com os TTA é positivo, quer para os trabalhadores, quer para as organizações, contribuindo para que se desenvolva uma relação de emprego equilibrada e efetiva.

Aumentando o número TTA, torna-se ainda mais vital e urgente assegurar uma igualdade de tratamento para estes trabalhadores (*Commission of the European Communities*, 2002). Os nossos resultados demonstraram que o sistema de PGRH associa-se a resultados favoráveis e por isso acreditamos que essa atuação que responde às necessidades dos TTA é um bom caminho para acabar com a discriminação face aos TTA.

### Referências

- Aggarwal, U., & Bhargava, S. (2009). Reviewing the relationship between human resource practices and psychological contract and their impact on employee attitude and behaviour. *Journal of European Industrial Training*, 33, 4-31.
- Aronsson, G., Gustafsson, K., & Dallner, M. (2002). Work environment and health in different types of temporary jobs. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 151-175.
- 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*, 5, 1173-1182.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons.

- Castanheira, F., & Chambel, M. J. (2010). Reducing burnout in call centers through HR practices. *Human Resource Management, 49*, 1047-1065.
- Chambel, M. J., & Alcover, C. M. (2011). Psychological contract of call-center workers: Working conditions, satisfaction and civic virtue behaviors. *Economic and Industrial Democracy, 32*(1), 115-134.
- Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2007). They don't want to be temporaries: Similarities between temps and core workers. *Journal of Organizational Behavior, 28*, 943- 959.
- Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2012). Training of temporary workers and the social exchange process. *Journal of Managerial Psychology, 27*, 191-209.
- Chambel, M. J., & Oliveira-Cruz, F. (2010). Breach of psychological contract and the development of burnout and engagement: A longitudinal study among soldiers on a peacekeeping mission. *Military Psychology, 22*, 110-127.
- CIETT (International Confederation of Private Employment Agencies). (2011). *The agency work industry around the world*. Brussels: CIETT.
- Commission of European Communities. (2002). *Proposal for a directive of the European Parliament and the Council on working conditions for temporary workers* (COM (2002) 149 v.20.3.2002). Brussels.
- Coyle-Shapiro, J. A-M., & Conway, N. (2005). Exchange relationships: An examination of psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 90*, 774-781.
- Coyle-Shapiro, J. A-M., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of Management Studies, 37*, 903-930.
- Coyle-Shapiro, J. A-M., & Kessler, I. (2002). Contingent and non-contingent working in local government: Contrasting psychological contracts. *Public Administration, 80*, 77-101.
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2008). Volition and reasons for accepting temporary employment: Associations with attitudes, well-being and behavioural intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 17*, 363-387.
- De Cuyper, N., De Jong, J., De Witte, H., Isaksson, K., Rigotti, T., & Schalk, R. (2008). Literature review of theory and research on psychological impact of temporary employment: Towards a conceptual model. *International Journal of Management Reviews, 10*, 25-51.
- Dulac, T., Coyle-Shapiro, J. A-M., Henderson, D., & Wayne, S. (2008). Not all responses to breach are the same: A longitudinal study examining the interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations. *Academy of Management Journal, 51*, 1079-1098.
- Feldman, D. C., Doeringhaus, H. I., & Turnley W. H. (1994). Managing temporary workers: A permanent HRM challenge. *Organizational Dynamics, 23*, 49-63.
- Finegold, D., Levenson, A., & Van Buren, M. (2005). Access to training and its impact on temporary workers. *Human Resource Management Journal, 15*, 66-85.
- Gakovic, A., & Tetrick, L. E. (2003). Psychological contract breach as a source of strain for employees. *Journal of Business and Psychology, 18*, 235-246.
- Gianasi, L. B. S., & Borges, L. O. (2009). Síndrome de Burnout no Setor de Transporte de Natal. *Psicologia: Teoria e Pesquisa, 25*(3), 297-305.
- Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement. A handbook of essential theory and research* (pp. 102-117). New York: Psychology Press.
- James, L. R., Mulaik, S. A., & Brett, J. M. (2006). A tale of two methods. *Organizational Research Methods, 9*(2), 233-244.
- Kinnie, N., Hutchinson, S., Purcell, J., Rayton, B., & Swart, J. (2005). Satisfaction with HR practices and commitment to the organisation: Why one size does not fit all. *Human Resource Management Journal, 15*, 9-29.
- Koene, B., & Van Riemsdijk, M. (2005). Managing temporary workers: Work identity, diversity and operational HR choices. *Human Resource Management Journal, 15*, 76-92.
- Lazarus, R., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer Publishing Company.
- Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology, 52*, 397-422.
- McLean Parks, J., Kidder, D. L., & Gallagher, D. G. (1998). Fitting square pegs into round holes: Mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior, 19*, 697-730.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology, 78*, 538-551.
- Mitlacher, L. W. (2008). Job quality and temporary agency work: Challenges for human resource management in triangular employment relations in Germany. *International Journal of Human Resource Management, 19*, 446-460.
- Parzefall, M-R., & Hakanen, J. (2010). Psychological contract and its motivational and health-enhancing properties. *Journal of Managerial Psychology, 25*, 4-21.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*, 879-903.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta- analysis. *Journal of Organizational Behavior, 23*, 257-266.
- Riketta, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance: A meta-analysis of panel studies. *Journal of Applied Psychology, 93*, 472-481.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Rousseau, D. M. (2000). *Psychological contract inventory technical report*. Pittsburgh: Carnegie Mellon University.
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74*, 511-541.
- Schaufeli, W. B. (2006). The balance of give and take: Toward a social exchange model of burnout. *Revue Internationale de Psychologie Sociale, 19*, 87-131.



- Schaufeli, W.B., & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In S.W. Gilliland, D. D. Steiner, & D.P. Skarlicki (Eds.), *Research in Social Issues in Management: Vol. 5. Managing Social and Ethical Issues in Organizations* (pp. 135-177). Greenwich: Information Age Publishers.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of burnout and engagement: A confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Lynch, P., & Barksdale, K. (2006). Social and economic exchange: Construct development and validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 36, 837-867.
- Slattery, J. P., Selvarajan, T. T., & Anderson, J. E. (2006). Influences of new employee development practices on temporary employee work-related attitudes. *Human Resource Development Quarterly*, 17, 279-303.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological Methodology* (pp. 290-312). Washington DC: American Sociological Association.
- Suazo, M. M., Martínez, P. G., & Sandoval, R. (2009). Creating psychological and legal contracts through human resource practices: A signaling theory perspective. *Human Resource Management Review*, 19, 154-166.
- 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, 1069-1083.
- Taris, T. W. (2006). Is there a relationship between burnout and objective performance? A critical review of 16 studies. *Work & Stress*, 20, 316-334.
- Torka, N., & Schyns, B. (2010). On equal job and co-worker commitment of agency workers and permanent employees: The role of HR practices. *International Journal of Human Resource Management*, 21, 1307-1322.
- Virtanen, M., Kivimäki, M., Virtanen, P., Elovainio, M., & Vahtera, J. (2003). Disparity in occupational training and career planning between contingent and permanent employees. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 19-36.

Recebido em 28.12.2011

Primeira decisão editorial em 13.11.2013

Versão final em 02.02.2014

Aceito em 17.09.2014 ■

## ANEXO A

Tabela A1. *Análise factorial do sistema de práticas de gestão de recursos humanos num só factor*

<b>Sistema de práticas de gestão de recursos humanos</b>	<b>Peso Factorial</b>
O meu superior hierárquico comunica-me os objectivos que devo alcançar na realização do meu trabalho.	0,65
Os critérios de avaliação de desempenho são claros nesta empresa.	0,68
O meu supervisor comunica-me os meus critérios de avaliação de desempenho.	0,63
A formação que tenho recebido tem-me tornado polivalente, aumentando o meu valor no mercado de trabalho em geral.	0,66
Com a formação que tenho recebido conseguiria arranjar um trabalho parecido noutra empresa, se precisasse.	0,68
Com a formação que tenho recebido seria muito fácil arranjar um emprego semelhante, numa outra empresa.	0,68
Com a formação que tenho recebido conseguirei arranjar um trabalho melhor noutra empresa.	0,61
A formação que tenho recebido facilitaria a minha adaptação a outra função nesta empresa, se fosse preciso.	0,65
A formação que tenho recebido vai facilitar-me desempenhar uma melhor função dentro desta empresa.	0,71
Quando comecei a trabalhar na empresa recebi a formação inicial indispensável para realizar a minha função.	0,51
Quando comecei a trabalhar na empresa o líder da equipa teve um papel fundamental na minha integração na empresa.	0,59
	N 885
	% Variância explicada 41,38
	<i>Alpha de Cronbach</i> 0,86