

UNIVERSIDADE DE LISBOA

FACULDADE DE PSICOLOGIA E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO



**CONTINGÊNCIAS DO TRABALHO CONTINGENTE:
Contratos Psicológicos, Atractividade do Cliente,
Insegurança no Trabalho e Empregabilidade**

Ana Rita Ramos Fontinha

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA
Secção de Psicologia dos Recursos Humanos,
do Trabalho e das Organizações

2008

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO



CONTINGÊNCIAS DO TRABALHO CONTINGENTE:
Contratos Psicológicos, Atractividade do Cliente,
Insegurança no Trabalho e Empregabilidade

Ana Rita Ramos Fontinha

Dissertação orientada pela
Professora Doutora Maria José Chambel

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA
Secção de Psicologia dos Recursos Humanos,
do Trabalho e das Organizações

2008

Agradecimentos

A concretização da presente investigação só foi possível, graças à contribuição de múltiplas condições propícias a que tal acontecesse. O contexto organizacional da pesquisa, dotado de uma multiplicidade de práticas, aliado às características peculiares do trabalho contingente, afigurava-se, por um lado, deveras motivador e, por outro, um trabalho verdadeiramente difícil de desenvolver. Todavia, a investigação teve o seu curso e o seu fim, o qual, só se tornou realidade, devido ao contributo de todos os que desta caminhada fizeram parte.

O primeiro agradecimento dirige-se à Professora Doutora Maria José Chambel, cuja sábia orientação científica e mestria me agudizaram o gosto pela descoberta de novo conhecimento. Pelo modo como me apoiou, confiou e acreditou em mim. Pelo novo sentido que tem dado às minhas perspectivas de futuro.

À Professora Dr^a. Filipa Castanheira, cujo contributo foi muito marcante para a minha formação académica. Por todo o apoio que me tem vindo a dar ao longo dos últimos dois anos. Pela preciosa ajuda nas análises estatísticas e pelas palavras de incentivo no decorrer desta etapa.

Ao Professor Doutor Luís Curral, por ter estado sempre presente ao longo deste percurso, incentivando e apoiando esta pesquisa. Pela sua grande disponibilidade para ajudar em diversos níveis desta investigação, sendo de enfatizar a sua ajuda a nível da análise estatística.

Aos meus avós maternos e à memória dos meus avós paternos, por todos os seus sábios ensinamentos e por todo o seu incentivo e carinho.

Aos meus pais, que tanto me apoiaram e incentivaram, pelos modelos que são, pela força que transmitem e por me ajudarem a manter-me neste rumo.

À minha irmã Clara, por ser a melhor amiga e por estar sempre presente em momentos determinantes da minha vida.

Ao Manuel, por existir na minha vida e pelo futuro que me permite vislumbrar.

Resumo

Assumindo como enquadramento teórico basilar a literatura no âmbito do Contrato Psicológico, o presente estudo debruça-se sobre as relações tripartidas de emprego contingente, as quais envolvem o colaborador contingente, a agência empregadora e a organização cliente, na qual este colaborador desempenha as suas funções. A presente investigação visa explorar, empiricamente, o contrato psicológico dos colaboradores contingentes, partindo da premissa de que a percepção de cumprimento das obrigações da agência é influenciada pela percepção de cumprimento das obrigações do cliente, pela atractividade deste mesmo cliente, pela insegurança no trabalho e pela empregabilidade. As hipóteses colocadas foram testadas com base em questionários respondidos por colaboradores de quatro agências, localizadas em Portugal. A amostra abrangia oitenta e oito colaboradores diferenciados que trabalhavam em organizações clientes, cujas actividades se enquadravam no sector financeiro e no sector das tecnologias de informação. Os resultados obtidos sugerem que a percepção de cumprimento das obrigações da agência é influenciada positivamente pela percepção de cumprimento das obrigações do cliente. A segunda hipótese apresentada não foi corroborada, na medida em que não se verificou uma influência significativa por parte da atractividade da organização cliente, na percepção de cumprimento das obrigações da agência. Adicionalmente, os resultados demonstraram que a percepção de cumprimento das obrigações da agência é influenciada negativamente pela percepção de insegurança no trabalho, o que suporta a terceira hipótese em análise. No que concerne à quarta hipótese, os resultados não a suportaram, não se constatando uma influência significativa da percepção de empregabilidade, na percepção de cumprimento das obrigações da agência. Numa secção final, os resultados mencionados são discutidos, sendo apresentadas as implicações que este estudo pode ter para as práticas de gestão de recursos humanos de trabalhadores contingentes. Serão, ainda, propostos alguns caminhos para investigações futuras.

Palavras-chave: Trabalhadores Contingentes; Cumprimento do Contrato Psicológico; Insegurança no Trabalho; Atractividade Organizacional; Empregabilidade

Abstract

Drawing on psychological contract literature, the present study examines the emerging contingent employment relationships, which involve the contingent employee, the employing agency and the client organization on whose premises the contingent employee works. This investigation will empirically explore the psychological contracts of contingent employees, anticipating that the perceived fulfilment of agency's obligations is influenced by the perceived fulfilment of client's obligations, by client organization attractiveness, by job insecurity and by employability. We tested our hypotheses using a survey collected from employees working in four Portuguese agencies. The sample included eighty-eight white-collared employees, working for client organizations in the financial and information technologies sectors. The results suggest that the perceived fulfilment of agency's obligations is positively influenced by the perceived fulfilment of client organization's obligations. Our second hypothesis was not supported by the results, meaning that perceived client organization attractiveness did not significantly influence the perceived fulfilment of agency's obligations. Furthermore, as expected, we found that the fulfilment of agency's perceived obligations is negatively influenced by the perception of job insecurity. Concerning our fourth hypothesis, it was not supported by the results, meaning that the perceived fulfilment of agency's obligations is not influenced by the perception of employability. In a final section, the obtained results are discussed and their possible implications on human resource practices for contingent employees are presented. There will also be suggested some new paths for future investigations.

Keywords: Contingent Employees; Psychological Contract Fulfilment; Job Insecurity; Organizational Attractiveness; Employability

Tendo em consideração a dinâmica empresarial actual, a qual envolve mudanças constantes e imprevisíveis, as organizações são forçadas a uma adaptação rápida, quer em termos de número de trabalhadores, quer em termos das competências destes trabalhadores (Moorman e Harland, 2002). As organizações procuram colmatar esta necessidade de maior flexibilidade através do *outsourcing* destes trabalhadores e das suas respectivas competências. De facto, uma das tendências mais relevantes a nível da gestão de recursos humanos, ao longo da última década, traduz-se na enorme proliferação de contratos de trabalho contingente (Marler, Barringer e Milkovich, 2002). O trabalho contingente traduz-se numa relação contratual estabelecida com uma agência que, por sua vez, tem uma relação contratual comercial com uma organização cliente, na qual e/ou para a qual os colaboradores desempenham as suas funções. No caso da presente investigação, os participantes são colaboradores de agências que desempenham as suas funções nas instalações da organização cliente. Os trabalhadores contingentes encontram-se envolvidos numa relação de emprego tripartida, o que significa que são contratados por uma terceira entidade (a empresa de prestação de serviços, que constitui o verdadeiro empregador), com o objectivo de desempenharem as suas funções na empresa utilizadora da mão-de-obra (com a qual não estabelecem qualquer vínculo contratual). Este tipo de contratação em *outsourcing* surge com o intuito de suplantar momentos com um elevado volume de trabalho na organização, ou de providenciar serviços específicos e, predominantemente, especializados que estão fora do negócio *core* da organização cliente ou que não são necessários a longo prazo (De Cuyper, de Jong, De Witte, Isaksson, Rigotti e Schalk, 2008). Os trabalhadores contingentes encontram-se integrados na categoria mais abrangente do emprego temporário, definido pela OCDE (2002) como o emprego dependente de duração limitada. Contudo, estes colaboradores distinguem-se dos trabalhadores temporários contratados directamente pelo empregador, devido à relação tripartida entre agência, cliente e trabalhador, mencionada anteriormente (e.g. Feldman, 2005; Chambel e Castanheira, 2006). Ao longo da última década, a força de trabalho contingente tem vindo a ganhar uma importância crescente em Portugal, o que se reflecte no actual número de agências de trabalho temporário licenciadas pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP, 2008). A taxa nacional de indivíduos que estabelecem contratos de trabalho por conta de outrem, com uma duração limitada, é de 14,57% (INE, 2007). Esta tendência tem vindo a acentuar significativamente a precariedade do emprego em Portugal, sendo

que este país continua a ter uma das taxas mais elevadas de contratos de trabalho temporário da União Europeia (Chambel e Castanheira, 2007).

No que concerne ao trabalho contingente, de um modo genérico, a agência recruta e selecciona os trabalhadores contingentes, providenciando-lhes um salário e serviços de recursos humanos, entre os quais se podem incluir os serviços de carácter exclusivamente administrativo, mas também as oportunidades de formação e desenvolvimento da carreira e a avaliação e gestão do desempenho. Face à referida interacção, os trabalhadores contingentes formam percepções acerca do que recebem, decorrente das suas relações de troca com a agência. Simultaneamente, os trabalhadores contingentes formam percepções acerca do modo como são tratados pelas organizações clientes, nas instalações das quais desempenham as suas funções (Liden, Wayne, Kraimer e Sparrowe, 2003). Neste sentido, é criada uma rede de expectativas mútuas que envolve as agências, os trabalhadores contingentes e as organizações clientes (Druker e Stanworth, 2004). Tendo em consideração a literatura sobre Contrato Psicológico, pode constatar-se que tem vindo a ser atribuída uma crescente relevância às expectativas mútuas nas relações de emprego bilaterais convencionais (Herriot, Manning e Kidd, 1997). Contudo, é necessário um maior investimento empírico, em sede destas novas tipologias de relações laborais que envolvem três elementos (colaborador contingente, agência e organização cliente) e representam seis conjuntos de expectativas mútuas (Druker e Stanworth, 2004).

A presente investigação irá abordar o trabalho contingente, recorrendo, como base teórica, à teoria da troca social (Blau, 1964) e às normas da reciprocidade (Gouldner, 1960), enquanto mecanismos subjacentes às atitudes e comportamentos dos indivíduos em contexto laboral. As relações de troca podem assumir diversas formas, desde uma troca predominantemente económica a uma troca mais sócio-emocional, havendo a possibilidade de múltiplas combinações neste contínuo (Gouldner, 1960; Blau, 1964). No caso de uma relação de troca predominantemente económica, pressupõe-se que o colaborador minimize as suas contribuições para com a organização. Inversamente, no caso de uma troca fortemente relacional, pressupõe-se que a organização ofereça apoio ao colaborador, bem como oportunidades de formação e de desenvolvimento pessoal, o que, por sua vez, desencadeará no mesmo um maior envolvimento e lealdade para com a organização (Chambel e Castanheira, 2007). A norma da reciprocidade tem sido aplicada na explicação da relação indivíduo-organização, no contexto do trabalho contingente, tendo-se reflectido, sobretudo em

três grandes enquadramentos teóricos, nomeadamente a implicação organizacional (e.g. Benson, 1998; Gallagher e McLean Parks, 2001; Liden, Wayne, Kraimer e Sparrowe, 2003; Van Breugel, Van Olffen e Olie, 2005; Coyle-Shapiro e Morrow, 2006; Connelly, Gallagher e Gilley, 2007), o suporte organizacional percebido (e.g. Hughes e Palmer, 2007) e o contrato psicológico (e.g. McLean Parks, Kidder e Gallagher, 1998; Druker e Stanworth, 2004; Lee e Faller, 2005; Chambel e Castanheira, 2006; De Cuyper e De Witte, 2006).

No que se refere à presente investigação, esta terá como enquadramento teórico de base, a literatura no âmbito do contrato psicológico e o seu objectivo consistirá em averiguar se a percepção de cumprimento das obrigações da agência pode ser influenciada pela percepção de cumprimento das obrigações da organização cliente, pela atractividade deste mesmo cliente, pela insegurança no trabalho e pela empregabilidade. De modo a contextualizar este estudo empírico, será apresentada uma revisão de literatura referente ao estado da arte a nível das investigações que têm abordado as noções de cumprimento do contrato psicológico, de atractividade organizacional, de insegurança no trabalho e de empregabilidade.

O Contrato Psicológico num contexto de Trabalho Contingente

O contrato psicológico consiste num constructo que tem sido amplamente utilizado como ponto de referência para a avaliação da relação de emprego, indo além das relações contratuais legais entre empregado e entidade empregadora (Anderson e Schalk, 1998). O contrato psicológico pode ser definido como as percepções do trabalhador acerca das obrigações que a organização tem para com ele e das obrigações que este tem para com a organização, o que se traduz num conjunto de crenças subjectivas que medeiam a relação de troca entre o indivíduo e a sua entidade empregadora (Rousseau, 1995). Fundamentando-se na teoria da troca social (Blau, 1964) e nas normas da reciprocidade (Gouldner, 1960), os principais aspectos desta definição relacionam-se com a crença de que foi feita uma promessa e de que algo foi oferecido em troca, o que liga ambas as partes da relação numa rede de obrigações recíprocas (Dabos e Rousseau, 2004). De acordo com a conceptualização de Rousseau (1989), as obrigações percebidas e o grau em que estas obrigações são cumpridas, representam a essência do contrato psicológico. Enquanto as obrigações percebidas

determinam os parâmetros da troca, o cumprimento destas obrigações consubstancia-se no comportamento subjacente à troca. É, ainda, de extrema relevância reconhecer a natureza inerentemente idiossincrática do contrato psicológico. Tendo em consideração que a sua construção é perceptual, a principal relevância deste conceito, para a investigação, consiste no modo como o contrato e as suas características são percebidos e experienciados, em detrimento das suas dimensões objectivas (McLean Parks, Kidder e Gallagher, 1998).

O contrato psicológico pode assumir diversas formas, dependendo da natureza do trabalho, da estratégia de recursos humanos vigente e das motivações dos colaboradores. Existem três padrões gerais que diferenciam o modo como as organizações e os indivíduos se comportam uns face aos outros e que assumem diferentes designações, nomeadamente, contrato psicológico relacional, transaccional e balanceado (Rousseau, 2004).

Os contratos psicológicos relacionais incluem termos como lealdade (o colaborador e a organização comprometem-se a satisfazer as necessidades uns dos outros) e estabilidade (há um compromisso de continuidade em relação ao futuro). Os colaboradores que estabelecem contratos psicológicos relacionais tendem a estar mais disponíveis para fazer horas extraordinárias (remuneradas ou não remuneradas), a ajudar os colegas no trabalho e a apoiar as mudanças que a organização considera necessárias (Rousseau, 2004). Embora os colaboradores com contratos psicológicos relacionais estejam mais susceptíveis a sofrer um maior impacto aquando de uma ruptura, a implicação inerente a estes contratos faz com que estes procurem soluções que os façam manter a relação com a organização (Rousseau, 2004).

No que se refere aos contratos psicológicos transaccionais, pode afirmar-se que estes englobam tarefas restritas e uma perspectiva de duração de curto prazo. Os colaboradores com contratos psicológicos transaccionais tendem a aderir aos seus termos específicos e, quando as condições contratuais formais mudam ou quando estes colaboradores não conseguem cumprir os padrões de desempenho requeridos, tendem a procurar novas oportunidades de emprego no mercado (Rousseau, 2004). Os contratos transaccionais são característicos de colaboradores cujas contribuições são mais periféricas para a vantagem competitiva da empresa. Com este tipo de contrato psicológico, estes colaboradores tendem a assumir padrões de desempenho consonantes com as retribuições que auferem, o que envolve uma implicação e envolvimento restritos. Este tipo de contratos pode trazer benefícios quando estes indivíduos são

trabalhadores a título individual, quando o desempenho pode ser explicitamente monitorizado e quando não há necessidade de coordenar o trabalho destes colaboradores em relações dinâmicas com outros membros organizacionais (Rousseau, 2004).

Por fim, os contratos psicológicos balanceados ou híbridos combinam a possibilidade de permanência e a preocupação com as expectativas mútuas, características dos contratos relacionais, com as solicitações de desempenho e a perspectiva de renegociação, características dos contratos transaccionais (Rousseau, 2004). Os contratos psicológicos balanceados acarretam um risco partilhado pelo colaborador e pela organização, na medida em que englobam compromissos, da parte do empregador, para desenvolver as competências dos colaboradores, antecipando, simultaneamente, que estes sejam flexíveis e que desejem reajustar-se ao mercado de trabalho, caso as condições económicas se alterem (Rousseau, 2004). Esta forma de contrato psicológico tem tido um crescimento mais acentuado nos últimos anos e é claramente representativa da dicotomia da insegurança no trabalho *versus* empregabilidade, porquanto é caracterizada pelo facto dos trabalhadores trocarem a segurança no trabalho, pela oportunidade de aprenderem, continuamente, novas competências e de fazerem contribuições que trazem benefícios económicos, quer para eles próprios, quer para a organização.

Ao longo das décadas anteriores, tem sido atribuída uma importância significativa à literatura sobre contrato psicológico, especificamente ao papel das expectativas mútuas nas relações convencionais de emprego, de carácter bilateral (Herriot, Manning e Kidd, 1997). Contudo, na actualidade, torna-se cada vez mais premente o afastamento face às relações tradicionais de emprego, em que o colaborador oferecia lealdade, conformidade, compromisso e confiança à organização, em troca de segurança no trabalho, perspectivas de promoção, oportunidades de formação e de desenvolvimento e apoio oferecidos pela mesma (Millward e Brewerton, 2000).

De acordo com Lee e Faller (2005), os contratos psicológicos dos trabalhadores contingentes tendem a ser substancialmente distintos dos contratos psicológicos dos trabalhadores permanentes. De um modo mais específico, é provável que os contratos contingentes sejam mais transaccionais e menos relacionais face aos contratos permanentes. Comparativamente com os trabalhadores permanentes, cujo contrato psicológico inclui uma maior amplitude de obrigações, os trabalhadores contingentes apresentam tarefas bastante mais restritas, percebendo um número menor de

obrigações, as quais, por sua vez, também serão mais restritas (Coyle-Shapiro e Kessler, 2002). A título de exemplo, Coyle-Shapiro e Kessler (2002) observaram que os trabalhadores contingentes terão uma maior tendência a responder, de forma recíproca, a este desinvestimento por parte do empregador, não estando tão implicados com a organização e sendo menos activos no que se refere a comportamentos de cidadania organizacional.

McLean Parks, Kidder e Gallagher (1998) postulam que, tendo em consideração a enorme amplitude de funções e de níveis hierárquicos organizacionais que os trabalhadores contingentes podem assumir, a forma mais adequada de estudar o contrato psicológico, no âmbito do trabalho contingente, reside na análise individualizada de várias dimensões contratuais. De modo mais específico, deverá concretizar-se uma maior focalização na forma como estas dimensões podem diferir, com base no tipo de relação de emprego (e.g. o voluntarismo da escolha está inerente a todos os contratos psicológicos, todavia a dimensão das agências múltiplas está claramente relacionada com o trabalho contingente) (McLean Parks, Kidder e Gallagher, 1998). Podem, então, discriminar-se as múltiplas dimensões do contrato psicológico, nomeadamente a *estabilidade* (o grau em que o contrato psicológico está limitado em termos da possibilidade de evoluir e mudar, não sendo necessária uma renegociação dos termos); a *abrangência* (o grau em que o trabalho influencia a vida pessoal não laboral); a *tangibilidade* (o grau em que as obrigações inerentes ao contrato foram explicitadas ou clarificadas); o *enfoque* (o grau em que os factores relacionais são relativamente prevalentes face aos factores transaccionais); a *particularidade* (o grau em que a relação é definida pela grande especialização dos indivíduos ou das entidades envolvidas, tornando-os mais ou menos dispensáveis); as *entidades múltiplas* (um indivíduo ou entidade que tem ligações ou responsabilidades legítimas face a dois ou mais organismos); o *voluntarismo* (grau em que os indivíduos sentem que participam voluntariamente e que têm controlo da natureza e dos termos do contrato psicológico); e, por último, o *enquadramento temporal* (a *duração* percebida da relação laboral e a *precisão* da noção de duração desta mesma relação) (McLean Parks, Kidder e Gallagher, 1998). Munindo-nos destes parâmetros enquanto linhas orientadoras, é possível conjecturar que o trabalho contingente incorpora uma relação de agências múltiplas e que será menos dinâmico, menos abrangente, mais tangível, menos baseado em factores relacionais, mais especializado, menos susceptível de ser alvo de escolha voluntária (excepto no caso dos consultores e dos empresários a título individual) e mais

susceptível de assumir um enquadramento temporal curto ou limitado no tempo, comparativamente com o trabalho permanente (McLean Parks, Kidder e Gallagher, 1998).

Tendo em consideração a relação tripartida que o trabalho contingente envolve, há que considerar as potenciais diferenças entre os contratos psicológicos estabelecidos com a agência e os contratos psicológicos estabelecidos pela organização cliente, onde o colaborador desempenha as suas funções. As relações entre colaborador e agência e entre colaborador e cliente têm vindo a ser predominantemente estudadas pela literatura sobre a implicação organizacional. Esta implicação dicotómica, vivenciada pelos trabalhadores contingentes, tem vindo a ser avaliada, sendo que os resultados empíricos demonstram que estes têm uma maior implicação para com o cliente do que para com a agência (Benson, 1998; Van Breugel, Van Olffen e Olie, 2005). Benson (1998) verificou que os trabalhadores contingentes podem estabelecer uma implicação, em simultâneo, com a agência e com o cliente, embora estas relações sejam afectadas por factores bastante distintos. Por sua vez, Van Breugel, Van Olffen e Olie (2005) constataram que a implicação afectiva dos trabalhadores temporários face à agência é geralmente superior à sua implicação de continuidade. A investigação de Liden, Wayne, Kraimer e Sparrowe (2003) demonstrou que a implicação afectiva, quer face à agência, quer face ao cliente, está relacionada positivamente com o suporte organizacional percebido. Estes autores demonstraram, ainda, que a implicação afectiva face ao cliente se encontra relacionada com os comportamentos de cidadania organizacional. Um outro estudo na área da implicação, no seguimento do qual se enquadra a presente investigação, é o de Coyle-Shapiro e Morrow (2006), as quais se debruçam sobre a noção de implicação afectiva para com a organização cliente e apresentam evidências de que a implicação afectiva de um colaborador contingente, face à agência, está positivamente correlacionada com a sua implicação afectiva, face à organização cliente. Estas autoras basearam-se na ideia de que o modo como o indivíduo sente que é tratado pela agência afectaria a sua implicação para com a mesma, a qual, por sua vez, afectaria a sua implicação para com a organização cliente. Consequentemente, Coyle-Shapiro e Morrow (2006) obtiveram resultados empíricos que demonstram que a implicação afectiva para com a agência medeia os efeitos do cumprimento do contrato psicológico na implicação afectiva para com o cliente. Por sua vez, Connely, Gallagher e Gilley (2007) replicaram e alargaram o estudo de Coyle-Shapiro e Morrow (2006), chegando às evidências de que o suporte organizacional, percebido do cliente, se encontra

correlacionado com a implicação de continuidade face ao cliente, bem como com a implicação afectiva e de continuidade, face à agência.

A presente investigação irá focalizar-se nas relações duais dos trabalhadores contingentes, em especial na influência da relação com o cliente, na relação com a agência, apresentando a característica inovadora de analisar o cumprimento do contrato psicológico, em detrimento da implicação organizacional, como tem sido feito pelos estudos mencionados anteriormente. É de salientar que o cumprimento do contrato psicológico não tem sido abordado, de modo muito frequente, na literatura sobre trabalho contingente, com a excepção dos estudos de Lee e Faller (2005) e de Coyle-Shapiro e Morrow (2006). Lee e Faller (2005) avaliaram o cumprimento do contrato psicológico das organizações clientes onde os trabalhadores contingentes desempenham as suas funções. Estes autores revelaram que, ao longo do tempo, os contratos destes colaboradores se tornam, significativamente, mais relacionais e que esta relação é afectada pela violação do contrato e pelo suporte organizacional. Por seu turno, tal como mencionado anteriormente, Coyle-Shapiro e Morrow (2006), centraram-se no efeito do cumprimento do contrato psicológico da agência na implicação com o cliente. Neste sentido, o presente estudo debruça-se também sobre um aspecto inexplorado na literatura, pretendendo verificar em que medida o cumprimento do contrato psicológico por parte do cliente influencia o cumprimento do contrato psicológico por parte da agência. De acordo com o postulado, foi desenvolvida a seguinte hipótese.

Hipótese 1. A percepção de cumprimento das obrigações da agência é influenciada positivamente pela percepção de cumprimento das obrigações do cliente.

Atractividade da Organização Cliente

À medida que as organizações se foram focalizando nos seus recursos humanos, enquanto veículos para o impulsionar de uma vantagem competitiva, atrair e reter talentos tem assumido uma relevância crescente para o sucesso empresarial (Turban e Greening, 1996). A atractividade de uma organização, para possíveis candidatos a funções na mesma, é determinada por quatro características principais, nomeadamente a dimensão da organização, o seu grau de internacionalização, o pacote salarial e o nível

de centralização da tomada de decisão (Lievens, Decaestecker, Coetsier e Geirnaert, 2001). Adicionalmente, Rentsch e McEwen (2002) chegaram à conclusão de que a adequação entre indivíduo e organização, em termos de objectivos, valores e dimensões de personalidade tem um impacto extremamente saliente na atractividade das mesmas, o que significa que os indivíduos são mais atraídos por organizações com as quais se identificam, do que por organizações que lhes desagradem. A melhor forma de avaliar a adequação entre um indivíduo e a organização reside na experiência directa, a qual é adquirida quando o primeiro já desempenha as suas funções nas instalações desta organização. No caso particular dos trabalhadores contingentes, pode afirmar-se que estes se encontram num posicionamento privilegiado para avaliarem se há uma consonância entre eles próprios e a organização cliente, visto que trabalham nas suas instalações, não tendo um vínculo contratual com a mesma (o contrato de trabalho é estabelecido com a agência). Este período de trabalho contingente nas instalações do cliente permite ao colaborador avaliar o grau de adequação entre os seus objectivos, valores e dimensões de personalidade e o enquadramento organizacional. Esta avaliação permitir-lhe-á consolidar o seu potencial desejo ou relutância em ter este cliente como empregador. À semelhança do estudo de Coyle-Shapiro e Morrow (2006), a presente investigação irá abordar a atractividade da organização cliente como a percepção que os colaboradores contingentes constroem acerca da organização cliente, enquanto potencial empregadora, o que se traduz no potencial destes colaboradores para integrarem os seus quadros e abandonarem a agência, assim que esta oportunidade surja. Coyle-Shapiro e Morrow (2006) demonstraram que existe uma correlação positiva entre a atractividade da organização cliente e a implicação afectiva para com a mesma. Embora não tenham verificado uma correlação negativa significativa entre a atractividade do cliente e a implicação afectiva com a agência, estas investigadoras anteciparam que, ao perceberem um elevado nível de atractividade da organização cliente (o qual contribuiu para fortalecer a sua implicação afectiva para com a mesma), o colaborador contingente pode decidir abandonar a agência e integrar a organização cliente. De facto, é provável que a avaliação que o colaborador faz acerca da organização cliente, tenha por base uma análise comparativa entre a agência e a organização cliente relativamente aos diferentes tipos de benefícios que estas oferecem. Partindo desta premissa, pode supor-se que quanto mais atraente for a organização cliente, maior o desejo de ser directamente contratado pela mesma, abandonando a agência. Quando o colaborador procede à análise comparativa entre os benefícios e as oportunidades de

desenvolvimento oferecidas pelo cliente e pela agência, este tenderá a equiparar as obrigações do primeiro às obrigações da segunda. Neste sentido, se as expectativas face a estas duas organizações são idênticas, o colaborador tenderá a perceber um maior cumprimento destas obrigações por parte da organização cliente, em detrimento da agência. Consequentemente, a atractividade da organização cliente poderá afectar a percepção de cumprimento das obrigações da agência. Com base nas ideias descritas, foi formulada a seguinte hipótese:

Hipótese 2. A percepção de cumprimento das obrigações da agência é influenciada negativamente pela atractividade percebida da organização cliente.

Insegurança no Trabalho

Após uma análise à vastidão de definições de insegurança no trabalho, o presente estudo basear-se-á numa noção global, na qual a insegurança no trabalho é concebida como uma preocupação genérica acerca da existência continuada do trabalho no futuro, mantendo as suas características actuais (Van Vuuren, Klandermands, Jacobson e Hartley, 1991; De Witte, 1999). A percepção de insegurança no trabalho é subjectiva, na medida em que a mesma situação (e.g. um declínio nas encomendas à empresa) pode ser interpretada de diferentes formas: enquanto alguns colaboradores podem continuar seguros acerca dos seus postos de trabalho, outros podem desencadear sentimentos de insegurança, ainda que, objectivamente, a continuidade do seu posto de trabalho não esteja em causa (De Witte *et al.*, 2008). Esta conceptualização subjectiva da insegurança no trabalho refere-se à insegurança acerca do futuro, o que significa que os colaboradores não sabem se irão manter os seus postos de trabalho ou se serão dispensados (De Witte, 1999). Verificou-se que a insegurança no trabalho se encontra relacionada com uma reduzida satisfação com o trabalho, com uma implicação organizacional limitada, com problemas a nível de bem-estar e com comportamentos indesejáveis (De Witte, 1999). Tendo em consideração que a insegurança é uma característica inerente e deveras notória, no âmbito do trabalho temporário (Näswall e De Witte, 2003), este facto implicaria resultados gerais mais baixos para os trabalhadores temporários, comparativamente com os trabalhadores permanentes (De

Cuyper e De Witte, 2007). No entanto, alguns estudos recentes têm demonstrado que a insegurança no trabalho é menos preditiva das respostas dos trabalhadores temporários, comparativamente com os trabalhadores permanentes. De um modo mais específico, os trabalhadores temporários inseguros não diferem dos seus colegas seguros, enquanto os trabalhadores permanentes que sentem insegurança no trabalho são afectados a nível da satisfação com o trabalho, da implicação com a organização e da saúde (Bernhard-Oettel, Sverke e De Witte, 2005; De Witte e Näswall, 2003). Estes exemplos demonstram que a relação entre a insegurança no trabalho e as consequências desfavoráveis é mais forte para os colaboradores permanentes, comparativamente com os colaboradores temporários (De Cuyper e De Witte, 2007). Esta relação tem por base a ideia de que apenas os colaboradores permanentes esperam que a sua entidade empregadora lhes garanta segurança no emprego. Em contrapartida, os colaboradores temporários já antecipam uma insegurança no trabalho subjacente à sua condição contratual (De Cuyper e De Witte, 2007). Neste sentido, a insegurança no trabalho pode constituir um indicador de uma qualidade deficitária da relação de emprego no caso dos colaboradores permanentes, embora não o seja no caso dos colaboradores temporários (De Cuyper e De Witte, 2007).

Smithson e Lewis (2000) afirmam que é provável que a insegurança no trabalho se encontre reflectida no contrato psicológico. O contrato psicológico tradicional reflecte os termos acordados explicitamente e um contrato social implícito, o qual antecipava que o trabalho árduo, a segurança e a reciprocidade estariam ligados (Smithson e Lewis, 2000). Se um colaborador espera que a organização lhe providencie segurança no trabalho e esta não corresponde a esta expectativa, tal situação pode reflectir-se na ruptura do contrato psicológico, especialmente no caso de colaboradores permanentes diferenciados (King, 2000). Procedendo a uma focalização no caso particular do emprego temporário, é possível pressupor que as expectativas que estes colaboradores criam são bastante distintas das dos colaboradores permanentes. Neste sentido, é correntemente assumida a ideia de que o contrato psicológico dos colaboradores permanentes, em comparação com o dos colaboradores temporários, envolve mais elementos relacionais (Millward e Brewerton, 2000). Os contratos psicológicos dos trabalhadores temporários tendem a ser constituídos por mais elementos transaccionais, envolvendo uma relação específica e de curto prazo e focalizando-se na troca monetária (De Cuyper e De Witte, 2007). Face a estas características, a insegurança no trabalho pode não conduzir à ruptura destes contratos

psicológicos específicos (De Cuyper e De Witte, 2007), visto que estes não assumem a segurança no trabalho como uma promessa basilar (De Cuyper e De Witte, 2006).

A presente investigação focalizar-se-á no cumprimento do contrato psicológico, em detrimento do seu conteúdo. Adicionalmente, debruçar-nos-emos sobre a força de trabalho contingente (uma categoria no seio do trabalho temporário), a qual envolve o colaborador contingente, a agência e a organização cliente. Embora De Cuyper e De Witte (2006) tenham incluído na sua amostra de trabalhadores temporários, alguns trabalhadores contingentes, estes autores estavam apenas interessados em avaliar o contrato psicológico que estes estabeleciam com a organização cliente. Até ao momento, a insegurança no trabalho, enquanto objecto de estudo, não havia sido relacionada com o contrato psicológico estabelecido entre o colaborador contingente e a sua agência. Tendo em consideração que a agência é o verdadeiro empregador do indivíduo (De Cuyper, de Jong, De Witte, Isaksson, Rigotti e Schalk, 2008), é possível antever que a relação estabelecida com a mesma é aquela que terá uma maior relevância quando o trabalhador contingente avalia a sua segurança *versus* insegurança no trabalho. Neste sentido, é possível conjecturar que a percepção de cumprimento das obrigações da agência irá dar aos colaboradores contingentes um sentimento extra de segurança, apesar da natureza precária do seu trabalho. Face ao exposto, é-nos possível considerar hipoteticamente o seguinte:

Hipótese 3. A percepção de cumprimento das obrigações da agência é influenciada negativamente pela percepção de insegurança no trabalho.

Empregabilidade

Posteriormente à abordagem da insegurança no trabalho como um aspecto inerente ao emprego temporário e contingente (Näswall e De Witte, 2003), esta discussão conduz, inevitavelmente, à noção emergente de empregabilidade. Forrier e Sels (2003) defendem que, possivelmente, a empregabilidade representa uma alternativa à segurança no trabalho para os colaboradores temporários, o que implica que, apenas a baixa empregabilidade, em detrimento da insegurança no trabalho, possa ser problemática para os mesmos. O conceito de empregabilidade tem vindo a assumir um

papel proeminente em todas as discussões acerca das mudanças fundamentais que afectam as relações de emprego (Kluytmans e Ott, 1999). A promoção da empregabilidade incorpora um novo contrato psicológico entre organização e colaborador, no qual ambos são responsáveis pela manutenção da situação de emprego. Tendo em conta que um ‘emprego para toda a vida’ já não pode ser garantido, surge a necessidade de um novo equilíbrio (Kluytmans e Ott, 1999). A empregabilidade envolve três componentes, nomeadamente conhecimentos e competências aplicáveis, disponibilidade para a mobilidade espacial e um forte conhecimento do mercado de trabalho (Kluytmans e Ott, 1999). Vários investigadores têm defendido a ideia de que as organizações devem fomentar a empregabilidade, oferecendo aos colaboradores um tipo diferente de contrato psicológico, de modo a que estes sintam que existe um negócio justo, não se sentindo traídos (Baruch, 2001). A empregabilidade oferece um novo contrato psicológico mútuo em que a organização providencia aos colaboradores oportunidades de desenvolvimento e em que estes tiram proveito destas oportunidades (Bagshaw, 1997). De acordo com Bagshaw (1997), a empregabilidade pode constituir uma nova forma de segurança no trabalho, mas só terá sucesso se houver diálogo acerca das necessidades presentes e futuras do indivíduo e do negócio. Por um lado, os colaboradores necessitam de definir e priorizar objectivos, gerir a mudança, ter um bom desempenho, trabalhar estrategicamente em rede, investir na aprendizagem contínua e trabalhar bem em equipa. Por outro lado, a gestão necessita de adoptar um estilo de *coaching*, usando competências de escuta e de motivação que facilitem a boa tomada de decisão por parte dos colaboradores (Bagshaw, 1997).

No contexto do trabalho temporário, é possível que as reacções dos colaboradores temporários face à insegurança no trabalho sejam monitorizadas pelas considerações de empregabilidade (De Cuyper, de Jong, De Witte, Isaksson, Rigotti e Schalk, 2008). Contudo, há que considerar que a enorme heterogeneidade no seio dos colaboradores temporários pode conduzir a diferentes percepções acerca do modo como estes pensam que o trabalho temporário valoriza as suas competências e aumenta o seu valor enquanto candidatos no mercado de emprego. A título de exemplo, é possível que os trabalhadores temporários fiquem encurralados num ciclo de trabalhos precários (Chambel e Castanheira, 2006). Inversamente, tendo em consideração as chamadas carreiras *boundaryless*, estes colaboradores valorizam a acumulação de competências gerais e investem mais do que os restantes colaboradores temporários no seu capital humano, sendo que preferem ter contratos de trabalho temporário com múltiplas

empresas, devido às oportunidades de desenvolvimento de competências (Marler, Barringer e Milkovich, 2002). Com base nesta revisão de literatura, pode, então, pressupor-se que a percepção de empregabilidade de um colaborador contingente se encontra relacionada com os benefícios e as oportunidades de desenvolvimento que este recebe, quer por parte da agência, quer por parte do cliente. Na presente investigação, haverá um enfoque na relação entre o colaborador contingente e a sua agência, sendo esta relação avaliada com base na teoria do contrato psicológico. Procurará verificar-se se a percepção de cumprimento das obrigações da agência (a qual pode incluir os benefícios e oportunidades de desenvolvimento mencionados) é influenciada pela empregabilidade percebida por parte do empregado. Neste sentido, é proposta a seguinte hipótese:

Hipótese 4. A percepção de cumprimento das obrigações da agência é influenciada positivamente pela percepção de empregabilidade.

Método

Procedimentos

Ao longo da Primavera de 2008, foram contactadas quatro agências que fornecem serviços a diversas organizações clientes. Estas organizações clientes desenvolvem as suas actividades no âmbito do sector financeiro e do sector das tecnologias de informação. Foram realizadas entrevistas com os responsáveis de recursos humanos destas agências, de modo a avaliar a forma como era realizada a gestão dos colaboradores contingentes, sendo dada particular relevância ao grau de partilha desta gestão entre as agências e as organizações clientes. Nestas entrevistas, foram formuladas questões referentes ao modo como as agências recrutam o candidato para a organização cliente, à permanência do colaborador no mesmo cliente, às oportunidades de formação e desenvolvimento da carreira que lhes são dadas, ao modo como é realizada a avaliação e gestão do desempenho, ao papel do cliente face a estas

práticas de recursos humanos, à regularidade com que são estabelecidos contactos com os colaboradores e ao modo como agem face a problemas com alguns deles. Com base nestas entrevistas, foi possível verificar que as quatro agências, cujos colaboradores participaram no presente estudo, estabeleciam estratégias de recursos humanos partilhadas com os seus clientes, sendo responsáveis por algumas das oportunidades de formação, abordando conjuntamente a avaliação e a gestão do desempenho, tendo um papel crucial na resolução de problemas e estabelecendo contactos regulares com os colaboradores contingentes.

No que se refere à recolha de dados, os colaboradores destas agências foram convidados a preencher questionários confidenciais, quer durante o horário laboral, quer em casa, tendo liberdade de escolha para tal. Os participantes integraram-se voluntariamente neste estudo, embora a sua motivação possa ter aumentado, pelo facto de terem sido informados acerca da importância da sua opinião para a solidez do estudo e do facto dos resultados irem, posteriormente, reflectir-se em sugestões para um melhor funcionamento organizacional. Estes participantes forneceram dados acerca das suas características demográficas, da sua percepção de cumprimento das obrigações por parte da agência, da sua percepção de cumprimento das obrigações por parte do cliente, da atractividade percebida do cliente, da sua percepção de insegurança no trabalho e da sua percepção de empregabilidade.

Amostra

A presente investigação contou com uma amostra de 88 colaboradores contingentes diferenciados, comumente denominados de trabalhadores de ‘colarinho branco’. De entre estes 88 colaboradores, 30 pertenciam à agência A, 23 pertenciam à agência B, 21 pertenciam à agência C e 14 pertenciam à agência D. Foram distribuídos 126 questionários, pelo que a taxa de resposta total representa 69.84% do número total de colaboradores. Todos os participantes desempenhavam as suas funções nas instalações da organização cliente. Sendo todos diferenciados, 17.05% destes colaboradores contingentes trabalhava no sector financeiro e os restantes 82.95% trabalhavam no sector das tecnologias de informação. A média de idades dos participantes era de 31 anos e 56.8% dos mesmos era do sexo masculino. No que se refere ao nível educacional desta amostra, 2.3% dos colaboradores tinha concluído o 9º ano, 4.5% tinha abandonado a escola entre o 9º e o 12º ano, 25% tinha concluído o

ensino secundário (12º ano), 30.7% tinha frequência universitária ou bacharelato, 33% era licenciado e 4.5% possuía um grau de ensino pós-graduado. O tempo de permanência médio na agência era de 1 ano e 8 meses, enquanto o tempo de permanência médio no cliente era de 2 anos e 4 meses, o que significa que muitos destes colaboradores já pertenceram a outra entidade empregadora, antes de pertencerem a estas agências. Esta diferente entidade empregadora poderia ser outra agência, com a qual o cliente tinha estabelecido um contrato comercial prévio, ou mesmo o próprio cliente. Esta segunda alternativa é claramente representativa das práticas actuais de recursos humanos, as quais são regidas por uma constante necessidade de flexibilidade (Reilly, 1998), mantendo os trabalhadores que têm um papel essencial no seu *core business* e externalizando alguns dos seus serviços mais periféricos.

Medidas

1 – Contrato Psicológico

O contrato psicológico foi mensurado em termos das percepções de cumprimento das obrigações da agência e das percepções de cumprimento das obrigações do cliente, assumidas pelo colaborador contingente.

1.1 – Cumprimento das Obrigações da Agência: As percepções dos colaboradores acerca do cumprimento das obrigações da agência foram avaliadas através da tradução portuguesa da escala de Rousseau (2000), a qual já fora utilizada num estudo anterior (Chambel e Alcover, submetido). Embora Chambel e Alcover (submetido) apenas tenham usado 28 itens, na presente investigação foram adicionados 4 itens da escala original de Rousseau (2000). Esta escala abrange três formas de contrato psicológico: o balanceado, o relacional e o transaccional. Considerando os 32 itens da escala, pode afirmar-se que 14 eram balanceados ($\alpha = .95$), 9 eram relacionais ($\alpha = .91$) e 9 referiam-se a elementos transaccionais ($\alpha = .85$). Na introdução a este conjunto de questões, era pedido aos participantes que considerassem a relação que estabelecem com a agência que os emprega e que determinassem se esta tem cumprido as seguintes obrigações face aos mesmos. Um exemplo de um item balanceado seria ‘Promover a visibilidade do meu trabalho no exterior’, um exemplo de um item relacional seria ‘Preocupar-se com o meu bem-estar a longo prazo’ e um exemplo de

um item transaccional seria ‘Oferecer-me uma remuneração estável’. Os itens foram classificados numa escala de Likert de cinco pontos, em que “1” correspondia a ‘tem cumprido muito menos do que era sua obrigação’ e “5” correspondia a ‘tem cumprido muito mais do que era sua obrigação’. Valores elevados nesta escala indicam elevados níveis de cumprimento das obrigações balanceadas, relacionais e transaccionais.

1.2 – Cumprimento das Obrigações do Cliente: Foi utilizada uma escala semelhante para avaliar o cumprimento das obrigações do cliente. No entanto, foram realizadas algumas alterações, tendo em conta a natureza contingente desta relação laboral. Foram eliminados, maioritariamente, itens relacionais e transaccionais, tais como ‘Dar-me segurança de emprego’ e ‘Oferecer-me uma remuneração estável’, respectivamente. Após terem sido realizadas as referidas alterações, a escala manteve 21 itens, sendo 13 balanceados (e.g. ‘Desenvolver as minhas competências, aumentando o meu valor na organização’), 4 relacionais (e.g. ‘Preocupar-se com o meu bem-estar pessoal’) e 4 transaccionais (e.g. ‘Dar-me tarefas limitadas, com responsabilidades bem definidas’). Os coeficientes α para estas três escalas foram os seguintes: balanceados ($\alpha = .92$), relacionais ($\alpha = .85$) e transaccionais ($\alpha = .79$). À semelhança da escala de avaliação da percepção de cumprimento das obrigações da agência, os itens foram classificados numa escala de Likert, em que “1” correspondia a ‘tem cumprido muito menos do que era sua obrigação’ e “5” correspondia a ‘tem cumprido muito mais do que era sua obrigação’. Classificações elevadas nesta escala indicam elevados níveis de cumprimento das obrigações balanceadas, relacionais e transaccionais.

2- Atractividade da Organização Cliente

A atractividade da organização cliente, enquanto potencial empregadora, foi avaliada através dos três itens que constituem a escala desenvolvida por Coyle-Shapiro e Morrow (2006). O coeficiente α original para esta escala era de .91. No entanto, na presente investigação, um dos itens da escala tinha um *loading* bastante baixo, pelo que teve de ser eliminado, o que fez com que a escala final ficasse com um coeficiente α de .80. Os dois itens finais foram os seguintes: ‘Eu deixaria esta empresa para a qual trabalho, se fosse contratado directamente por este cliente’ e ‘Se esta empresa cliente me oferecesse um lugar semelhante ao que tenho aqui, aceitaria’. Os participantes

deram as suas respostas numa escala de Likert de cinco pontos, onde “1” correspondia a ‘extremamente em desacordo’ e “5” correspondia a ‘extremamente de acordo’. Valores elevados nesta escala indicam altos níveis de atractividade percebida da organização cliente.

3 – Insegurança no Trabalho

A insegurança no trabalho ($\alpha = .87$) foi avaliada através da utilização de 4 itens (De Witte, 2000). Os itens foram classificados numa escala de Likert de cinco pontos, em que “1” correspondia a ‘extremamente em desacordo’ e “5” correspondia a ‘extremamente de acordo’. Valores elevados nesta escala são indicativos de elevados níveis de insegurança no trabalho. Esta escala incluía itens afectivos (e.g. ‘Eu sinto que posso perder este emprego num futuro próximo’) e itens cognitivos (e.g. ‘Tenho a certeza que perderei este emprego’).

4- Empregabilidade

A empregabilidade ($\alpha = .77$) foi mensurada com base em 4 itens (De Witte, 2000). De modo semelhante às duas escalas anteriores, os itens foram classificados numa escala de Likert de cinco pontos, em que “1” corresponde a ‘extremamente em desacordo’ e “5” corresponde a ‘extremamente de acordo’. Valores elevados nesta escala indicam elevados níveis de empregabilidade percebida (e.g. ‘Estou optimista que poderei encontrar outro emprego, se o procurar’).

5 – Variáveis de Controlo

Aquando da análise de dados, as variáveis demográficas foram controladas, de modo a eliminar potenciais explicações alternativas para os resultados. Procedeu-se ao controlo da idade e do género, na medida em que foi, anteriormente, demonstrado que estas duas variáveis demográficas podem estar relacionadas com o contrato psicológico (Cavanaugh e Noe, 1999; Turnley e Feldman, 2000). A idade era registada em anos e o género foi codificado da seguinte forma: “1” se o participante fosse do sexo masculino e “2” se o participante fosse do sexo feminino.

Resultados

A tabela I apresenta a informação acerca das médias, desvios padrão e correlações entre escalas.

Tabela 1. Estatística descritiva e matriz de correlações para todas as variáveis (N = 88)

	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Idade	31.39	7.80										
2. Género	1.43	0.50	-.209									
3. Cumprimento das Obrigações Balanceadas - Agência	1.99	1.01	-.338**	-.015								
4. Cumprimento das Obrigações Relacionais - Agência	2.31	0.93	-.155	.019	.709**							
5. Cumprimento das Obrigações Transaccionais - Agência	2.38	0.78	-.300**	.051	.715**	.670**						
6. Cumprimento das Obrigações Balanceadas - Cliente	2.35	0.91	-.229*	-.101	.514**	.375**	.428**					
7. Cumprimento das Obrigações Relacionais - Cliente	2.48	1.08	-.239*	.005	.376**	.485**	.472**	.657**				
8. Cumprimento das Obrigações Transaccionais - Cliente	2.60	0.91	-.035	-.079	.367**	.187	.341**	.416**	.295**			
9. Insegurança no Trabalho	2.89	0.94	.214*	.230*	-.355**	-.308**	-.286**	-.158	-.134	-.140		
10. Empregabilidade	3.26	0.75	-.076	-.175	-.023	-.131	.000	-.019	-.017	-.007	-.154	
11. Atractividade do Cliente	3.73	0.93	-.076	.153	-.081	-.178	.093	.179	-.099	.171	.310**	-.029

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

As hipóteses foram testadas através de uma análise de regressão, o que permite avaliar a influência das variáveis independentes nas variáveis dependentes. As variáveis dependentes traduzem-se nas três dimensões da percepção de cumprimento das obrigações da agência (balanceadas, relacionais e transaccionais). Foi realizada, separadamente, uma análise de regressão hierárquica múltipla para cada uma destas variáveis. Em cada uma das regressões, as variáveis demográficas (idade e género) foram introduzidas pelo método “*enter*” no primeiro passo, sendo que as restantes foram introduzidas através do método de selecção “*stepwise*”. O cumprimento das obrigações do cliente ficou no segundo passo e a insegurança no trabalho ficou no terceiro passo.

Os resultados demonstram que a empregabilidade e a atractividade do cliente foram excluídas, o que significa que o cumprimento das obrigações balanceadas, relacionais e transaccionais por parte da agência, não é influenciado pelas percepções de empregabilidade e de atractividade do cliente.

Tabela 2. Resultados da regressão hierárquica múltipla para a percepção de cumprimento das obrigações balanceadas da agência: coeficientes β , valores de R^2 adj e Change e valores F .

	Passo 1	Passo 2	Passo 3
Género	-.089	-.018	.054
Idade	-.356**	-.237*	-.170
Cumprimento das Obrigações Balanceadas - Cliente		.458***	.439***
Insegurança no Trabalho			-.261**
<i>Variáveis Excluídas</i>			
Empregabilidade	-.071	-.043	-.075
Atractividade do Cliente	-.102	-.222	-.138
F	5.891**	23.770***	7.887**
R^2 adj	.101	.291	.345
R^2 Change	.122	.194	.059

*** $\rho < .001$; ** $\rho < .01$; * $\rho < .05$

Tabela 3. Resultados da regressão hierárquica múltipla para a percepção de cumprimento das obrigações relacionais da agência: coeficientes β , valores de R^2 adj e Change e valores F .

	Passo 1	Passo 2	Passo 3
Género	-.013	.009	.087
Idade	-.158	-.039	.031
Cumprimento das Obrigações Relacionais - Cliente		.476***	.455***
Insegurança no Trabalho			-.274**
<i>Variáveis Excluídas</i>			
Empregabilidade	-.151	-.146	-.182
Atractividade do Cliente	-.193	-.267	-.192
F	1.054	23.445***	7.770**
R^2 adj	.001	.210	.269
R^2 Change	.024	.213	.065

*** $\rho < .001$; ** $\rho < .01$; * $\rho < .05$

Tabela 4. Resultados da regressão hierárquica múltipla para a percepção de cumprimento das obrigações transaccionais da agência: coeficientes β , valores de R^2 adj e Change e valores F .

	Passo 1	Passo 2	Passo 3
Género	-.012	.018	.076
Idade	-.303**	-.285**	-.228*
Cumprimento das Obrigações Transaccionais - Cliente		.332**	.309**
Insegurança no Trabalho			-.212*
<i>Variáveis Excluídas</i>			
Empregabilidade	-.027	-.019	-.041
Atractividade do Cliente	.076	.013	.096
F	4.223*	11.479***	4.216*
R^2 adj	.069	.171	.202
R^2 Change	.090	.109	.039

*** $\rho < .001$; ** $\rho < .01$; * $\rho < .05$

A hipótese 1 postula que a percepção de cumprimento das obrigações da agência é influenciada positivamente pela percepção de cumprimento das obrigações do cliente. Esta hipótese foi corroborada, visto que, tal como esperado, os resultados mostram que, quer as obrigações balanceadas ($\beta = .439$, $\rho < .001$), a obrigações relacionais ($\beta = .455$, $\rho < .001$) e as obrigações transaccionais ($\beta = .309$, $\rho < .01$) são significativamente influenciadas pelo cumprimento das obrigações balanceadas, das obrigações relacionais e das obrigações transaccionais por parte do cliente, respectivamente.

No que concerne à hipótese 2, os resultados mostram que a atractividade percebida da organização cliente não influenciou significativamente, nem a percepção de cumprimento das obrigações balanceadas da agência ($\beta = -.138$, ns), nem a percepção de cumprimento das obrigações relacionais da agência ($\beta = -.192$, ns), nem a percepção de cumprimento das obrigações transaccionais da agência ($\beta = -.096$, ns). Tais evidências demonstram que a segunda hipótese não foi corroborada.

Por sua vez, a hipótese três antecipa a ideia de que a percepção de cumprimento das obrigações da agência é influenciada negativamente pela percepção de insegurança no trabalho. Esta hipótese foi apoiada, na medida em que, tal como esperado, os resultados indicam que, tanto a percepção de cumprimento das obrigações balanceadas da agência ($\beta = -.261$, $\rho < .01$), como das obrigações relacionais ($\beta = -.274$, $\rho < .01$) e das obrigações transaccionais ($\beta = -.212$, $\rho < .05$), são significativamente influenciadas, de forma negativa, pela percepção de insegurança no trabalho.

No que se refere à hipótese 4, esta não foi corroborada pelos resultados. Tal como se pode verificar nas tabelas 2, 3 e 4, a percepção de empregabilidade não exerce uma influência significativa na percepção de cumprimento das obrigações balanceadas da agência ($\beta = -.075$, ns), na percepção de cumprimento das suas obrigações relacionais ($\beta = -.182$, ns), nem na percepção de cumprimento das suas obrigações transaccionais ($\beta = -.041$, ns).

Discussão

O aumento do número de colaboradores contingentes, na mão-de-obra global, enfatiza a necessidade de compreender as relações que estes estabelecem, quer com as suas agências, quer com as organizações clientes onde trabalham. Embora já exista um número considerável de investigações sobre a relação colaborador-agência e colaborador-cliente no âmbito da literatura sobre implicação organizacional, o número de pesquisas que se baseia na teoria sobre contrato psicológico é consideravelmente mais reduzido. A presente investigação visa ajudar a colmatar esta lacuna, contribuindo para o desenvolvimento do estudo do trabalho contingente, sob a perspectiva do contrato psicológico e debruçando-se sobre um assunto pouco explorado: a percepção de cumprimento das obrigações da agência.

Em concordância com os resultados de Coyle-Shapiro e Morrow (2006) no âmbito da implicação afectiva, este estudo evidenciou que os colaboradores contingentes desenvolvem ligações, quer com as agências, quer com as organizações clientes, e que estas ligações não são mutuamente independentes, o que significa que a relação dos mesmos com a agência é influenciada pela relação com o cliente. Enquanto Coyle-Shapiro e Morrow (2006) evidenciaram que a implicação afectiva de um colaborador face à agência se relaciona positivamente com a sua implicação afectiva face ao cliente, este estudo revela que a mesma lógica se aplica aos contratos psicológicos, visto que a percepção de cumprimento das obrigações da agência é

influenciada positivamente pela percepção de cumprimento das obrigações do cliente. Este resultado reforça a ideia de que a troca social e a norma da reciprocidade podem estar subjacentes, quer às relações intra-organizacionais, quer às relações inter-organizacionais (Coyle-Shapiro e Morrow, 2006). Estas evidências empíricas permitem também antever que uma ruptura percebida das obrigações dos clientes irá, provavelmente, exercer uma influência negativa na percepção de cumprimento das obrigações da agência. A principal conclusão que pode ser retirada dos resultados deste estudo consiste na ideia de que, num contexto contingente, os contratos psicológicos dos colaboradores para com as agências não devem ser abordados separadamente, na medida em que estão intrinsecamente relacionados com os contratos psicológicos que os mesmos estabelecem com as organizações clientes onde trabalham. No que diz respeito às suas implicações práticas, estes resultados providenciam fundamento à ideia de que as agências que procuram fazer crescer o seu negócio, deverão procurar familiarizar-se com as noções de implicação e contrato psicológico duais, descobrindo uma forma de implementar estratégias, nas quais o cliente não deve ser visto como um adversário, mas sim como um parceiro (Coyle-Shapiro e Morrow, 2006). Estas organizações devem, assim, tornar-se capazes de partilhar, eficazmente, as suas responsabilidades em termos de práticas de recursos humanos, isto é, as agências deverão definir as estratégias de gestão conjuntamente com a organização cliente, baseando-se na avaliação destas redes de expectativas mútuas.

A presente investigação também permite constatar que a insegurança no trabalho influencia negativamente a percepção de cumprimento das obrigações da agência. De acordo com Lee e Faller (2005), as agências têm como principal preocupação a estruturação de contratos bastante positivos, quer com os seus recursos humanos, quer com as organizações clientes, no sentido de garantir a sua satisfação e retenção. Embora os contratos entre a agência e o colaborador sejam temporários, a primeira tenta cumprir as suas ‘obrigações’ para com o trabalhador contingente, encetando um plano de retenção que, não só pretende reter os colaboradores, mas também fazê-los envolver-se, de forma a que tal envolvimento resulte em atitudes e comportamentos positivos e produtivos, durante o período de duração da relação laboral (Lee, 2001). A percepção de cumprimento das obrigações da agência relaciona-se com a construção de uma relação bem sucedida em termos de resultados nos comportamentos e atitudes dos colaboradores (e.g. Coyle-Shapiro, 2002; Moorman e Harland, 2002; Chambel e Castanheira, 2006). Ainda que saibam que as suas relações são temporárias, os

colaboradores contingentes podem continuar a interpretar o cumprimento das obrigações da agência como um indicador de segurança. Tal como os resultados obtidos demonstram, as percepções de insegurança no trabalho dos colaboradores contingentes podem constituir uma ameaça para esta relação de emprego, visto que estes colaboradores assumem que a agência não está a cumprir as suas obrigações (algumas destas 'obrigações' poder-lhes-iam dar uma sensação ilusória de segurança no trabalho). Estas evidências têm implicações para os profissionais de recursos humanos, sendo que estes deverão multiplicar os seus esforços no sentido de evitar a criação de um contrato psicológico que tenha como premissa de base a segurança no trabalho (King, 2000). Embora seja extremamente relevante criar uma boa relação profissional com os trabalhadores contingentes, há que ter atenção para que não sejam feitas promessas (explícitas ou implícitas) que a agência não possa cumprir. Adoptando um esforço conjunto com as organizações clientes, as agências também deverão desenvolver as suas competências de gestão da força de trabalho insegura, com que estão a lidar. Estas estratégias de gestão podem incluir programas de *coaching* e de formação específicos, subjacentes ao tema da auto gestão da carreira, bem como o encorajamento destes colaboradores para a aprendizagem de competências valorizadas transversalmente, as quais irão aumentar a sua empregabilidade (Smithson e Lewis, 2000).

A literatura referente à atractividade organizacional e ao contrato psicológico proporcionou suporte à predição de que a atractividade organizacional iria influenciar negativamente a percepção de cumprimento das obrigações da agência. Contudo, inversamente ao esperado, os resultados obtidos não demonstram uma influência negativa significativa da atractividade do cliente na percepção de cumprimento das obrigações da agência. Tendo em conta que a organização cliente pode ser deveras atraente enquanto potencial empregadora, tal facto não influencia, necessariamente, o contrato psicológico estabelecido com a agência, de uma forma negativa. Uma possível explicação para estes resultados reside na provável análise comparativa, feita pelo trabalhador contingente, entre os benefícios que recebe através da agência e através da organização cliente (sendo a organização cliente mais atraente). Esta análise comparativa não influencia a percepção de que a agência tem cumprido as suas promessas, o que significa que os benefícios da agência e do cliente são analisados separadamente. Outra explicação possível para estes resultados pode basear-se no facto desta amostra contingente ser claramente diferenciada, em que os níveis educacionais são predominantemente elevados, o que a poderia tornar semelhante a uma amostra

boundaryless. Os trabalhadores contingentes *boundaryless* são indivíduos cuja carreira actual consiste em múltiplos projectos temporários voluntários, encontrados através das agências, o que significa que estes trabalhadores querem ser temporários, visto que este estatuto lhes permite adquirir competências mais amplas e alargar o seu valor no mercado de trabalho (Marler, Barringer e Milkovich, 2002). Tendo em conta que esta amostra apresenta algumas características *boundaryless*, pode pressupor-se que o facto desta influência da atractividade do cliente na percepção de cumprimento das obrigações da agência não ter sido significativa, pode dever-se ao facto destes colaboradores já percepcionarem a agência como extremamente atraente, visto que lhes dá a flexibilidade de emprego que estes ambicionam. No entanto, esta segunda explicação não parece ser a mais adequada, na medida em que a quarta hipótese também não foi corroborada pelos resultados. Neste sentido, a percepção de cumprimento das obrigações da agência não foi significativamente influenciada pela percepção de empregabilidade. Se a percepção de empregabilidade não influencia a percepção de cumprimento das obrigações da agência, não é possível considerar que os trabalhadores contingentes desta amostra se sintam mais atraídos pelo trabalho temporário providenciado pela agência, em comparação com uma posição na organização cliente. Embora o desenvolvimento da empregabilidade possa ser encarado como uma nova forma de segurança no trabalho (Bagshaw, 1997), é possível pressupor que os trabalhadores contingentes não o vejam como uma obrigação por parte da agência, mas sim como algo de que eles são os principais responsáveis (ou como algo que está dependente do trabalho que realizam no cliente). Com base nesta premissa, a empregabilidade não tem um papel significativamente positivo na influência da percepção de cumprimento das obrigações da agência, ainda que a literatura sobre empregabilidade e sobre contrato psicológico forneça indícios suficientes para fazer esta suposição.

A presente investigação revela algumas limitações que deverão ser reconhecidas. Primeiramente, este estudo foi realizado num só momento, através da utilização de um design *cross-sectional* e correlacional. O uso deste design não permite estabelecer relações baseadas na causalidade, nem demonstrar, empiricamente, inferências causais. Seria desejável o desenvolvimento de estudos longitudinais que permitissem que estas relações causais fossem avaliadas. Todavia, a problemática do elevado *turnover* entre trabalhadores contingentes pode dificultar a realização de um estudo longitudinal. Outra

limitação possível desta investigação reside no facto da amostra ser pequena, o que pode ser um aspecto negativo no que concerne à generalização dos resultados. Para além do mencionado, o facto destes dados se basearem em auto relatos, pode aumentar os riscos de existirem relações inflacionadas, como resultado da tendência dos participantes responderem de uma forma consistente. No entanto, as pesquisas meta-analíticas mais recentes sobre este fenómeno indicam que a magnitude da inflação das relações pode ser sobrestimada (Crampton e Wagner, 1994). Outra limitação possível desta investigação reside no facto de, apesar de todas as agências terem uma gestão de recursos humanos partilhada com os clientes, a forma como cada uma das agências partilhava as suas práticas com os clientes, não era completamente homogénea, o que poderá, de algum modo, ter influenciado os resultados. Por último, outra limitação a referir consiste no facto desta pesquisa apenas incluir trabalhadores contingentes que apenas representam dois sectores de actividade: o sector financeiro e o sector das tecnologias de informação. Face ao exposto, será extremamente relevante propor o alargamento deste estudo a outros sectores de actividade, de modo a melhorar a generalização dos resultados.

Adicionalmente, serão pertinentes investigações futuras, de modo a replicar e alargar estes resultados. É extremamente necessário que se desenvolvam mais estudos, no sentido de explorar os contratos psicológicos dos colaboradores contingentes com a agência, os contratos psicológicos dos colaboradores contingentes com a organização cliente e os mecanismos que podem interligar estas duas relações. Na sequência da presente investigação, seria relevante procurar aprofundar os resultados obtidos, através da melhor compreensão das práticas de recursos humanos partilhadas pela agência e pelo cliente, de modo a avaliar a forma como algumas destas estratégias particulares de gestão podem influenciar o cumprimento e o conteúdo dos contratos psicológicos estabelecidos com a agência e com o cliente. Poderia ainda investigar-se se a percepção de cumprimento das obrigações da agência e das obrigações do cliente é influenciada pela implicação que os colaboradores contingentes assumem face a ambos e pelo suporte organizacional percebido que recebem por parte destas duas organizações. Seria também interessante explorar o efeito da atractividade do cliente e da empregabilidade na percepção de cumprimento das obrigações da agência, usando uma amostra genuinamente *boundaryless*. Utilizando o referido tipo de amostra, seria profícuo avaliar também o impacto da atractividade da agência. Por último, tendo em conta que a

periodicidade de permanência no cliente é superior à periodicidade de permanência na agência, estes resultados deverão ser alargados, através do uso de participantes que trabalhem para uma só agência, mas que estejam inseridos nas instalações de clientes diferentes por curtos períodos de tempo.

Conclusões

A teoria da troca social tem sido abordada como a pedra basilar do estudo das relações entre indivíduo e organização (Blau, 1964). Surgindo com base nas premissas da troca social, a teoria sobre contrato psicológico proporciona um contexto conceptual sólido, adequado à análise das emergentes relações de emprego contingente. A rede de expectativas mútuas, decorrente das características do emprego contingente (Druker e Stanworth, 2004), consolida a relevância peculiar que deve ser atribuída ao estudo destas relações. Os resultados da presente investigação enfatizam a ideia de que é crucial para os gestores e técnicos de recursos humanos terem em consideração os contratos psicológicos duais estabelecidos pelos colaboradores contingentes, quer com a agência, quer com a organização cliente onde trabalham. É também de uma relevância fulcral compreender que a insegurança no trabalho, embora seja um aspecto inerente ao emprego contingente, poderá continuar a ter uma influência negativa na percepção de cumprimento das obrigações da agência. Este postulado significa que, embora a insegurança no trabalho já deva ser esperada pelos trabalhadores contingentes, poderá continuar a ter um impacto negativo nas suas relações de emprego. Tendo em consideração a enorme proliferação das relações de emprego contingentes, tanto em Portugal, como no resto do mundo, terá de ser dada uma maior ênfase à necessidade de desenvolvimento da investigação no âmbito destas relações, sobretudo através das perspectivas da teoria do contrato psicológico.

Referências Bibliográficas

- Anderson, N., e Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behaviour*, 19, 637-647.
- Bagshaw, M. (1997). Employability – Creating a contract of mutual investment. *Industrial and Commercial Training*, 29(6), 187-189.
- Baruch, Y. (2001). Employability: a substitute for loyalty? *Human Resource Development International*, 4(4), 543-566.
- Benson, J. (1998). Dual Commitment: Contract workers in Australian manufacturing enterprises. *Journal of Management Studies*, 35(3), 355-375.
- Bernhard-Oettel, C., Sverke, M., e De Witte, H. (2005). Comparing alternative employment to permanent full-time work: How do employment contract and perceived job conditions relate to health complaints? *Work and Stress*, 19, 301-318.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Cavanaugh, M. A., e Noe, R. A. (1999). Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract. *Journal of Organizational Behaviour*, 20, 323-340.
- Chambel, M. J., e Alcover, C. M. (submitted). Psychological contract of call-center workers: working conditions, satisfaction and civic virtue behaviors.
- Chambel, M. J., e Castanheira, F. (2006). Different temporary work status, different behaviors in organization. *Journal of Business and Psychology*, 20, 352-367.
- Chambel, M. J., e Castanheira, F. (2007). They don't want to be temporaries: Similarities between temps and core workers. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 943-959.

- Connelly, C. E., Gallagher, D. G., e Gilley, K. M. (2007). Organizational and client commitment among contracted employees: A replication and extension with temporary workers. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 326-335.
- Coyle-Shapiro, J. A. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behaviour. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 927-946.
- Coyle-Shapiro, J. A., e Kessler, I. (2002). Reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and Employer perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11 (1), 1-18.
- Coyle-Shapiro, J., e Morrow, P. (2006). Organizational and client commitment among contracted employees. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 416-431.
- Crampton, S. M., e Wagner, J. A. (1994). Percept-percept inflation in microorganizational research: An investigation of prevalence and effect. *Journal of Applied Psychology*, 79, 67-76.
- Dabos, G. E., e Rousseau, D. M. (2004). Mutuality and Reciprocity in the Psychological Contracts of Employees and Employers. *Journal of Applied Psychology*, 89, 52-72.
- De Cuyper, N., de Jong, J., De Witte, H., Isaksson, K., Rigotti, T., e Schalk, R. (2008). Literature review of theory and research on the psychological impact of temporary employment: Towards a conceptual model. *International Journal of Management Reviews*, 10, 25-51.
- De Cuyper, N., e De Witte, H. (2006). The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioural reports: A psychological contract perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 395-409.

- De Cuyper, N., e De Witte, H. (2007). Job insecurity in temporary versus permanent workers: Associations with attitudes, well-being, and behaviour. *Work and Stress*, 21(1), 65-84.
- De Witte, H. (1999). Job insecurity and psychological well-being: review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 155-177.
- De Witte, H. (2000). Arbeidsethos en jobonzekerheid: meting en gevolgen voor welzijn, tevredenheid en inzet op het werk [Work ethic and job insecurity: Measurement and consequences for well-being, satisfaction and performance]. In R. Bouwen, K. De Witte, H. De Witte, T. Taillieu (Eds.). *Van groep naar gemeenschap. Liber Amicorum Prof. Dr. Leo Lagrou*. Leuven: Garant, 352-350.
- De Witte, H., e Näswall, K. (2003). Objective versus subjective job insecurity: Consequences of temporary work for job satisfaction and organizational commitment in four European countries. *Economic and Industrial Democracy*, 24(2), 149-188.
- De Witte, H., Sverke, M., Van Ruysseveldt, J., Goslinga, S., Chirumbolo, A., Hellgren, J., e Näswall, K. (2008). Job insecurity, union support and intentions to resign membership: A psychological contract perspective. *European Journal of Industrial Relations*, 14(1), 85-103.
- Druker, J., e Stanworth, C. (2004). Mutual expectations: a study of the three-way relationship between employment agencies, their client organisations and white-collar agency temps. *Industrial Relations Journal*, 35, 58-75.
- Feldman, D. C. (2005). Toward a new taxonomy for understanding the nature and consequences of contingent employment. *Career Development International*, 11(1), 28-47.

- Forrier, A., e Sels, L. (2003). Temporary employment and employability: training opportunities and efforts of temporary and permanent employees in Belgium. *Work, Employment and Society*, 17, 641-666.
- Gallagher, D. G., e McLean Parks, J. (2001). I pledge thee my troth...contingently: Commitment and the contingent work relationship. *Human Resource Management Review*, 11, 181-208.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Herriot, P., Manning, W. E. G., e Kidd, J. M. (1997). The content of the Psychological Contract. *British Journal of Management*, 8(2), 151-162.
- Hughes, L. W., e Palmer, D. K. (2007). An investigation of the effects of psychological contract and organization-based self-esteem on organizational commitment in a sample of permanent and contingent workers. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 14(2), 143-156.
- Instituto de Emprego e Formação Profissional (2008). Empresas de trabalho temporário licenciadas [electronic version]. Retrieved June 3, 2008 from <http://www.iefp.pt>.
- Instituto Nacional de Estatística (2007). População empregada por conta de outrem por Sexo e Contrato de Trabalho [electronic version]. Retrieved June 3, 2008 from <http://www.ine.pt>.
- King, J. E. (2000). White-collar reactions to job insecurity and the role of the psychological contract: implications for human resource management. *Human Resource Management*, 39(1), 79-92.
- Kluytmans, F. e Ott, M. (1999). Management of employability in The Netherlands. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 261-272.

- Lee, G. (2001). Towards a contingent model of key staff retention: The new psychological contract reconsidered. *South African Journal of Business Management*, 32(1), 1-9.
- Lee, G. J., e Faller, N. (2005). Transactional and relational aspects of the psychological contracts of temporary workers. *South African Journal of Psychology*, 35(4), 831-847.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Kraimer, M. L., e Sparrowe, R. T. (2003). The dual commitments of contingent workers: an examination of contingents' commitment to the agency and the organization. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 609-625.
- Lievens, F., Decaestecker, C., Coetsier, P., e Geirnaert, J. (2001). Organizational attractiveness for prospective applicants: A person-organisation fit perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 50(1), 30-51.
- Marler, J. H., Barringer, M. W., e Milkovich, G. T. (2002). Boundaryless and traditional contingent employees: worlds apart. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 425-453.
- McLean Parks, J., Kidder, D. L., e 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.
- Millward, L. J., e Brewerton, P. M. (2000). Psychological contracts: employee relations for the twenty-first century?. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 15, 1-61.
- Moorman, R. H., e Harland, L. K. (2002). Temporary employees as good citizens: Factors influencing their OCB performance. *Journal of Business and Psychology*, 17, 171-187.

- Näswall, K., e De Witte, H. (2003). Who feels insecure in Europe? Predicting job insecurity from background variables. *Economic and Industrial Democracy*, 24, 189-215.
- OECD. (2002). *Employment Outlook*. Paris: Organization for Economic Co-operation and Development.
- Reilly, P. A. (1998). 'Balancing flexibility: meeting the interests of employer and employees'. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7, 7-22.
- Rentsch, J. R., e McEwen, A. H. (2002). Comparing personality characteristics, values and goals as antecedents of organizational attractiveness. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(3), 225-234.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rousseau, D. M. (2000). *Psychological Contract Inventory Technical Report*. Pittsburgh: Carnegie Mellon University.
- Rousseau, D. M. (2004). Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. *Academy of Management Executive*, 18, 120-127.
- Smithson, J., e Lewis, S. (2000). Is job insecurity changing the psychological contract? *Personnel Review*, 29(6), 580-702.
- Turban, D. B. e Greening, D. W. (1996). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658-672.

Turnley, W. H. e Feldman, D. C. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: Unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behaviour*, 21, 25-42.

Van Breugel, G., Van Olffen, W. e Olie, R. (2005). Temporary Liaisons: The commitment of 'temps' towards their agencies. *Journal of Management Studies*, 42(3), 539-566.

Van Vuuren, T., Klandermans, B., Jacobson, D., e Hartley, J. (1991). Employees' reactions to job insecurity. In J. Hartley, D. Jacobson, B. Klandermans, e T. van Vuuren, *Job Insecurity: Coping with jobs at risk* (pp. 79-103). London: Sage.