

UNIVERSIDADE DE LISBOA

FACULDADE DE PSICOLOGIA E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO



**Estudo com trabalhadores temporários:
LMX, cumprimento de obrigações e *engagement***

Mariana Garcia Cadaveira

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

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

2010

UNIVERSIDADE DE LISBOA

FACULDADE DE PSICOLOGIA E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO



**Estudo com trabalhadores temporários:
LMX, cumprimento de obrigações e *engagement***

Mariana Garcia Cadaveira

Dissertação orientada pelo Professor Doutor Luís Curral

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

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

2010

Agradecimentos

*“Tem dias que eu fico
Pensando na vida
E sinceramente
Não vejo saída
Como é, por exemplo
Que dá p’ra entender
A gente mal nasce
Começa a morrer
Depois da chegada
Vem sempre a partida
Porque não há nada
Sem separação*

*Sei lá, sei lá
A vida é uma grande ilusão
Sei lá, sei lá
Só sei que ela está com a razão*

*Ninguém nunca sabe
Que males se apronta
Fazendo de conta
Fingindo esquecer
Que nada renasce
Antes que se acabe
E o sol que desponta
Tem que anoitecer
De nada adianta
Ficar-se de fora
A hora do sim
É um descuido do não*

*Sei lá, sei lá
Só sei que é preciso paixão
Sei lá, sei lá
A vida tem sempre razão”*

Tom Jobim

Mais do que uma ‘simples’ dissertação, é, para mim, um momento de reflexão: marca o fim de uma etapa apaixonante da minha vida, *eu* enquanto estudante, e o despoletar de um *eu* mais enriquecido de *know-how* e interventivo no mercado de trabalho.

Partilho e dirijo os meus agradecimentos a todos os que contribuíram para o fecho de um ciclo fundamental da minha vida e para o início de outro desafiante e, espero que, também prometedora.

Ao Professor Doutor Luís Curral por todos os ensinamentos e pela disponibilidade em orientar-me nesta tarefa desafiante – realização da dissertação...

Ao projecto do trabalho temporário, por permitir o meu contributo no seu âmbito...

À Dr.^a Sofia Calheiros, Dr.^a Isabel Freire de Andrade, Joana Hasse e Patrícia Fioravera por toda a compreensão e forte influência no meu desenvolvimento pessoal e profissional...

A toda a minha família, colegas e amigos com quem posso contar, totalmente, e que me apoiaram ao longo do meu percurso académico, dos quais destaco a Andreia Rosa, colega exemplar, a Mariana Peixoto e a Sara Faria, amigas imprescindíveis, pela preocupação e palavras de incentivo...

Ao Kiko pelas aprendizagens que, juntos, temos feito, por acreditar, pelo apoio e força incondicionais e pelos momentos de partilha extraordinários e para sempre inesquecíveis...

À minha avó pelo carinho, palavras de apoio e motivação, esforço em estar presente em todos os momentos marcantes da minha vida e pela partilha de experiências de uma história de vida dura, passando a mensagem de que o esforço e o sacrifício são sempre recompensados...

À minha irmã por me ter vindo a “abrir caminho”, pela confiança que em mim deposita e pela calma e paciência que a caracterizam, transmitindo que, tranquilamente, tudo é possível...

Por último, um agradecimento muito especial aos meus pais, dois pilares fulcrais da minha vida que, com os conselhos mais preciosos, dão-me liberdade para escolher o meu próprio caminho de modo a aproveitar todas as oportunidades, acompanhando de perto todos os meus passos, aplaudindo-os ou criticando-os, pertinentemente, assumindo um papel determinante no meu desenvolvimento e crescimento pessoal e profissional...

...MUITO OBRIGADA A TODOS!

Índice

	Páginas
Resumo	6
Abstract	7
Introdução	8
LMX e cumprimento das obrigações por parte da organização	10
Cumprimento das obrigações por parte da organização e <i>engagement</i>	13
A relação entre LMX e <i>engagement</i> mediada pelo cumprimento das obrigações por parte da organização	15
Método	16
Procedimento	16
Amostra	17
Medidas	17
Resultados	18
Estatísticas descritivas e coeficientes de correlação	18
Testes de hipóteses	20
Discussão	24
Principais conclusões	24
Implicações práticas	25
Limitações	26
Investigações futuras	27
Referências Bibliográficas	28

Resumo

Considerando a crescente utilização dos trabalhadores temporários nas organizações, o presente estudo analisa a influência das trocas líder-membro (LMX) e do cumprimento de obrigações inerentes ao contrato psicológico relacional e balanceado no *engagement* desses colaboradores, especificamente, utilizando como suporte a teoria da troca social. As hipóteses colocadas foram testadas com base em questionários respondidos por colaboradores de duas empresas, localizadas em Portugal. A amostra era constituída por 133 trabalhadores temporários, 55 dos quais eram provenientes de uma empresa do sector da indústria alimentar e os restantes 78 eram provenientes de uma empresa do sector da indústria cerâmica. Como esperado, os resultados mostraram que a qualidade das relações LMX tem uma relação positiva com o cumprimento de obrigações de natureza relacional (H1a) e balanceada (H1b); o cumprimento de obrigações de natureza relacional também apresenta uma relação positiva com o *engagement* (H2a) e, ao contrário do que era previsto, neste caso, o cumprimento de obrigações de natureza balanceada não é preditor do *engagement* (H2b). É ainda de realçar que a relação entre a qualidade das relações LMX e o *engagement* é parcialmente mediada pelo cumprimento de obrigações de natureza relacional (H3a), não tendo sido corroborada a hipótese de que essa relação seria mediada pelo cumprimento de obrigações de natureza balanceada (H3b). Numa secção final, os resultados referidos são discutidos, sendo apresentadas as implicações que a presente investigação pode ter para as práticas de gestão de recursos humanos, especificamente, no que se refere aos trabalhadores temporários. Por fim, serão ainda sugeridos alguns caminhos para estudos futuros.

Palavras-chave: trabalhadores temporários; cumprimento de obrigações; trocas líder-membro; *engagement*

Abstract

Considering the increasing use of temporary workers in organizations, the present study analyses the influence of leader-member exchanges (LMX) and the fulfillment of obligations inherent to the relational and balanced psychological contract in the engagement of those workers, specifically, using the Social Exchange Theory as support. We tested our hypothesis using a survey collected from employees working in two Portuguese firms. The sample was composed by 133 temporary workers, 55 of them from a company in the food industry and the remaining 78 from a company operating in the ceramic industry. As expected, the results showed that the quality of LMX relationships have a positive relationship with the fulfillment of obligations inherent to the relational (H1a) and balanced (H1b) psychological contract; the fulfillment of obligations based on the relational psychological contract also presents a positive relationship with engagement (H2a) and, as opposed to what we expected, in this case, the fulfillment of obligations stated on the balanced psychological contract doesn't predict engagement (H2b). The relation between the quality of LMX relationships and the engagement is partially mediated by the fulfillment of obligations inherent to the relational psychological contract (H3a). Concerning our last hypothesis (H3b), it was not supported by the results, meaning that the relationship between LMX and engagement is not mediated by the fulfillment of obligations related to the balanced psychological contract. In a final section, the obtained results are discussed and their possible implications on the human resource practices for temporary workers are presented. At last, there will also be suggested some new paths for future investigations.

Keywords: temporary workers; fulfillment of obligations; leader-member exchange; engagement

Introdução

Tendo em conta o contexto incerto e em constante mutação em que as organizações estão inseridas, surgiu a necessidade de desenvolverem a sua capacidade de adaptação a esse contexto, através do aumento da flexibilidade da força de trabalho (Moorman & Harland, 2002) e, simultaneamente, da promoção do envolvimento e do compromisso organizacional desses colaboradores (Lawler, 1993; Meyer & Allen, 1997). Em consequência das mudanças de natureza económica e social do mercado de trabalho, originaram-se alterações significativas nas relações de emprego: os empregadores procuram colaboradores flexíveis de modo a conseguirem antecipar as dinâmicas do contexto envolvente (Roehling *et al.*, 2000; Sparrow, 2000, citado por Shalk, 2004), recorrendo, por isso, ao trabalho temporário (Ono, 2009). O contrato de trabalho temporário consiste numa modalidade especial de contrato de trabalho, “em que um trabalhador se vincula perante uma empresa de trabalho temporário a prestar a sua actividade a quem esta indicar, celebrando esta com terceiros um contrato de utilização, por virtude do qual lhe disponibilizam os seus trabalhadores” (Leitão, 2008, p. 477).

O trabalho temporário pode ser benéfico tanto para o empregador como para o colaborador, uma vez que ambos procuram mais flexibilidade alinhada com os seus próprios objectivos, sendo necessário encontrar um ajustamento entre as necessidades de cada um para garantir os resultados organizacionais (Schalk, 2004).

Por um lado, o trabalho temporário apresenta benefícios para o colaborador na medida em que permite que os indivíduos que não conseguem obter um trabalho permanente permaneçam no mercado de trabalho, pode promover oportunidades de alguns colaboradores temporários passarem a permanentes, possibilita a aquisição de experiência de trabalho e permite que os colaboradores aumentem a sua rede de contactos que pode ser vital para que encontrem um bom emprego (Smith & Neuwirth, 2008). Por outro lado, apresenta benefícios para a empresa porque, além de contribuir para o aumento do nível de flexibilidade dos colaboradores, constitui um meio de reduzir os custos globais de despesas de trabalho e administrativas e de recrutamento e selecção (Liden, Wayne, Kraimer & Sparrowe, 2003).

De salientar que os estudos no âmbito do trabalho temporário são relevantes uma vez que a natureza do seu trabalho e a própria força de trabalho têm mudado ao longo do tempo: antes, os trabalhadores temporários (TTs) desempenhavam funções que

exigiam poucas qualificações e eram utilizados como substitutos dos trabalhadores permanentes; actualmente, também podem assumir funções de elevada exigência técnica e profissional e as organizações utilizam-nos de um modo estratégico para garantirem a sua vantagem competitiva no mercado (Smith & Neuwirth, 2008).

A questão central é verificar se os benefícios que os TTs trazem para as organizações, a curto prazo, podem ser prejudiciais, a longo prazo (Forde & Slater, 2006). Neste sentido, tendo como referência a teoria do contrato psicológico, que se fundamenta na teoria da troca social (Blau, 1964) e na norma da reciprocidade (Gouldner, 1960), alguns autores (e.g., Millward & Hopkins, 1998; Rousseau, 1995) consideram que o trabalho temporário tem um efeito nefasto tanto para as organizações como para os empregados. Em comparação com os trabalhadores permanentes, os TTs desenvolvem relações de emprego mais restritas com a organização (com menos obrigações mútuas e menos benefícios ou suporte) e, conseqüentemente, demonstram níveis inferiores de bem-estar, compromisso e desempenho. Num estudo de De Cuyper, Notelaers e De Witte (2009), foi revelado que a passagem de trabalho temporário para trabalho permanente está associada a elevados níveis de *engagement*.

Contudo, estudos mais recentes (e.g., Chambel & Castanheira, 2005a; Guest, 2004) têm evidenciado que embora em algumas situações as relações de emprego dos TTs sejam mais limitadas, caracterizadas por aspectos mais transaccionais do que emocionais o que leva, conseqüentemente, a níveis de bem-estar, compromisso e desempenho reduzidos, noutras situações, quando a relação de emprego dos TTs é semelhante à dos trabalhadores permanentes, caracterizada, predominantemente, por aspectos sócio-emocionais e percepções de apoio, as suas atitudes e comportamentos também serão similares.

Considerando que o *engagement* contribui, significativamente, para a satisfação, compromisso organizacional, intenção de permanecer na organização, motivação, desempenho e saúde do colaborador (Salanova & Schaufeli, 2004), contribuindo, conseqüentemente, para a produtividade da organização (Harter, Schmidt & Keyes, 2002), é fundamental perceber como é possível promovê-lo no contexto organizacional, particularmente nos TTs que vão sendo um recurso cada vez mais utilizado.

O presente estudo foca-se, especificamente, na análise da qualidade da relação entre a troca líder-membro (LMX), cumprimento das obrigações por parte da organização e duas dimensões do *engagement* – vigor e dedicação – de TTs que

desempenham as suas funções, como operários, no sector da indústria alimentar e cerâmica.

As teorias LMX e do contrato psicológico são importantes na explicação e compreensão das mudanças das relações laborais e, também por contemplarem o impacto dessas variáveis nas atitudes, comportamentos e bem-estar dos colaboradores, será interessante verificar a sua influência no desenvolvimento de *engagement* dos TTs. Deste modo, será analisada a influência da qualidade das relações LMX nas duas dimensões do *engagement* – vigor e dedicação – desses trabalhadores, considerando o cumprimento de obrigações de natureza relacional e balanceada como variáveis mediadoras dessa relação.

LMX e cumprimento das obrigações por parte da organização

Segundo Mouriño-Ruiz (2010), tendo em conta as mudanças de índole social e económica (e.g., a passagem de uma sociedade industrial para uma sociedade do conhecimento e conseqüente alteração dos estilos de gestão e das forças de trabalho) que se têm vindo a verificar até agora, o líder assume um papel premente na criação de um ambiente de trabalho envolvente (*engaging*), fomentando uma cultura onde todos os colaboradores se sintam valorizados, ouvidos e apreciados (Schein, 1992) e promovendo o estabelecimento de relações positivas entre todos. Deste modo, as relações de troca que se estabelecem entre líderes e empregados serão cruciais para o sucesso de ambos e da organização para a qual trabalham.

Fundamentando-se na teoria da troca social (Blau, 1964) e na teoria de papéis (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal, 1964), a teoria LMX remete para a qualidade da troca realizada entre um líder e os seus subordinados (Brower, Shoorman & HoonTan, 2000) e postula que a relação entre ambos, seja positiva ou negativa, terá efeito em vários componentes da experiência de trabalho dos empregados incluindo o seu desempenho, comunicação e satisfação na função e que os líderes diferem na forma como lidam com os seus colaboradores e os supervisionam (Mouriño-Ruiz, 2010).

Podem ser estabelecidas relações LMX de elevada qualidade que se baseiam na confiança, lealdade, suporte, comunicação aberta, respeito e obrigações mútuas ou relações LMX de baixa qualidade caracterizadas por níveis de confiança, suporte, compreensão e compromisso limitados (Dienesch & Liden, 1986; Uhl-Bien, Graen & Scandura, 2000). As relações de elevada qualidade proporcionam bons resultados tanto

para a organização como para os indivíduos, constatando-se que contribuem para o aumento da produtividade, satisfação laboral e atitudes positivas face ao trabalho (e.g., Major, Kozlowski, Chao & Gardner, 1995).

O interesse no contrato psicológico surge no seguimento do estudo da relação entre o indivíduo e a organização, e tem sido utilizado como um enquadramento explicativo do funcionamento das relações laborais (Rousseau, 1995).

Como referido anteriormente, este conceito fundamenta-se na teoria da troca social (Blau, 1964), que surge como explicação dos efeitos do cumprimento de obrigações subjacentes ao contrato psicológico: a troca social envolve acções voluntárias dos indivíduos que são motivados pelos retornos que esperam obter dos outros (e que, usualmente, são obtidos). A troca social consiste numa troca de bens, os quais podem ser materiais e não materiais, no contexto organizacional. Os bens materiais poderão ser o dinheiro e o conhecimento/formação, enquanto os bens imateriais poderão ser o respeito, a lealdade e o compromisso.

Associada à teoria da troca social está a norma da reciprocidade (Gouldner, 1960), de acordo com a qual, os indivíduos se sentem obrigados a retribuir, favoravelmente, o tratamento que consideram que recebem. As contribuições de uma parte obrigam a outra parte a fornecer um retorno apropriado. Quando não há reciprocidade, a parte que se sente prejudicada age de forma a repor o equilíbrio.

Deste modo, a teoria do contrato psicológico tem sido utilizada para compreender de que forma o contrato formal de trabalho tem impacto nas atitudes, comportamentos e bem-estar dos colaboradores (e.g., Rousseau, 1995; Chambel & Castanheira, 2005a; Guest, 2004). Segundo Rousseau (1995), 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). Deste modo, a teoria do contrato psicológico tem sido utilizada para compreender o que o indivíduo considera que obtém ou pode vir a obter da organização e o que considera que deve contribuir reciprocamente (Chambel & Castanheira, 2005b), tendo, por isso, influência nos comportamentos, atitudes e bem-estar dos colaboradores (Anderson & Schalk, 1998).

Segundo Rousseau (1995), existem quatro tipos de contratos psicológicos: transaccional, relacional, balanceado e transicional, sendo os três primeiros os mais

frequentes. O contrato psicológico transaccional refere-se a uma troca, a curto-prazo, de benefícios específicos e contribuições económicas.

O contrato psicológico relacional refere-se a uma troca de benefícios, sobretudo sócio-emocionais a longo-prazo, fundamentando-se em conceitos como a estabilidade – espera-se que o colaborador permaneça na empresa e que faça o que é necessário para manter a sua função e espera-se que o empregador garanta um salário estável e promova a empregabilidade a longo prazo – e a lealdade – espera-se que o colaborador apoie a empresa, demonstre comportamentos de cidadania organizacional, seja leal e comprometido com as necessidades e interesses da organização e espera-se que o empregador apoie o bem-estar e interesse dos empregados e das suas famílias.

O contrato balanceado refere-se a um contrato dinâmico e de longa duração que condiciona o sucesso económico da empresa e as oportunidades do trabalhador para desenvolver a sua carreira. Tanto o trabalhador como a empresa contribuem fortemente para a aprendizagem e desenvolvimento de cada um. As recompensas aos trabalhadores baseiam-se no desempenho e contribuição para as vantagens comparativas da empresa, particularmente a enfrentar exigências de mudança graças às pressões do mercado. Não é garantida a estabilidade dos colaboradores, no entanto é feito um esforço por parte do empregador para providenciar aos empregados a formação que necessitam para que sejam uma mais-valia no mercado de trabalho. No fundo, o contrato balanceado fundamenta-se na empregabilidade externa, progressão interna e desempenho dinâmico.

Quando as expectativas, promessas e obrigações inerentes ao contrato psicológico desenvolvido não são cumpridas, pode surgir a ruptura ou a violação do contrato psicológico (Morrison & Robinson, 1997). Segundo as referidas autoras, a ruptura do contrato psicológico consiste na percepção de discrepâncias entre o que foi prometido e cumprido. Neste caso, existe uma justificação credível para uma das partes não ter correspondido ao que estava implicado no contrato psicológico. A violação do contrato psicológico traduz-se numa reacção emocional quando essas discrepâncias são percebidas, isto é, consiste na percepção de ruptura associada a uma intensa reacção emocional em que o empregado sente ressentimento, injustiça e desconforto.

A investigação que integra a teoria LMX e a teoria do contrato psicológico apresenta um enquadramento importante para a compreensão de como os processos implicados na relação LMX formam as avaliações feitas pelos empregados acerca do cumprimento das obrigações pela organização e influenciam, conseqüentemente, as

atitudes e os comportamentos dos empregados na relação de emprego (Henderson, Wayne, Shore, Bommer & Tetrick, 2008).

Uma vez estabelecida, a relação LMX pode constituir uma conduta principal através da qual a organização distribui os recursos e as recompensas organizacionais pelos empregados, cumprindo as obrigações contempladas no contrato psicológico formado pelo colaborador (Dulac, Coyle-Shapiro, Henderson & Wayne, 2008).

Como as relações LMX de elevada qualidade estão associadas a processos de troca sócio-emocional (Liden, Sparrowe & Wayne, 1997) e tendo em conta as características do contrato psicológico relacional (e.g., foco na relação pessoal) e do contrato psicológico balanceado (e.g., foco na empregabilidade externa e desenvolvimento do colaborador), propomos estudar as seguintes hipóteses:

H1a: A qualidade das relações LMX tem uma relação positiva com a percepção de cumprimento das obrigações de natureza relacional por parte da organização.

H1b: A qualidade das relações LMX tem uma relação positiva com a percepção de cumprimento das obrigações de natureza balanceada por parte da organização.

Cumprimento das obrigações por parte da organização e *engagement*

De modo a prosperarem e a sobreviverem num contexto em contínua mudança, as organizações necessitam de adquirir e reter colaboradores saudáveis e motivados para assegurarem o sucesso organizacional (Schafeli & Salanova, 2007).

O aparecimento do *engagement* no trabalho coincide com o aparecimento da psicologia positiva que se foca nas forças humanas e no funcionamento pleno (Schaufeli & Salanova, 2007). Segundo os referidos autores, o *engagement* é uma dimensão do bem-estar, um estado afectivo-cognitivo positivo, persistente e abrangente, caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção. O vigor caracteriza-se por elevados níveis de energia e resiliência mental no trabalho, pela vontade de investir esforço e persistência, mesmo perante dificuldades. A dedicação refere-se a sentimentos de entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio. A absorção caracteriza-se pela concentração e envolvimento com satisfação no que está a fazer e dificuldade de se destacar do trabalho. Deste modo, o *engagement* é caracterizado por níveis elevados de energia e forte identificação com o seu trabalho.

De acordo com May, Gilson e Harter (2004), o vigor refere-se a um componente de natureza físico (e.g., “Quando estou a trabalhar, sinto-me cheia (o) de energia”), a dedicação corresponde a um componente de natureza emocional (e.g., “Tenho orgulho no trabalho que faço”) e a absorção corresponde a um componente de natureza cognitiva (e.g., “Esqueço tudo o que se passa à minha volta quando estou a trabalhar”).

O *engagement* no trabalho relaciona-se com os recursos laborais (e.g., autonomia, apoio social) e pessoais (e.g., auto-eficácia). Quanto mais recursos disponíveis, maior a probabilidade dos empregados apresentarem níveis elevados de *engagement* (Salanova & Schaufeli, 2004). O *engagement* também está relacionado com a capacidade de recuperação de esforços (físicos, mentais e emocionais) do trabalho realizado, permitindo que os empregados tomem novas iniciativas e estabeleçam novas metas de trabalho (Sonnentag, 2003). O equilíbrio trabalho-família também promove o *engagement* (Schaufeli & Salanova, 2007), isto é, a generalização de emoções positivas do contexto de trabalho para o contexto familiar contribui para o desenvolvimento de *engagement* dos colaboradores.

Os colaboradores que apresentam elevados níveis de *engagement* desenvolvem atitudes positivas relacionadas com o trabalho, identificação forte com o seu trabalho, boa saúde mental (emoções positivas e diminuição do risco de entrar num estado de *burnout*), desempenho óptimo, comportamentos extra-papel, proactividade, criatividade e aumentam a motivação intrínseca. Do ponto de vista da organização, elevados níveis de *engagement* propiciam a retenção de talentos, promoção de uma imagem corporativa positiva e de uma organização competitiva e eficaz (Schaufeli & Salanova, 2007).

De uma perspectiva económica, é muito mais rentável para as organizações prevenirem problemas relacionados com a falta de saúde e bem-estar psicológico através da promoção do *engagement* dos seus colaboradores, do que através da necessidade de terem que efectuar intervenções organizacionais de elevado custo económico (Ofman, 1995, cit. por Salanova & Schaufeli, 2004). Deste modo, o *engagement* consiste num elemento que, com implicações positivas ao nível individual, interpessoal e organizacional, é crucial fomentar.

Uma das estratégias que contribui para a optimização do *engagement* é o cumprimento das obrigações inerentes ao contrato psicológico. Quando um colaborador percebe uma falta de reciprocidade na troca social, o seu contrato psicológico sofre uma ruptura ou violação. Quando percebe o cumprimento das obrigações

subjacentes ao contrato psicológico, ocorre uma otimização do seu *engagement* (Salanova & Schaufeli, 2004).

Apesar de, tradicionalmente, se considerarem as três dimensões do *engagement*, os estudos empíricos têm demonstrado que o vigor e a dedicação constituem as dimensões de base do *engagement*, sendo a absorção uma consequência daquele (Llorens, Salanova, Schaufeli & Bakker, 2007; Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008). Neste sentido, sendo o cumprimento das obrigações inerentes ao contrato psicológico uma variável com influência no *engagement* (Aggarwal, Datta & Bhargava, 2007), sugerimos analisar as seguintes hipóteses:

H2a: A percepção de cumprimento das obrigações de natureza relacional por parte da organização tem uma relação positiva com o *engagement*.

H2b: A percepção de cumprimento das obrigações de natureza balanceada por parte da organização tem uma relação positiva com o *engagement*.

A relação entre LMX e *engagement* mediada pelo cumprimento das obrigações por parte da organização

Os líderes conseguem promover, através de uma relação LMX eficaz, o compromisso, lealdade, confiança e desempenho dos colaboradores (Mouriño-Ruiz, 2010). De acordo com Sparr e Sonnentag (2008), as relações LMX de elevada qualidade são preditoras de níveis elevados de bem-estar uma vez que estão associadas à satisfação na função e a níveis reduzidos de depressão na função e de intenção de *turnover*.

É ainda de referir que Golden e Veiga (2008) sublinham que as relações LMX de elevada qualidade estão associadas a elevados níveis de compromisso, satisfação na função e desempenho. Por outro lado, as relações LMX de baixa qualidade estão associadas a níveis reduzidos de compromisso e de satisfação na função.

Outros estudos (e.g., Bakker & Bal, 2010) realçam que a relação de troca com o supervisor relaciona-se positivamente com o *engagement* no trabalho. Neste sentido, propomos que as relações LMX de elevada qualidade também podem contribuir para o *engagement* – vigor e dedicação – dos TTs se possuírem um contrato psicológico baseado em trocas sócio-emocionais ou que assente numa relação de troca mútua, benéfica tanto para o desenvolvimento da organização como do colaborador.

H3a: A relação entre a qualidade das relações LMX e o *engagement* é mediada pela percepção de cumprimento das obrigações de natureza relacional por parte da organização.

H3b: A relação entre a qualidade das relações LMX e o *engagement* é mediada pela percepção de cumprimento das obrigações de natureza balanceada por parte da organização.

A Figura 1 representa as relações propostas nas hipóteses da presente investigação.

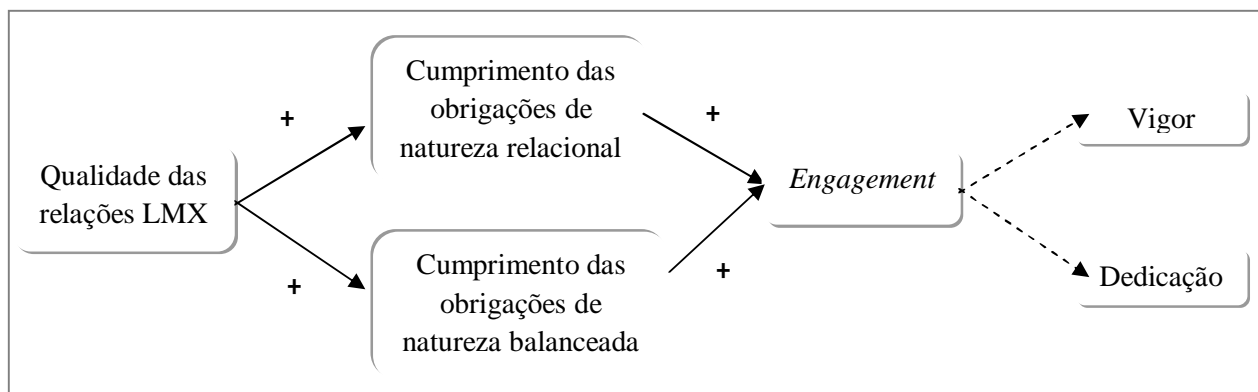


Figura 1. Relações apresentadas nas hipóteses do estudo

Método

Procedimento

Para concretizar o presente estudo, foram contactados os Directores de Recursos Humanos de duas empresas, uma pertencente ao sector da indústria alimentar e outra ao sector da indústria cerâmica, solicitando-se a sua autorização para a aplicação de questionários. Os questionários, em formato papel e com uma duração de 15 a 20 minutos, foram aplicados aos indivíduos pretendidos, tendo sido informados, no acto de entrega, sucintamente, acerca do objectivo da investigação, que a sua colaboração era voluntária e confidencial (tal como estava indicado na folha de rosto do questionário), realçando a importância da sua opinião sincera para a realização do estudo. Durante esse momento, os participantes tinham a oportunidade de esclarecer possíveis dúvidas com a investigadora presente na sala onde decorria a aplicação. Os participantes colaboraram, respondendo ao questionário, sem qualquer remuneração.

De salientar que o presente estudo foi realizado no âmbito de um projecto alargado que engloba diversas investigações focadas nos trabalhadores temporários, sendo, por isso, um estudo complementar a outros já realizados ou que ainda venham a ser efectuados.

Amostra

Este estudo utilizou uma amostra constituída por 133 trabalhadores temporários, dos quais 55 pertenciam a uma empresa do sector da indústria alimentar e 78 pertenciam a uma empresa do sector da indústria cerâmica, ambas localizadas em Portugal. Dos 135 questionários distribuídos foram recolhidos 133, pelo que a taxa de resposta total representa 98,52% do número total de colaboradores. De acordo com as variáveis sócio-demográficas consideradas, 27 dos participantes eram do sexo masculino (20,3%) e 106 dos participantes eram do sexo feminino (79,7%). O tempo de permanência dos participantes nas empresas variava entre 2 e 13 meses, sendo, em média, de 5 meses.

Medidas

LMX. O LMX foi medido através de uma adaptação da escala de Scandura & Graen (1984) composta por cinco itens ($\alpha = .90$) (e.g., “Se realmente precisar sei que o meu supervisor tomará a iniciativa de me ajudar”). Os itens foram classificados numa escala de Likert de sete pontos, desde 1 (*Discordo totalmente*) a 7 (*Concordo totalmente*). Resultados elevados nesta escala significam que as relações LMX são de elevada qualidade.

Cumprimento das obrigações por parte da organização. As percepções dos colaboradores acerca do cumprimento das obrigações por parte da organização foram avaliadas através da tradução portuguesa da escala de Rousseau (2000), a qual já foi utilizada num estudo prévio (Chambel e Alcover, no prelo). A escala do cumprimento das obrigações de natureza relacional é composta por 9 itens ($\alpha = .95$) (e.g., “Preocupar-se com o meu bem-estar a longo prazo”). A escala do cumprimento das obrigações de natureza balanceada é composta por 14 itens ($\alpha = .93$) (e.g., “Ajudar-me a desenvolver competências que são procuradas por outras empresas”). Os itens foram classificados numa escala de Likert de 6 pontos, desde 0 (*Não tem essa obrigação*) a 6 (*Tem*

cumprido muito mais do que era sua obrigação). Resultados elevados nesta escala indicam a percepção de elevados níveis de cumprimento das obrigações por parte da organização inerentes ao contrato psicológico relacional e balanceado.

Engagement. O *engagement* foi medido a partir de duas dimensões que o compõem: vigor e dedicação. Exluímos a terceira dimensão do *engagement* – absorção – por considerarmos que não se aplica ao tipo de funções analisadas.

Vigor. O vigor foi medido com 4 itens da *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) (Schaufeli, Martinez, Marques Pinto, Salanova, & Bakker, 2002). Os itens foram classificados numa escala de Likert de 7 pontos, desde 0 (*Nunca*) a 6 (*Todos os dias*). Resultados elevados nesta escala indicam elevados níveis de vigor dos colaboradores (e.g., “Quando estou a trabalhar, sinto-me cheia/o de energia”). O alfa de Cronbach para esta esta escala é de .74.

Dedicação. A dedicação foi avaliada com 3 itens da UWES (Schaufeli *et al.*, 2002). À semelhança da escala anterior, os itens foram classificados numa escala de Likert de 7 pontos, desde 0 (*Nunca*) a 6 (*Todos os dias*). Resultados elevados nesta escala indicam elevados níveis de dedicação dos colaboradores (e.g., “O meu trabalho inspira-me”). O alfa de Cronbach para esta esta escala é de .75.

Variável de controlo. A antiguidade, isto é, o tempo de permanência na organização, pode relacionar-se com o cumprimento de obrigações inerentes ao contrato psicológico (Lester, Kickul & Bergman, 2007) e nós considerámos que também podia ter influência nos níveis de *engagement* dos colaboradores. Assim, na análise dos dados, a antiguidade, medida em meses, foi utilizada como variável controlo, de modo a eliminar potenciais explicações alternativas para os resultados.

Resultados

Estatísticas descritivas e coeficientes de correlação

As estatísticas descritivas e as correlações entre as variáveis estão apresentadas na Tabela 1.

A análise das estatísticas descritivas revela que os participantes seleccionaram, em média, a opção “Algumas vezes por semana” no que se refere aos seus níveis de vigor ($M = 4,78$; D.P. = 1,19) e dedicação ($M = 4,88$; D.P. = 1,34). Em relação à qualidade das relações LMX, os participantes seleccionaram, em média, a opção “Concordo um pouco” ($M = 5,39$; D.P. = 1,28). Quanto ao cumprimento das obrigações por parte da empresa, tanto ao nível balanceado ($M = 2,78$; D.P. = 0,89) como relacional ($M = 2,83$; D.P. = 1,04), os participantes seleccionaram, em média, a opção “Tem cumprido a sua obrigação”.

Tabela 1
Estatísticas descritivas e correlação das variáveis estudadas

Variáveis	Média	D. P.	1	2	3	4	5	6
Antiguidade	4.40	3.42						
Vigor	4.78	1.19	-.210*	($\alpha = .74$)				
Dedicação	4.88	1.34	-.174*	.717**	($\alpha = .75$)			
Relações LMX	5.39	1.28	-.159	.298**	.455**	($\alpha = .90$)		
Cumprimento de obrigações (C.P. balanceado)	2.78	0.89	-.166	.117	.247**	.264**	($\alpha = .93$)	
Cumprimento de obrigações (C.P. relacional)	2.83	1.04	-.206*	.282**	.284**	.284**	.711**	($\alpha = .95$)

* $p < .05$; ** $p < .01$; Alphas de Chronbach estão entre parêntesis, na diagonal.

No que se refere às correlações entre as diversas variáveis em estudo, verificamos que a antiguidade se relaciona de forma negativa e significativa com o vigor ($r = -.210$, $p < .05$), dedicação ($r = -.174$, $p < .05$) e cumprimento de obrigações de natureza relacional ($r = -.206$, $p < .05$).

Verificamos também que a qualidade das relações LMX se relaciona positiva e significativamente com o vigor ($r = .298$, $p < .01$) e com a dedicação ($r = .455$, $p < .01$), o que significa que os níveis de *engagement* serão tanto maiores quanto melhor for a qualidade da relação LMX. Além disso, ainda constatamos que a qualidade das relações LMX se relaciona positiva e significativamente com o cumprimento de obrigações, tanto de natureza relacional ($r = .284$, $p < .01$) como balanceada ($r = .264$, $p < .01$), por parte da organização, o que significa que quanto melhor a qualidade das relações LMX, melhor os participantes perceberão o cumprimento de obrigações de natureza relacional e balanceada por parte da organização.

Por último, é de salientar que o cumprimento de obrigações de natureza relacional se relaciona positiva e significativamente com o vigor ($r = .282$, $p < .01$) e com a dedicação ($r = .284$, $p < .01$), o que indica que quanto maior o cumprimento das obrigações relacionais por parte da organização, maiores serão os níveis de *engagement* dos colaboradores. Por sua vez, o cumprimento de obrigações de natureza balanceada relaciona-se positiva e significativamente com a dimensão dedicação ($r = .247$, $p < .01$).

Teste de Hipóteses

A hipótese 1a pressupõe que a qualidade das relações LMX tem uma relação positiva com a percepção de cumprimento das obrigações de natureza relacional por parte da organização. Esta hipótese foi suportada, uma vez que, tal como esperado, os resultados mostram que, a qualidade das relações LMX ($\beta = .260$, $p < .01$) se relaciona positiva e significativamente com o cumprimento das obrigações de natureza relacional por parte da organização. Estes resultados são apresentados na Tabela 2.

A hipótese 1b afirma que a qualidade das relações LMX tem uma relação positiva com a percepção de cumprimento das obrigações de natureza balanceada por parte da organização. Esta hipótese também foi apoiada na medida em que os resultados mostram que a qualidade das relações LMX ($\beta = .247$, $p < .01$) se relaciona positiva e significativamente com o cumprimento das obrigações de natureza balanceada por parte da organização. Estes resultados são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2
Qualidade da relação LMX e cumprimento de obrigações

Variáveis	Cumprimento de obrigações de natureza relacional		Cumprimento de obrigações de natureza balanceada	
	β	β	β	β
Antiguidade	-.187*	-.145	-.149	-.109
LMX		.260**		.247**
R^2	.035	.101	.022	.081
ΔR^2	.035	.066	.022	.059
ΔF	4.583*	9.186**	2.891	8.195**

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$.

A hipótese 2a diz que o cumprimento de obrigações de natureza relacional por parte da organização tem uma relação positiva com o *engagement*. Esta hipótese foi suportada pelos resultados, dado que, tal como previsto, o cumprimento de obrigações de natureza relacional por parte da organização ($\beta = .270$, $p < .01$ e $\beta = .329$, $p < .001$) se relaciona positiva e significativamente com as duas dimensões do *engagement* – vigor e dedicação, respectivamente. Estes resultados são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3
Cumprimento de obrigações de natureza relacional e *engagement*

Variáveis	<i>Engagement</i>	
	Vigor	Dedicação
	B	B
Antiguidade	-.148	-.087
Cumprimento de obrigações de natureza relacional	.270**	.329***
R^2	.112	.128

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$.

A hipótese 2b postula que o cumprimento de obrigações de natureza balanceada por parte da organização tem uma relação positiva com o *engagement*. Através da análise dos dados obtidos, verifica-se que o cumprimento das obrigações de natureza balanceada por parte da organização não se relaciona significativamente com o vigor ($\beta = .082$, n.s.) nem com a dedicação ($\beta = .195$, n.s.). Estes resultados são apresentados na Tabela 4.

Tabela 4
Cumprimento de obrigações de natureza balanceada e *engagement*

Variáveis	<i>Engagement</i>	
	Vigor	Dedicação
	β	B
Antiguidade	-.182*	-.114
Cumprimento de obrigações de natureza balanceada	.082	.195
R^2	.045	.058

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$.

A hipótese 3a admite que a relação entre a qualidade das relações LMX e o *engagement* é mediada pelo cumprimento de obrigações de natureza relacional. Para testar essa hipótese, realizámos análises de regressão linear, baseando-nos nos pressupostos de Baron e Keny (1986). Segundo estes autores, para se estudar a mediação, devem ser verificadas três condições. Em primeiro lugar, a variável independente (qualidade da relação LMX) e a variável mediadora (cumprimento de obrigações de natureza relacional) devem relacionar-se, significativamente, com a variável dependente (*engagement*). Como indicado anteriormente, através da Tabela 1 podemos constatar que a qualidade da relação LMX relaciona-se, significativamente, com o vigor ($r = .298, p < .01$) e com a dedicação ($r = .455, p < .01$) e que o cumprimento de obrigações de natureza relacional também se relaciona, significativamente, com o vigor ($r = .282, p < .01$) e com a dedicação ($r = .284, p < .01$).

Em segundo lugar, a variável independente deve relacionar-se, significativamente, com a variável mediadora proposta. Através da Tabela 1, verificamos que a qualidade da relação LMX relaciona-se, significativamente, com o cumprimento de obrigações de natureza relacional ($r = .284, p < .01$), constatando-se a segunda condição.

Por último, a relação entre a variável independente e a variável dependente deve ser, significativamente, mais fraca (mediação parcial) ou não significativa (mediação completa) quando a variável mediadora proposta está incluída na equação de regressão. Os resultados da análise da mediação da variável cumprimento de obrigações de natureza relacional são apresentados na Tabela 5. Quando o cumprimento de obrigações de natureza relacional foi introduzido na equação de regressão quer para a dimensão vigor, quer para a dimensão dedicação do *engagement*, aquele constitui-se como um preditor significativo ($\beta = .228, p < .01$ e $\beta = .263, p < .01$, respectivamente), baixando o valor do LMX em ambas as situações ($\beta = .203, p < .01$ e $\beta = .317, p < .001$, respectivamente). Através do teste de Sobel é possível verificar-se que a diminuição dos valores de beta do LMX é significativa, o que significa que o LMX constitui-se como um preditor das dimensões vigor e dedicação do *engagement* ($Z = 1,99, p < .05$ e $Z = 2,63, p < .01$, respectivamente). Deste modo, considera-se que a relação analisada se trata de uma mediação parcial em que existe uma relação directa significativa entre LMX e *engagement* ao mesmo tempo que existe uma relação indirecta, via cumprimento do contrato psicológico, que também é significativa.

Verificando-se as três condições postuladas por Baron e Keny (1986), a hipótese 3a foi parcialmente corroborada.

Tabela 5
Efeito de mediação do cumprimento de obrigações de natureza relacional na relação entre a qualidade das relações LMX e o *engagement*

Variáveis	<i>Engagement</i>			
	Vigor		Dedicação	
	B	β	β	β
Antiguidade	-.165*	-.125	-.096	-.049
LMX	.249**	.203**	.371***	.317***
Cumprimento de obrigações de natureza relacional		.228**		.263**
R^2	.102	.150	.158	.222
ΔR^2	.102	.047	.158	.063
ΔF	7.418***	7.207**	12.222***	10.487**

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$.

No que concerne à hipótese 3b, que antecipa a ideia de que a relação entre a qualidade das relações LMX e o *engagement* é mediada pelo cumprimento de obrigações de natureza balanceada, não foi apoiada uma vez que não se verificam os pressupostos da mediação propostos por Baron e Keny (1986) descritos anteriormente. A adição do cumprimento de obrigações de natureza balanceada não produz um efeito significativo no modelo nem para a dimensão vigor ($\beta = .115$, n.s.) nem para a dimensão dedicação ($\beta = .116$, n.s.). Estes resultados são apresentados na Tabela 6.

Tabela 6
Efeito de mediação do cumprimento de obrigações de natureza balanceada na relação entre a qualidade das relações LMX e o *engagement*

Variáveis	<i>Engagement</i>			
	Vigor		Dedicação	
	β	β	β	β
Antiguidade	-.163*	-.162	-.098	-.085
LMX	.27**	.268**	.441***	.412***
Cumprimento de obrigações de natureza balanceada		.115		.116
R^2	.115	.000	.217	.229
ΔR^2	8.217***	.030	.217	.012
ΔF			17.446***	1.994

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$.

Discussão

Principais conclusões

O aumento do número de TTs salienta a necessidade de se compreenderem as relações que estes estabelecem com as organizações onde trabalham e de se perceber o que contribui para os seus níveis de *engagement*, uma vez que, como mostrado por diversos estudos (Aggarwal, Datta, & Bhargava, 2007; Rich, Lepine, & Crawford, 2010), colaboradores com níveis de *engagement* elevados são uma mais-valia para as organizações alcançarem elevados níveis de produtividade. Neste sentido, o presente estudo tinha como propósito a avaliação da influência da qualidade da relação de troca entre o líder e os colaboradores nos níveis de *engagement* dos TTs, considerando a percepção do cumprimento de obrigações de natureza relacional e balanceada como variáveis mediadoras dessa relação. Para isso, foram propostas diversas hipóteses.

A relação entre LMX e cumprimento recebeu suporte empírico, o que significa que a qualidade das relações LMX tem uma relação positiva com o cumprimento das obrigações de natureza relacional e balanceada por parte da organização. Quanto mais elevada for a qualidade das relações LMX, maior tendência os TTs terão a perceberem o cumprimento de obrigações de natureza relacional e balanceada pela empresa. Estes resultados vão ao encontro de evidências de estudos realizados com trabalhadores permanentes (e.g., Henderson, Wayne, Shore, Bommer & Tetrick, 2008), que sugerem que as relações LMX têm influência nas avaliações que os colaboradores fazem, quanto ao cumprimento de obrigações por parte da organização.

A presente investigação ainda permite afirmar que a relação entre o cumprimento de obrigações de natureza relacional e o *engagement* dos TTs também foi suportada. O cumprimento de obrigações de natureza relacional por parte da organização tem uma relação positiva com os níveis de *engagement*, isto é, os TTs que percebem o cumprimento de obrigações relacionais por parte da organização onde trabalham tendem a desenvolver elevados níveis de vigor e dedicação. Estes resultados podem ser explicados à luz da teoria da troca social (Blau, 1964). Os trabalhadores manifestam comportamentos positivos (tal como pode ser considerado o *engagement* no trabalho) quando consideram que recebem da organização mais incentivos sócio-emocionais do que económicos. A norma da reciprocidade (Gouldner, 1960), associada à teoria da troca social, também pode ser explicativa do resultado obtido. Segundo a norma da

reciprocidade, os colaboradores comportam-se consoante os incentivos que recebem por parte da organização. De acordo com outros estudos, se os trabalhadores recebem incentivos de cariz socio-emocional, manifestam maior vontade de permanecerem na organização (Guzzo, Noonan & Elron, 1994; Robinson & Rousseau, 1994) e comportamentos de cidadania organizacional (Robinson & Morrison, 1995), podendo desenvolver, conseqüentemente, elevados níveis de *engagement*.

Contrariamente ao que seria esperado, constatamos que o cumprimento de obrigações de natureza balanceada por parte da organização não se relaciona com o *engagement* no trabalho. Uma possível explicação poderá incidir no facto deste tipo de organizações não desenvolverem a empregabilidade interna dos TTs, uma das características centrais do contrato psicológico balanceado. Logo, a percepção de cumprimento de obrigações de natureza balanceada não terá interferência nos níveis de *engagement* destes trabalhadores.

A relação entre a qualidade das relações LMX e o *engagement* mediada pela percepção de cumprimento das obrigações de natureza relacional foi parcialmente corroborada pelos resultados. O que indica que o LMX continua a predizer o *engagement* mesmo na presença do cumprimento das obrigações de natureza relacional. Consideramos o interesse desta evidência, na medida em que pode ser favorável que os níveis de *engagement* dos TTs dependam não só do cumprimento de obrigações relacionais mas também da qualidade da relação LMX.

A relação entre a qualidade das relações LMX e o *engagement* mediada pela percepção de cumprimento das obrigações de natureza balanceada não foi suportada pelos resultados, tal como se previa após a análise dos resultados subjacentes à hipótese 2b. Este resultado significa que a percepção de cumprimento de obrigações de natureza balanceada pela organização não tem influência no *engagement* dos TTs. Contudo, salientamos que a qualidade da relação LMX é um bom preditor dos níveis de *engagement* dos TTs. Tal como mostrado em estudos com trabalhadores permanentes (e.g., Bakker & Bal, 2010), as relações LMX de elevada qualidade têm influência nos níveis de *engagement* desses colaboradores. O mesmo se verifica para os TTs.

Implicações práticas

O presente estudo acarreta importantes implicações práticas, na medida em que se assiste cada vez mais à aquisição de TTs pelas organizações. De modo a lidar com essas

novas relações de emprego, é premente que as organizações cultivem relações LMX de elevada qualidade, inclusivamente com os TTs, tendo em conta que têm influência nos seus níveis de *engagement*, contribuindo, conseqüentemente, para uma maior produtividade organizacional.

Considerando que o cumprimento das obrigações de natureza relacional é mediador da relação entre LMX e *engagement*, é fundamental que as organizações procurem estabelecer, preferencialmente, contratos de natureza relacional, inclusivamente com os TTs, de modo a garantir o sucesso organizacional.

O departamento de recursos humanos da organização pode assumir um papel relevante na implementação de práticas que promovam o estabelecimento de relações LMX (e.g., através da criação de actividades que envolvam a participação tanto do líder como dos membros). É fundamental que as relações LMX estabelecidas sejam favoráveis ao aumento da percepção de cumprimento do contrato psicológico, preferivelmente, de natureza relacional (e.g., através do desenvolvimento de processos de recrutamento e selecção rigorosos em que sejam transmitidas informações claras e reais relativamente à organização, permitindo que o candidato crie expectativas, de natureza relacional, que se cumpram futuramente, evitando a ruptura ou violação do contrato psicológico) de modo a contribuir para que todos os colaboradores desenvolvam elevados níveis de *engagement*, garantindo a sobrevivência de uma organização saudável e, conseqüentemente, produtiva.

Limitações

O presente estudo apresenta algumas limitações que deverão ser referidas. Os questionários de auto-relato podem permitir a influência da deseabilidade social, nomeadamente, os indivíduos terem respondido de acordo com o que consideravam ser melhor aceite socialmente e com o que pensavam serem as expectativas dos experimentadores.

É ainda de salientar que o facto dos dados terem sido recolhidos apenas num único momento também pode constituir uma outra limitação deste estudo. As respostas dadas pelos participantes em estudos transversais, como acontece na presente investigação, podem ser influenciadas pelo seu estado emocional no momento da aplicação, impedindo que dêem a sua verdadeira opinião sobre os aspectos abordados.

De modo a minimizar os enviesamentos das respostas dos sujeitos, propomos que, em investigações futuras, se proceda à aplicação do mesmo questionário em diferentes momentos, tendo por base um estudo longitudinal, de forma a considerar as mudanças dos indivíduos ao longo do tempo e, conseqüentemente, a constatar as relações causais entre as variáveis estudadas.

Além disso, uma outra limitação consiste no facto desta pesquisa incluir TTs que representam apenas dois sectores de actividade: a indústria alimentar e a indústria cerâmica. Deste modo, será deveras importante sugerir o alargamento desta investigação a outros sectores de actividade, de forma a melhorar a generalização dos resultados.

Investigações futuras

Em investigações futuras, seria ainda interessante analisar outros possíveis preditores do *engagement* dos TTs, nomeadamente, a influência da qualidade das relações de troca entre os membros da equipa (*team-member exchange* – TMX), das práticas de recursos humanos (e.g., processo de socialização organizacional e de recrutamento e selecção, formação) ou do desenho do trabalho de modo a contribuir para o estabelecimento eficaz desta relação de emprego emergente e ainda susceptível a muitos preconceitos na sociedade em que vivemos.

Referências Bibliográficas

- Aggarwal, U., Datta, S., & Bhargava, S. (2007). The relationship between human resources practices, psychological contract and employee engagement: Implications for managing talent. *IIMB Management Review*, *19*, 313-325.
- Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, *19*, 637-647.
- Bakker, A. B., & Bal, P. M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *83*, 189-206. doi: 10.1348/096317909x402596
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, *22*, 187-200.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, *51*, 1173-1182.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Brower, H. H., Schoorman, F. D., & HoonTan, H. (2000). A model of relational leadership: The integration of trust and leader-member exchange. *Leadership Quarterly*, *II(2)*, 227-250.
- Chambel, M. J., & Alcover, C. M. (no prelo). Psychological contract of call-centers workers: Employment conditions, satisfaction and civic virtue behaviors. *Economic and Industrial Democracy*.
- Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2005a). Different temporary work status, different behaviors in organization. *Journal of Business and Psychology*, *20*, 351-367. doi: 10.1007/s10869-005-9015-0
- Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2005b). Características dos contratos psicológicos dos trabalhadores temporários na indústria. *Psychologica*, *38*, 65-82.
- De Cuyper, N., Notelaers, G., & De Witte, H. (2009). Transitioning between temporary and permanent employment: A two-wave study on the entrapment, the stepping stone and the selection hypothesis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *82*, 67-88.

- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, *11*, 618-634.
- Dulac, T., Coyle-Shapiro, J. A-M., Henderson, D. J., & Wayne, S. J. (2008). Not all responses to breach are the same: The interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations. *Academy of Management Journal*, *51*, 1079-1098.
- Forde, C., & Slater, G. (2006). What are the challenges for human resource management? *Personnel review*, *35*, 141-257.
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2008). The impact of superior-subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual worker. *The Leadership Quarterly*, *19*(1), 77-88. doi: 10.1016/j.leaqua.2007.12.009
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity. *American Sociological Review*, *25*, 161-178.
- Guest, D. (2004). Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, *5/6*, 1-19.
- Guzzo, R. A., Noonan, K. A., & Elron, E. (1994). Expatriate managers and the psychological contract. *Journal of Applied Psychology*, *7*, 617-626.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. (2002). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. In C. L. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: The positive person and the good life* (pp. 205-224). Washington D.C.: American Psychological Association.
- Henderson, D. J., Wayne, S. J., Shore, L. M., Boomer, W. H., & Tetrick, L. E. (2008). Leader-member exchange, differentiation, and psychological contract fulfillment: A multilevel examination. *Journal of Applied Psychology*, *93*, 1208-1219.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- Lawler, E. E. (1993). *The ultimate advantage*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Leitão, L. M. (2008). *Direito do trabalho*. Coimbra: Almedina.
- Lester, S. W., Kickul, J. R., & Bergman, T. J. (2007). Managing employee perceptions of the psychological contract over time: The role of employer social accounts and contract fulfillment. *Journal of Organizational Behavior*, *28*, 191-208. doi: 10.1002/job.410

- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange: The past and potencial for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management, 15*, 47-119.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Kraimer, M. L., & 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. doi: 10.1002/job.208
- Llorens, S., Salanova, M., Schaufeli, W. B., & Bakker, A. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior, 23*, 825-841.
- Major, D. A., Kozlowski, S. W. J., Chao, G. T., & Gardner, P. D. (1995). A longitudinal investigation of newcomers expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors. *Journal of Applied Psychology, 80*, 418-431.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety, and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*, 11-37.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. London: Sage.
- Millward, L. J., & Hopkins, L. J. (1998). Psychological contracts, organizational and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology, 28*, 1530-1556.
- Moorman, R. H., & Harland, L. K. (2002). Temporary employees as good citizens: Factors influencing their OCB performance. *Journal of Business and Psychology, 17*, 171-187.
- Mouriño-Ruiz, E. L. (2010). Leader-member exchange (LMX): The impact of leader-employee relationships in the 21st century workplace. *The Business Journal of Hispanic Reasearch, 4*, 35-42.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review, 22*, 226-256.
- Ono, Y. (2009). Why do firms use temporary workers? *The Federal Reserve Bank of Chicago, 260*, 1-5.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal, 53*, 617-635.

- Robinson, S. L. & Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA, USA: Sage.
- Rousseau, D. (2000). *Psychological contract inventory technical report*. Pittsburgh: Carnegie Mellon University.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2004). El engagement de los empleados: Un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios Financeiros*, 62, 109-138.
- Scandura, T. A., & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69, 428-436.
- Schaufeli, W., & 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.), *Managing social and ethical issues in organizations* (135-177). USA: Information Age Publishing.
- Schaufeli, W. B., Martinez, I. M., Marques Pinto, A., Salanova, M., & Bakker, A.B. (2002). Burnout and engagement in university students. A cross-national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33(5), 464-481.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Shalk, R. (2004). Changes in the employment relationship across time. In A-M. Jacqueline, Coyle-Shapiro, L. M. Shore, M. S. Taylor, & L. E. Tetrick (Eds.), *The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives* (pp. 284-308). New York: University Press.
- Smith, V., & Neuwirth, E. B. (2008). Temporary help agencies and the making of a new employment practice. *Academy of Management Perspectives*, 56-72.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between non-work and work. *Journal of Applied Psychology*, 88, 518-528.
- Sparr, J. L., & Sonnentag, S. (2008). Fairness perceptions of supervisor feedback, LMX, and employee well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2), 198-225.

Uhl-Bien, M., Graen, G. B., & Scandura, T. A. (2000). Implications of leader-member exchange (LMX) for strategic human resource management systems: Relationships as social capital for competitive advantage. *Research in Personnel and Human Resources Management, 18*, 137-185.