

**UNIVERSIDADE DE LISBOA**  
**FACULDADE DE PSICOLOGIA**



# **PODEM OS TRABALHADORES DE CALL CENTER SENTIR BEM-ESTAR?**

Da Percepção de Cumprimento do Contrato Psicológico ao *Engagement*:  
O efeito mediador do Desejo de Passar para o Cliente

**Cátia Andreia Pereira Varela**

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

**2011**

**UNIVERSIDADE DE LISBOA**  
**FACULDADE DE PSICOLOGIA**



# **PODEM OS TRABALHADORES DE CALL CENTER SENTIR BEM-ESTAR?**

Da Percepção de Cumprimento do Contrato Psicológico ao *Engagement*:  
O efeito mediador do Desejo de Passar para o Cliente

**Cátia Andreia Pereira Varela**

**Dissertação orientada pela Professora Doutora Maria José Chambel**

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**

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

**2011**

## **Agradecimentos**

A todos os que me acompanharam no percurso do Mestrado, em especial aos que contribuíram para realização da presente Dissertação:

De uma forma especial, agradeço à professora Doutora Maria José Chambel a orientação e apoio, pela transmissão dos seus conhecimentos e pelas palavras de incentivo.

Aos professores da secção de Psicologia do Trabalho, das Organizações e dos Recursos Humanos, vão também os meus sinceros agradecimentos pela partilha de conhecimento que me permitiram crescer e desenvolver na área da Psicologia e Gestão de Recursos Humanos.

Ao André pela dose extra de paciência neste últimos dias, pelo apoio e afecto.

À minha avó, aos meus irmãos e ao meu tio por estarem sempre presentes na minha vida.

À memória da minha mãe por ter sempre acreditado em mim, mesmo nos momentos em que duvidava.

A todos os trabalhadores que participaram no estudo e permitiram que este trabalho fosse realizado.

**A todos, Muito Obrigada!**

## Resumo

Num quadro de crescente globalização e sofisticação dos serviços, são progressivamente mais numerosas as empresas que recorrem a trabalhadores temporários, especialmente, no sector dos *call centers*. Neste sector, é privilegiada a contratação de trabalhadores temporários que têm um contrato directo com uma empresa de trabalho temporário e que, por sua vez, são cedidos por esta a uma organização cliente. A adaptação das práticas de recursos humanos a esta realidade é fundamental para a promoção de elevados níveis de bem-estar e motivação entre os colaboradores e de sucesso para as organizações. A presente investigação focar-se-á na relação de emprego estabelecida entre o trabalhador temporário e a organização cliente, no bem-estar e motivação do trabalhador e no desejo deste obter um emprego permanente no cliente. O presente estudo procurou conhecer a relação entre o cumprimento do contrato psicológico por parte da organização cliente e o *engagement*, quando mediada pelo desejo de passar para o cliente. A amostra é constituída por cento e cinquenta e sete trabalhadores temporários que trabalham num *call center* localizado em Portugal. Os resultados obtidos sugerem que o cumprimento do contrato psicológico está positivamente relacionado com o *engagement*. Adicionalmente, o desejo do colaborador passar para o cliente não teve um efeito significativo, enquanto mediador desta relação. Os resultados descritos apresentam implicações para as práticas de gestão de recursos humanos nos *call centers*, pelo que serão discutidos.

*Palavras-chave:* Call center Trabalhadores temporários de; Cumprimento do Contrato Psicológico; Desejo de Passar para o Cliente; *Engament*

## **Abstract**

Owing to the growing globalization and sophistication of services, there are increasingly companies that use temporary workers, especially in the field of call centers. In this sector, it is preferred to hire temporary workers who have a direct contract with a temporary employment agency and that, in turn, are transferred by this organization to a customer. The adaptation of human resources practices to this reality is critical to promoting high levels of well-being and motivation among employees and success for organizations. This research will focus on the employment relationship established between the temporary worker and the client organization, the well-being and employee motivation and the wish to obtain a permanent position with the client. This study sought to determine the relationship between psychological contract fulfillment and *engagement*, when mediated by the desire. The sample is of a hundred and fifty-seven temporary workers who work in a call center located in Portugal. The results obtained suggest that the fulfillment of the psychological contract is positively related to *engagement*. Additionally, the wish to obtain a permanent position with the client does not have a significant effect, as a mediator of this relationship. The results described have implications for the practice of human resource management in call centers, therefore they will be discussed.

*Key words:* Call centers; Temporary Work; Psychological Contract Fulfillment; the wish to obtain a permanent position with the client; *Engagement*.

## Introdução

Hoje em dia, as empresas desejam uma força de trabalho flexível, que pode responder rapidamente e de forma economicamente eficiente às condições de negócio em constante mudança (Brotherton, 1995, citado por Tan & Tan, 2002). Uma resposta estratégica para a necessidade de flexibilidade é empregar mais trabalhadores temporários como força de trabalho (Nollen & Axel, 1996, citado por Moorman & Harland, 2002). Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE, 2002, p. 170), o trabalho temporário pode ser definido como um “trabalho dependente de duração limitada”.

No sector dos *call centers*, especificamente, o recurso a trabalhadores temporários é uma realidade bem patente. Geralmente, o recurso a estes trabalhadores permite a estas organizações garantir vantagem competitiva e assegurar um serviço profissionalizado. Talvez a forma mais visível de trabalho temporário nos *call centers* são os trabalhadores temporários de agência (Chambel & Castanheira, 2010). De um modo simples, as “agências de trabalho temporário” (ATT) ou “empresas de trabalho temporário” (ETT) são organizações que cedem temporariamente os seus colaboradores a empresas clientes. Os trabalhadores temporários são contratados por uma ATT, não tendo um contrato directo com a empresa cliente. Porém, para alguns trabalhadores temporários de que desempenham funções num *call center*, esta situação pode representar uma porta de acesso ao trabalho permanente, dado o prestígio que a organização cliente tem para o trabalhador temporário. (Chambel & Alcover, 2011). Daqui podem advir consequências positivas para a motivação e desempenho do colaborador (De Cuyper). Contudo, este fenómeno crescente levanta algumas questões relativas ao seu impacto na relação empregador-empregado, bem como no bem-estar dos trabalhadores.

A teoria inerente ao contrato psicológico, muito desenvolvida pelos estudos de Rousseau (1990, 1995), tem sido aceite, na literatura, como um quadro de referência na interpretação de algumas mudanças que foram ocorrendo na relação entre empregados e empregadores. Coyle-Shapiro & Kessler (2000), argumentam que as investigações realizadas sobre o conceito de contrato psicológico são úteis para entender as obrigações recíprocas entre o colaborador e a organização. A maioria dos trabalhadores desenvolve uma relação psicológica positiva e duradoura com a sua organização, baseada num

padrão de expectativas sobre o que a organização lhes deve proporcionar e o que eles são obrigados a retribuir. Se, por qualquer motivo, a organização não tiver capacidade ou não estiver disposta a cumprir essas expectativas e obrigações, esta situação pode conduzir a fortes reacções emocionais (Anderson & Schalk, 1998). Mas se, pelo contrário, estas obrigações e expectativas forem cumpridas, a relação traduzir-se-á na manifestação de atitudes e comportamentos positivos, favoráveis a ambas as partes.

A presente investigação visa explorar a influência de uma relação positiva entre o trabalhador temporário e a empresa cliente através da percepção de cumprimento das obrigações mútuas, no desenvolvimento do bem-estar e motivação do trabalhador. Procurará igualmente explorar em que medida a intenção do trabalhador obter um vínculo permanente com a empresa cliente medeia a relação descrita, entre a percepção de cumprimento das obrigações e os níveis de bem-estar e motivação.

Como enquadramento teórico base, será apresentada uma revisão de literatura sobre o contrato psicológico, o engagement e o desejo do trabalhador temporário passar para o cliente.

## **Enquadramento Teórico**

### ***O Contrato Psicológico***

Os contratos funcionam como uma forma intuitiva e culturalmente aceite de descrever uma relação entre um empregador e um empregado (Rousseau, 1995). Nesta relação, estão presentes obrigações mútuas que, em parte, são descritas num contrato de trabalho formal mas, a maioria destas obrigações são implícitas, desenvolvem-se de forma oculta e raramente são discutidas (Anderson e Schalk, 1998). São estas obrigações implícitas que constituem o contrato psicológico, conceito fundamental para explicar uma relação de emprego, uma vez que vai para além do que está escrito num contrato formal (Anderson e Schalk, 1998). Schein (cit. Guest, 2004) concebe o contrato psicológico como "um conjunto de expectativas recíprocas não escritas entre o indivíduo empregado e a organização" e Rousseau (1995) como um conjunto de crenças individuais acerca das obrigações mútuas entre um colaborador e a organização, e que

se estabelecem sobre a forma de promessas. O contrato psicológico é, desta forma, visto como um conceito subjectivo, perceptual, baseado nas crenças que o indivíduo tem acerca das obrigações da organização para com ele (e.g. proporcionar-lhe formação) e das obrigações que ele tem para com a organização (e.g. ser pontual) (Sparrow e Cooper, 2003).

Para Anderson e Schalk (1998) o contrato psicológico tem três funções importantes. A primeira refere-se à *redução de insegurança*, porque nem todos os aspectos inerentes a uma relação de emprego podem ser abordados num contrato de trabalho formal, o contrato psicológico permite preencher as lacunas existentes nesta relação. A segunda, refere-se à função de *orientação do comportamento do colaborador na organização*, o colaborador compara as suas obrigações face à organização e as obrigações que esta tem para com ele, ajustando o seu comportamento com base em resultados críticos. Por fim, o contrato psicológico proporciona ao colaborador o desenvolvimento de uma *sensação de influência sobre o que lhe acontece na organização*.

O contrato psicológico pode assumir diferentes formas, que variam consoante a natureza da relação de emprego. Foram descritas na literatura três formas, nomeadamente, transaccional, relacional e balanceado (Rousseau, 1995). Num contrato transaccional as obrigações mútuas caracterizam-se por serem mais restritas e de carácter mais económico, por parte da organização. Por seu lado, para o colaborador a organização apenas tem obrigação de assegurar-lhe emprego por um período de tempo, perspectiva de curta-duração, e assegurar, de igual forma, condições para que este realize as tarefas estabelecidas no contrato de trabalho formal. Num contrato psicológico relacional, as obrigações mútuas são de carácter sócio-emocional. Para o colaborador a organização tem obrigação de promover o seu bem-estar a longo-prazo, bem como facultar segurança de emprego. Por fim, o contrato balanceado, combina aspectos de obrigações mútuas sócio-emocionais, características de um contrato relacional, e possibilidades de permanência, características dos transaccionais. O colaborador considera que a organização tem obrigação de lhe providenciar formações, para que este desenvolva as suas competências, e fomentar a sua empregabilidade interna ou mesmo externa (Chambel e Castanheira, 2010).



### ***Cumprimento do Contrato Psicológico***

Sob a perspectiva da Teoria da Troca Social (Blau, 1964), os indivíduos estabelecem relações entre si, de acordo com as expectativas de retorno face aos investimentos realizados. Ainda, segundo a Norma da Reciprocidade a necessidade de retribuir é universal, mas depende sempre dos benefícios recebidos (Gouldner, 1960 cit. por Coyle-Shapiro e Kessler, 2002). Coyle-Shapiro e Kessler (2002), demonstraram que é possível aplicar esta norma no âmbito de uma relação de emprego, i.e., os empregados tendem a retribuir o tratamento que recebem do empregador, ajustando as suas atitudes e comportamentos em conformidade. Muitos são os estudos que têm demonstrado a importância do estado contrato psicológico nas atitudes e comportamentos dos indivíduos (e.g. Robinson e Rousseau, 1994; Morrison e Robinson, 1997), contudo a maioria foca a sua atenção nos fenómenos de ruptura/ violação do contrato psicológico – entendida como uma falha no cumprimento de uma promessa por parte de um dos membros da relação de emprego – estando esta associada a atitudes e comportamentos menos favoráveis à organização. Porém, a presente investigação terá o seu enfoque no cumprimento das obrigações estabelecidas no contrato psicológico. Segundo Coyle-Shapiro & Kessler (2002), quando um colaborador tem a percepção de que a organização cumpriu as obrigações, tenderá a formular novas obrigações para com a organização de forma a retribuir os benefícios recebidos. Chambel e Castanheira (2010), constataram que o cumprimento do contrato psicológico está relacionado com a construção de uma relação de emprego bem sucedida

### ***Desejo de Passar para o Cliente***

A literatura sobre os trabalhadores temporários tem demonstrado a importância de perceber as diferenças nas motivações dos trabalhadores quando tomam a decisão de aceitar este tipo de vínculo, bem como o efeito que tal decisão terá nas suas atitudes e comportamentos (Van Dyne e Ang, 1998; Chambel e Castanheira, 2006). A maioria dos investigadores classifica estes motivos para aceitar o trabalho temporário em duas categorias principais: Voluntários e involuntários (Tan e Tan, 2002, DiNatale, 2001; Van Dyne & Ang, 1998). Os motivos voluntários incluem a oportunidade de obter um melhor equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar (e.g. mães/ donas de casa), maior flexibilidade, rendimento extra, no caso dos estudantes, bem como a

possibilidade de ganhar experiência profissional (Van Dyne e Ang, 1998; Chambel e Castanheira, 2007; Tan e Tan, 2002). Por outro lado, os motivos involuntários referem-se à dificuldade de encontrar trabalho permanente ou à expectativa de chegar a um vínculo directo com a organização (Tan e Tan, 2002; De Cuyper, De Witte, Krausz, Mohr e Rigotti, 2010). De Cuyper e colaboradores (2008) concluíram, após análise de alguns estudos, que os trabalhadores voluntários tendem a demonstrar atitudes mais favoráveis quando comparados com os trabalhadores involuntários. Segundo Tan e Tan (2002), estes trabalhadores encontram-se mais motivados e esforçam-se para adquirir mais conhecimentos e desenvolver mais competências. Por sua vez, Guest (2004) e De Cuyper, Notelaers, e De Witte (2009), constataram que o impacto dos motivos involuntários pode igualmente promover efeitos positivos. Para estes autores, os trabalhadores que consideram que este estatuto pode conduzir a um emprego permanente tendem a perceber o mesmo como uma oportunidade. Desta forma, mesmo sendo uma situação transitória, para o colaborador pode não constituir uma desvantagem mas, por outro lado, uma oportunidade de alcançar uma situação desejada, um contrato de trabalho permanente. Estas evidências vêm ao encontro da hipótese “desejo de passar para o cliente”, isto é, quando um trabalhador temporário de agência deseja passar a ter um vínculo contratual com a organização cliente. De facto, estudos desenvolvidos têm demonstrado que a larga maioria dos trabalhadores temporários de agência prefere um contrato efectivo (Connelly e Gallagher, 2004) e um motivo como “este trabalho vai proporcionar-me um emprego permanente” é muitas vezes apontado como uma das razões para aceitar um contrato temporário (DiNatale, 2001; Tan e Tan, 2002; Jong e Schalk, 2009). Estando estes trabalhadores orientados para integrar a “família organizacional” da empresa cliente, tendem a estar mais motivados para investir na sua relação de trabalho e aumentar, assim, a probabilidade da organização retribuir com a oferta de um trabalho permanente (De Cuyper *et al.* 2008). Neste sentido, Feather e Rauter (2004) verificaram que esta mesma motivação proporciona elevados níveis de desempenho e que os trabalhadores procuram demonstrar atitudes e comportamentos mais construtivos para criar a imagem de trabalhador com elevado potencial.

De acordo com McLean Parks, Kidder e Gallagher (1998), os comportamentos e atitudes dos trabalhadores temporários de agência podem ser influenciados não só pelo estado do contrato psicológico que o trabalhador estabelece com a agência, mas também

com o estado do estabelecido com a organização cliente. Desta forma e segundo a teoria da troca social (Blau, 1964) e a norma da reciprocidade, anteriormente referidas, os trabalhadores temporários tenderão a agir perante a organização cliente consoante o tratamento que dela receberem, se os trabalhadores percebem que o cliente cumpre as obrigações inerentes ao contrato psicológico e, portanto, os trata de uma forma favorável preocupando-se com o seu bem-estar, tenderão a retribuir positivamente (Coyle-Shapiro e Kessler, 2002; Coyle-Shapiro, Morrow e Kessler, 2006). De Cuyper e De Witte (2008), investigaram a relação entre os motivos dos trabalhadores para aceitar o trabalho temporário e as suas atitudes e comportamentos. Estes autores revelaram que os trabalhadores que vêem este vínculo como forma de terem um contrato permanente com a empresa cliente têm, também, atitudes positivas, dada a vontade de impressionar a organização.

Face à revisão de literatura exposta, é possível depreender que, quando existe um ajuste nas expectativas das obrigações inerentes ao contrato psicológico estabelecido com a organização cliente, o trabalhador tenderá a responder de uma forma positiva e, portanto, quando percebe o trabalho temporário como uma “porta de entrada” para um trabalho permanente, este equilíbrio na relação de trabalho poderá aumentar ainda mais o desejo que o trabalhador tem de passar a ter um vínculo contratual com a empresa cliente, pois esta também será vista como a empresa que valoriza o seu contributo e promove o seu bem-estar. A presente investigação procurará debruçar-se sobre um aspecto ainda por explorar na literatura e verificar em que medida o cumprimento do contrato psicológico aumenta o desejo do trabalhador temporário de agência passar a trabalhador permanente na empresa cliente. Por conseguinte, foi estabelecida a seguinte hipótese.

**Hipótese 1.** O cumprimento do contrato psicológico está positivamente relacionado com o desejo do trabalhador temporário passar para o cliente.

### ***Engagement***

Actualmente, para alcançar o sucesso, as organizações esperam que os seus colaboradores se mostrem motivados, proactivos, responsáveis e envolvidos (Schaufeli

e Salanova, 2007). Porém, Schaufeli e Salanova (2007) argumentam que de forma a alcançar o sucesso, é também fundamental que as organizações promovam o bem-estar dos seus colaboradores. Esta orientação para o bem-estar do indivíduo coincide com os pressupostos da psicologia positiva, que se foca no funcionamento óptimo do indivíduo em oposição à abordagem tradicional mais negativista. Seguindo esta corrente, os investigadores começam a demonstrar mais interesse em estudar o conceito oposto de burnout, isto é, o *Engagement* (Schaufeli e Salanova, 2007). O *engagement* pode ser definido como uma dimensão positiva de bem-estar, que desempenha um papel crucial na motivação dos colaboradores e está relacionado com o trabalho. O *engagement* inclui três dimensões, o vigor, a dedicação e a absorção (Schaufeli e Salanova, 2007). O vigor é caracterizado por elevados níveis de energia e resistência mental enquanto o indivíduo trabalha, implica uma vontade de investir com esforço e persistência nas tarefas laborais. A dedicação reflecte o envolvimento do indivíduo no seu trabalho, bem como a “experiência de um sentido de significado, entusiasmo e desafio” (Schaufeli e Salanova, 2007). Por fim, a absorção caracteriza-se pela total concentração e felicidade no trabalho, pelo que existe uma distorção do tempo (i.e. o tempo parece passar mais rápido) e um prazer intrínseco (e.g., Schaufeli et. al., cit. Chambel e Oliveira-Cruz, 2010). No entanto, esta última dimensão, a absorção, tem sido considerada pelos investigadores como um resultado de *engagement*, sendo que, apenas as dimensões vigor e dedicação são consideradas como fundamentais para o *engagement* (Hakanen, Bakker e Schaufeli, 2006).

O *engagement* é um estado psicológico que tem vindo a ser considerado no âmbito da investigação sobre o trabalho temporário (De Cuyper *et al.*, 2009). Porém, até ao momento, os números de estudos que relacionam o *engagement* com as motivações dos trabalhadores para aceitar o trabalho temporário são relativamente escassos. A presente investigação pretende colmatar esta lacuna. De Cuyper *et al.* (2009), verificaram que os trabalhadores temporários que fizeram a transição para permanentes referiam altos níveis de *engagement*. Estes autores postularam que, quando o trabalhador aspira a uma posição permanente na organização cliente não evidencia resultados psicológicos desfavoráveis e como a posição que pretende adapta-se às suas preferências e ambições, as suas repostas serão mais positiva (De Cuyper *et al.*, 2008; De Cuyper *et al.*, 2009). De facto, como referido anteriormente, a hipótese de o trabalho temporário constituir uma “porta de entrada” para atingir um emprego permanente

sugere que estes trabalhadores temporários encontram-se fortemente motivados para assegurar tal posição e para dar um sinal do seu potencial demonstram elevados níveis de desempenho e comportamentos construtivos (Feather e Rauter, 2004; Connely e Gallagher, 2004; Mauno *et al.* 2005; De Cuyper *et al.*, 2008). Desta fora, a forte motivação destes trabalhadores pode constituir um aspecto crucial para o desenvolvimento de *engagement*, sendo que este constructo para além de se relacionar com a motivação dos trabalhadores é caracterizado por elevados níveis de energia e identificação com o trabalho. Assim, propõem-se a seguinte hipótese:

**Hipótese 2.** O desejo do trabalhador temporário de passar para o cliente está positivamente relacionado com o *engagement*.

**Hipótese 2a.** O desejo do trabalhador temporário passar para o cliente está positivamente relacionado com o vigor.

**Hipótese 2b.** O desejo do trabalhador temporário passar para o cliente está positivamente relacionado com a dedicação.

### ***Cumprimento do Contrato Psicológico e Engagement***

Como supra-referido, o bem-estar e a motivação são dois conceitos fundamentais na definição de *engagement*. Apesar de existirem na literatura estudos que relacionam o bem-estar e a motivação dos colaboradores com o cumprimento do contrato psicológico (e.g. Gracia, Silla, Peiró e Fortes-Ferreira, 2007; Lee, s.d.), o número de estudos que relacionam este constructo com o *engagement* é bastante mais reduzido. Contudo, segundo Chambel e Oliveira-Cruz (2010), é plausível relacionar o conteúdo do contrato psicológico com o *engagement*. Quando um contrato psicológico relacional é formado, aspectos como a lealdade e a empregabilidade são estabelecidos e, desta forma, quando as obrigações inerentes a este tipo de contrato são cumpridas, o colaborador sentirá bem-estar e segurança de emprego. Por outro lado, com um contrato balanceado, que engloba aspectos como o desenvolvimento de competências, podem ser definidos objectivos mais desafiantes que promovam a motivação dos colaboradores.

Em concordância com esta perspectiva, Schaufeli e Salanova (2007), argumentam que um desenvolvimento satisfatório do contrato psicológico é fundamental para a formação de *engagement*. Neste sentido, relacionar o cumprimento do contrato psicológico, ao invés do seu conteúdo, com o *engagement*. Foram estabelecidas as seguintes hipóteses:

**Hipótese 3.** O cumprimento do contrato psicológico está positivamente relacionado com o *engagement*.

**Hipótese 3a.** O cumprimento do contrato psicológico está positivamente relacionado com o vigor.

**Hipótese 3b.** O cumprimento do contrato psicológico está positivamente relacionado com a dedicação

***O papel mediador do Desejo de passar para o cliente na relação entre Cumprimento do Contrato Psicológico e Engagement.***

Tal como referido anteriormente, vários estudos têm demonstrado a relevância do estado do contrato psicológico na previsão das atitudes e comportamentos dos colaboradores, bem como os seus níveis de bem-estar e motivação (Robinson & Morrison, 1995; Robinson, 1996; Rousseau, 1995; Turnley & Feldman, 1999; Gracia *et al.*, 2007). Neste sentido, espera-se que o cumprimento do contrato psicológico esteja relacionado com o *engagement* (vigor e dedicação). Quando os trabalhadores temporários têm grande motivação para obter um emprego permanente (hipótese “desejo de passar para o cliente”) encontram-se extra-motivados (Wheeler e Buckley, 2001) e esta motivação poderá ser altamente preditiva de resultados psicológicos mais

favoráveis, como o *engagement* (De Cuyper *et al.*, 2008). Por sua vez, espera-se que um tratamento favorável por parte da organização cliente aumente o desejo do trabalhador temporário transitar para uma posição permanente no cliente. Assim, prevê-se que o desejo de passar para o cliente seja um mecanismo através do qual a percepção de cumprimento do contrato psicológico tenha efeito nos níveis de *engagement*.

Deste modo, a presente investigação propõe-se analisar em que medida o desejo do trabalhador temporário de passar para a organização cliente medeia a relação entre o cumprimento do contrato psicológico por parte da organização cliente e o *engagement* (vigor e dedicação)

**Hipótese 4.** A relação entre o cumprimento do contrato psicológico e o *engagement* é mediada pelo desejo do trabalhador temporário de passar para o cliente.

**Hipótese 4a.** A relação entre o cumprimento do contrato psicológico e o vigor é mediada pelo desejo do trabalhador temporário de passar para o cliente.

**Hipótese 4b.** A relação entre o cumprimento do contrato psicológico e a dedicação é mediada pelo desejo do trabalhador temporário de passar para o cliente.

## **Método**

Este estudo foi realizado no âmbito de um projecto alargado, financiado pela FCT com a referência PTDC/PSI-PTO/102046/2008, que engloba diversas investigações focadas no estudo das práticas de gestão de recursos humanos nos trabalhadores temporários.

### *Participantes*

A amostra do presente estudo é constituída por 157 colaboradores temporários. Os participantes pertencem a uma empresa de trabalho temporário e desempenham as

suas funções nas instalações da organização cliente. Do total da amostra dos inquiridos, 38.7% são do sexo masculino e 61.3% são do sexo feminino. Relativamente às habilitações literárias, constata-se que 58% dos participantes possui o 9º ou 12º ano, 17.2% possui frequência universitária, 20.4% possui licenciatura e 4.5% possui um grau de ensino pós-graduado. A média de idades. A média de idades dos participantes é de 29 anos.

### *Procedimento*

O procedimento escolhido para a recolha de dados foi a aplicação de um questionário anónimo e envolveu vários passos. Num primeiro momento foi realizada uma entrevista inicial com o Director de Recursos Humanos de cada empresa, de modo a divulgar os objectivos do estudo e recolher informação geral sobre a empresa e sobre os trabalhadores temporários, como o tipo de função, os motivos de contratação, a possibilidade de contratação directa e sobre as práticas de recursos humanos utilizadas. No segundo momento, foi realizada uma reunião com os supervisores directos. Nesta reunião, foram expostos os objectivos do estudo e foi pedida a colaboração de cada supervisor no sentido de explicar o estudo e distribuir os questionários pelos trabalhadores temporários a trabalhar na sua equipa.

Cada colaborador foi convidado a preencher o questionário, quer durante o horário laboral quer em horário pós-laboral. Foi igualmente concedido um envelope a cada colaborador para colocar o seu questionário, o qual depois de fechado foi entregue no Departamento de Recursos Humanos. A todos os trabalhadores foi assegurada a confidencialidade e anonimato de todas as respostas individuais.

De salientar que, de forma a aumentar a adesão das empresas, foi realizado no final um relatório com uma análise específica dos resultados obtidos, o qual foi apresentado e discutido com a respectiva administração, com a direcção de recursos humanos e com os supervisores directos dos operadores.



## *Medidas*

### *1 – Cumprimento do Contrato Psicológico*

A percepção do cumprimento do contrato psicológico (*alpha* de Cronbach = .95) foi avaliada através dos 32 itens da tradução da escala de Rousseau (2000), a qual já tinha sido utilizada em estudos anteriores (Chambel & Alcover, 2011; Chambel & Castanheira, no prelo). Pedia-se aos trabalhadores que considerando a sua relação com a organização utilizadora na qual estavam a trabalhar, identificassem as promessas que essa empresa lhes tinha feito de forma explícita ou implícita e dentro das que tinha realizado, identificasse o quanto estava a cumprir com essa promessa. Exemplos de itens são ‘Ajudar-me a ter um melhor desempenho’, ‘Ter em consideração o meu bem-estar pessoal’ e ‘Desempenhar apenas as tarefas especificadas na minha função’. Os itens eram respondidos numa escala de Likert, desde (1) ‘Tem cumprido muito menos do que era sua obrigação’ até (5) ‘Tem cumprido muito mais do que era sua obrigação’. Resultados elevados indicam elevados níveis de cumprimento do contrato psicológico.

### *2 – Desejo de Passar para o Cliente*

O desejo de obter um contrato directo com a empresa utilizadora, foi avaliado através da resposta a cinco itens (p. ex. “*Se pudesse optar, escolhia passar a ser contratado pela (nome da empresa utilizadora)*”, “*Tenho como objectivo vir a ser contratado directamente pela (nome da empresa utilizadora)*”). Os itens desta variável foram respondidos numa escala de Likert de 5 pontos, 1 – *Discordo totalmente* e 5 – *Concordo totalmente*, indicando valores médios superiores a 3 que os trabalhadores desejavam ser contratados directamente pela empresa utilizadora. Esta medida apresentou um *Alpha* de Cronbach de .84.

### *3 – Engagement*

O *engagement* nas suas duas dimensões centrais, o vigor e a dedicação foi avaliado através da tradução da escala Utrecht Work *Engagement* (Schaufeli & Salanova, 2007), a qual já tinha sido utilizada num estudo anterior (Chambel & Oliveira-Cruz, 2010). O vigor seria avaliado originalmente através de 6 itens, contudo,

recorrendo à análise por exclusão de itens (*cronbach's alpha if item deleted*), foi verificado que se obteria um índice de consistência superior com a exclusão do item 20 da escala. Desta forma, o vigor ( $\alpha = .86$ ) foi avaliado através de 5 itens (ex. "Quando estou a trabalhar, sinto-me cheia (o) de energia"), e a dedicação através de 5 itens (ex. "Sinto-me entusiasmado com o meu trabalho",  $\alpha = .90$ ). As respostas eram dadas numa escala de Likert de 7 pontos 0 - *nunca* a 6 - *sempre*. Valores mais elevados indicavam maiores níveis de *engagement*.

#### 4 – Variáveis de Controlo

Na análise dos dados, as variáveis demográficas foram controladas, de forma a eliminar explicações alternativas para os resultados. Assim, foram controladas as habilitações literárias e a idade e o género, estando estas últimas relacionadas com o contrato psicológico, como demonstrado em estudos anteriores (Turley & Feldman, 2000, Coyle-Shapiro & Kessler, 2002). O género foi codificado como uma variável *dummy*, em que "0" corresponde a participantes do sexo masculino e "1" a participantes do sexo feminino, a idade em anos e as habilitações literárias como uma variável categorial em que "1" para participantes com habilitações do 9º ao 12º ano; "2" com frequência universitária; "3" com Licenciatura e "4" com pós-graduação.

#### Análise dos Resultados

A análise dos resultados foi efectuada com recurso ao *software Statistical Package for Social Sciences (SPSS) 17.0* para o *Windows*. Numa primeira fase, foi realizada a análise estatística, de acordo com os dados demográficos recolhidos no questionário e as variáveis consideradas (Cumprimento do contrato psicológico, desejo de passar para o cliente e *engagement*). Nesta análise, foram obtidos a média e desvio-padrão, frequência e percentagem. Posteriormente, foram realizadas análises de regressão, método que tem por objectivo avaliar a influência das variáveis independentes nas variáveis dependentes. Por fim, foi efectuada um teste de Sobel, a fim de testar a significância do efeito indirecto da variável mediadora.

## Resultados

### Estatística Descritiva

Na tabela 1 apresenta-se a estatística descritiva (médias, desvios padrão e correlações de Pearson) das variáveis em estudo.

**Tabela 1.** Médias, Desvios padrão e valores de correlação de Pearson para as variáveis em estudo.

	Média	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Idade	28.92 <sup>a</sup>	9.54							
2. Género	.61	.49	.13						
3. Habilitações Lit.	2.71	.94	-.01	.16*					
4. Cump. do CP	2.80	.56	-.01	.09	-.10				
5. Desejo de passar para o cliente	3.72	.80	-.04	-.07	-.21**	.18*			
6. Vigor	4.40	1.54	-.34**	.00	-.25**	.28**	.26**		
7. Dedicção	4.29	1.51	.24**	.05	-.31**	.47**	.31**	.75**	

\*. Correlação significativa  $p < 0.05$

\*\* . Correlação significativa  $p < 0.01$

<sup>a</sup> Valores sem significado estatístico, uma vez que o género corresponde a uma variável *dummy* (0= Homem; 1= Mulher) e as habilitações a uma variável categorial (1= do 9º ao 12º ano; 2= frequência universitária; 3= Licenciatura e 4= pós-graduação)

De um modo geral, tal como se pode observar na tabela 1, a percepção dos colaboradores é de que a empresa tem cumprido as suas obrigações (M=2.80, SD=.56), visto que a resposta média corresponde a “Tem cumprido com a sua obrigação”. O valor médio obtido para o desejo de passar para o cliente, indica que este desejo de uma posição permanente na empresa cliente surge entre os colaboradores (M=3.72, SD=.80 numa escala de Lickert de 5 pontos). No que se refere às duas dimensões de *engagement*, vigor e dedicação observa-se que, em média, os colaboradores referem sentir *engagement* uma vez por semana (M=4.40, SD=1.54 para o vigor e M=4,29, SD=1.51 para a dedicação numa escala de *Lickert* de 6 pontos).

## **Análise das Correlações**

Os resultados das correlações, mostram que a percepção do cumprimento de contrato psicológico está positivamente relacionada com o desejo dos colaboradores de passarem a ter uma posição permanente na empresa cliente ( $r=.18, p<.05$ ), ou seja, quanto maior a percepção de cumprimento das obrigações por parte da empresa maior será o desejo de passar para o cliente. Este desejo dos colaboradores está, por sua vez, moderada e positivamente relacionado com as duas dimensões de *engagement* (vigor:  $r=.26, p<.01$ ; dedicação:  $r=.31, p<.01$ ), o que significa que quando os colaboradores possuem maior desejo de passar para o cliente sentem mais *engagement*. Por fim, a relação entre o cumprimento do contrato psicológico e o *engagement* é igualmente positiva e significativa, relação moderada com o vigor ( $r=.28, p<.01$ ) e relativamente forte com a dedicação ( $r=.47, p<.01$ ). Deste modo, quanto maior a percepção de cumprimento do contrato psicológico por parte da empresa, mais vigorosos e dedicados serão os colaboradores.

## **Teste de Hipóteses**

Para testar as hipóteses em estudo foram realizadas análises de regressão hierárquica em que são introduzidas num primeiro passo as variáveis de controlo (idade, sexo e habilitações literárias) e a variável dependente, de forma a controlar a sua influência na variável dependente, e num segundo passo a variável preditora de acordo com a hipótese a ser testada.

A hipótese 1 postula que o cumprimento do contrato psicológico está positivamente correlacionado com o desejo do trabalhador temporário de passar para o cliente. Como se pode observar na tabela 2, existe uma relação positiva e significativa entre o CCP e o desejo de passar para o cliente ( $\beta=.16, p<.05$ ). O modelo explica 2,6% da variância no desejo de passar para o cliente. Esta hipótese foi corroborada, pois tal como era esperado, a percepção de cumprimento do contrato psicológico por parte da organização cliente aumenta o desejo dos colaboradores temporários de passar a permanentes na empresa cliente.

**Tabela 2.** Regressão hierárquica do CPP no Desejo de Passar para o Cliente

<b>Desejo de Passar para o Cliente</b>		
Preditores	B	$\beta$
1º Passo		
Idade	-.06	-.06
Sexo	-.04	-.06
Habilitações	-.20*	-.18*
2º Passo		
CCP	-	.16*
F	2.47	2.91*
Adj. R-Sq.	.03	.05
R-Sq. Change	.05	.03

\* p&lt;.05,\*\* p&lt;.01, \*\*\* p&lt;.001

**Tabela 3.** Regressão hierárquica do Desejo de Passar para o Cliente no Vigor e na Dedicção

Preditores	<b>Vigor</b>		<b>Dedicção</b>	
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
1º Passo				
Idade	.34***	.35***	.22**	.24**
Sexo	.01	.02	.09	.10
Habilitações	-.26**	-.21**	-.32***	-.27**
2º Passo				
Desejo passar para cliente	-	.23**	-	.27***
F	10.61***	10.87***	8.88***	10.44***
Adj. R-Sq.	.16	.21	.14	.20
R-Sq. Change	.18	.05	.15	.07

\* p&lt;.05,\*\* p&lt;.01, \*\*\* p&lt;.001

Em relação à hipótese 2a e 2b, pretendia-se testar se o desejo do trabalhador temporário de passar para o cliente aumenta o *engagement* (vigor e dedicação). Os resultados, apresentados na tabela 3, mostram que o desejo de passar para o cliente

relaciona-se positiva e significativamente tanto com o vigor ( $\beta=.23$ ,  $p<.01$ ) como com a dedicação ( $\beta=.26$ ,  $p<.001$ ). Os modelos explicam 5% da variância no caso do vigor e 7% da variância no caso da dedicação. Estes dados demonstram que a segunda hipótese foi suportada.

**Tabela 4.** Regressão hierárquica do cumprimento do contrato psicológico no Vigor e na Dedicação

Preditores	Vigor		Dedicação	
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
1º Passo				
Idade	.32***	.33***	.19**	.20**
Sexo	.02	-.01	.11	.06
Habilitações	-.26**	-.24**	.33***	-.28***
2º Passo				
CCP	-	.26***	-	.44***
F	9.96***	11.27***	8.38***	18.41***
Adj. R-Sq.	.16	.22	.13	.32
R-Sq. Change	.17	.07	.15	.19

\*  $p<.05$ , \*\*  $p<.01$ , \*\*\*  $p<.001$

Os resultados foram ao encontro do que se previa nas hipóteses 3a e 3b, a percepção de cumprimento do contrato psicológico contribui significativamente para explicar o vigor ( $\beta=.26$ ,  $p<.001$ ) e a dedicação ( $\beta=.44$ ,  $p<.001$ ) nos trabalhadores temporários de agência. Os modelos explicam 7% e 19% da variância do vigor e da dedicação, respectivamente.

A H4 postula que a relação entre o cumprimento do contrato psicológico e o *engagement* é mediada pelo desejo do trabalhador temporário de passar para o cliente. Para testar esta hipótese foram seguidos os pressupostos de Baron e Kenny (1986). De acordo com estes autores, são necessárias quatro condições, obtidas através de três equações de regressão, para estabelecer se uma variável é mediadora de uma relação entre uma variável independente e uma variável dependente: (i) deve existir uma relação significativa entre a variável independente e a variável mediadora; (ii) deve, igualmente,

existir um efeito significativo da variável mediadora sobre a variável dependente; (iii) a variável independente deve ter uma relação significativa com a variável dependente; e (iv) a força da relação entre a variável independente e a dependente é significativamente reduzida quando o mediador for adicionado ao modelo. Por sua vez, esta redução é demonstrada pelos valores de beta.

Ao relacionar as primeiras hipóteses do presente estudo com as condições propostas por Baron e Kenny (1986), podemos verificar que a primeira condição foi satisfeita, visto que encontramos uma relação significativa entre o cumprimento do contrato psicológico e o desejo de passar para o cliente que corresponde à hipótese 1 (Ver tabela 2). A hipótese 3 que postula uma relação positiva e significativa entre o cumprimento do contrato psicológico e o *engagement* foi, igualmente, corroborada pelos dados e, desta forma, temos a segunda condição também satisfeita (ver tabela 4). A hipótese 2 da presente investigação atende, por sua vez, à terceira condição e, como verificado anteriormente, esta hipótese que pretendia verificar uma relação significativa entre o desejo de passar para o cliente e o *engagement* foi suportada pelos resultados obtidos (ver tabela 3) e a terceira condição demonstrada.

Para analisar as hipóteses 4a e 4b foram realizadas regressões hierárquicas múltiplas do Cumprimento do Contrato Psicológico e do desejo de passar para o cliente no Vigor e na dedicação, as tabelas 5 e 6 mostram os resultados obtidos. Como podemos observar, a introdução, no terceiro passo, do desejo de passar para o cliente no modelo, promoveu uma diminuição no valor beta que foi, inicialmente, obtido para a relação entre o cumprimento do contrato psicológico e o vigor. Foi encontrado para esta relação um valor beta de .26 ( $p < .001$ ), passando este valor a .23 ( $p < .01$ ). Podemos observar também a diminuição do valor beta para a relação entre o cumprimento do contrato psicológico e a dedicação, de .44 ( $p < .001$ ) para .41 ( $p < .001$ ), após a introdução da variável desejo de passar para o cliente no modelo (ver tabela 5 e 6). Contudo, para verificar a significância desta redução do valor beta foi realizado o teste de Sobel. Sobel (1982), forneceu um teste de significância aproximado para o efeito indirecto da variável independente sobre a variável dependente através do mediador (citado por Baron e Kenny, 1986). Assim, após a realização do teste de Sobel o valor obtido indicou que a redução não é significativa para o vigor ( $z=1.64$ , ns), nem para a dedicação ( $z=1.75$ , ns), sendo que as hipóteses 4a e 4b não foram suportadas e, conseqüentemente, a quarta condição do modelo de Baron e Kenny (1986) também não foi satisfeita. Deste modo, o

desejo de passar para o cliente não medeia a relação entre o cumprimento do contrato psicológico e o *engagement* (vigor e dedicação)

**Tabela 5.** Regressão Hierárquica do Cumprimento do CP e do desejo de passar para o cliente no Vigor.

Preditores	Vigor	
	$\beta$	$\beta$
1º Passo		
Idade	.32***	.34***
Sexo	.02	-.00
Habilitações	-.26**	-.20**
2º Passo		
Desejo passar para cliente	-	.19*
CCP	-	.23**
F	9.96***	10.68***
Adj. R-Sq.	.17	.27
R-Sq. Change	.17	.10

\* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

**Tabela 6.** Regressão Hierárquica do Cumprimento do CP e do desejo de passar para o cliente no Dedicação.

Preditores	Dedicação	
	$\beta$	$\beta$
1º Passo		
Idade	.19*	.22**
Sexo	.11	.07
Habilitações	-.33***	-.25**
2º Passo		
Desejo passar para cliente	.27***	-
3º Passo		
Desejo passar para cliente	-	.20**
CCP	-	.41***
F	8.38***	17.12***
Adj. R-Sq.	.13	.36
R-Sq. Change	.15	.23

\* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001



## ***Discussão***

Os objectivos do presente estudo consistiram no estudo (1) da percepção do cumprimento do contrato psicológico por parte da organização cliente nos trabalhadores temporários de agência e o impacto desta percepção para o desenvolvimento de *engagement* junto destes trabalhadores e (2) do papel do desejo dos mesmos em adquirir um estatuto permanente na empresa cliente na relação entre o cumprimento do contrato psicológico e o *engagement*.

Os resultados do presente estudo permitiram corroborar a primeira hipótese que previa uma relação positiva entre o cumprimento do contrato psicológico e o desejo do trabalhador temporário de passar para a organização cliente. De facto, estes resultados permitem observar a aplicação da norma da reciprocidade (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002), visto que o tratamento que os colaboradores retribuem o tratamento que recebem da organização cliente. Quando estes colaboradores percebem que as obrigações por parte da organização cliente estão a ser cumpridas, que recebem aquilo que esperavam obter da relação sentem que a organização os trata bem e valoriza o seu contributo. Desta forma, o trabalhador confia na organização, tem interesse em manter a relação laboral, aumentando o seu desejo de adquirir um estatuto permanente.

Por sua vez, foi também constatado na presente investigação que quando o trabalhador temporário aspira uma posição permanente na organização cliente os seus níveis de *engagement* aumentam, sentindo-se mais vigorosos e dedicados no seu trabalho (hipótese 2a e 2b). Alguns autores argumentam que, para dar uma imagem de colaborador com elevado potencial e, assim, garantir a oportunidade de obter uma posição permanente na empresa cliente, os colaboradores tendem a demonstrar resultados favoráveis à organização, como elevados níveis de desempenho e forte motivação no trabalho (Feather e Rauter, 2004; Connely e Gallagher, 2004; Mauno *et al.* 2005; De Cuyper *et al.*, 2008) e, tendo em conta que a posição que pretendem adapta-se à sua ambição, os seus níveis de *engagement* poderão aumentar (Cuyper *et al.*, 2008; De Cuyper *et al.*, 2009).

De acordo com Saks (2006), uma forma dos indivíduos retribuírem a sua organização é através dos seus níveis de *engagement*, isto é, os indivíduos vão apresentar *engagement* em menor ou maior grau dependendo dos recursos que recebem

da organização. Na presente investigação foi demonstrado que os indivíduos também retribuem a sua organização cliente com mais *engagement*, visto que a sua organização satisfaz as obrigações que eram esperadas. Tal como se previa nas hipóteses foram 3a e 3b, uma maior percepção de cumprimento do contrato psicológico por parte da organização está positivamente relacionada com maiores níveis de vigor e dedicação. Tais evidências sugerem que, é de interesse geral das organizações assegurar que os trabalhadores temporários são bem tratados, pois parece que ao fazê-lo, irão obter respostas muito positivas por parte do trabalhador (Guest, 2004).

Inversamente ao que se esperava, os resultados não suportaram a quarta hipótese que previa um efeito mediador do desejo de passar para o cliente na relação entre a percepção de cumprimento do contrato psicológico e o *engagement* (vigor e dedicação). Perante estes resultados, a conclusão que pode ser retirada é a de que os colaboradores terão mais bem-estar e estarão mais motivados se percepcionam um cumprimento do contrato psicológico, independentemente, de desejarem passar para a organização cliente como trabalhadores permanentes, embora este desejo também contribua para a explicação dos níveis de *engagement*. Tal como mencionado anteriormente, a percepção de cumprimento das obrigações por parte da organização relaciona-se com a construção de uma relação bem sucedida que conduz a atitudes e comportamentos mais positivos por parte dos colaboradores. Este resultado pode ainda ser interpretado à luz dos estudos que demonstram que a percepção de cumprimento do contrato psicológico é o aspecto mais importante para explicar as atitudes e comportamentos dos colaboradores ao invés da natureza desse mesmo contrato psicológico (Coyle-Shapiro & Conway, 2005; Dulac, Coyle-Shapiro, Henderson, & Wayne, 2008, Gracia *et al.*, 2007; De Cuyper *et al.*, 2008, Guest, 2004).

### ***Limitações***

A presente investigação apresenta algumas limitações que devem ser consideradas. Em primeiro lugar, os dados foram recolhidos num único momento um *design* correlacional. Logo, com a utilização deste *design* não é possível estabelecer relações de causalidade entre as variáveis em estudo. Com efeito, seria enriquecedor o desenvolvimento de um desenho experimental longitudinal, de forma a estudar as mudanças dos indivíduos ao longo do tempo e, assim, avaliar as relações causais entre

as variáveis. Contudo, as elevadas taxas de *turnover* encontradas entre os trabalhadores temporários que trabalham em *call centers* pode complicar a realização de um estudo longitudinal. Em segundo lugar, a amostra é constituída apenas por trabalhadores temporários de agência que trabalham no sector das telecomunicações. Desta forma, a extensão deste estudo a outros sectores de actividade, como o sector da indústria, torna-se imprescindível. Neste sentido, outra limitação prende-se com o facto de a investigação ter sido realizada em contexto português. Em Portugal, a maioria das pessoas que trabalham num *call center* trabalha a tempo integral, de forma a cumprir exigências familiares ou escolares. Por sua vez, a empresa cliente tem mais prestígio do que a empresa de trabalho temporário e os trabalhadores ambicionam uma oportunidade de serem contratados pelo cliente. Estes factos, podem ter influenciado os resultados obtidos, não podendo, no entanto, ser generalizados para outras culturas. Nesta sequência, seria relevante alargar estes resultados a outros países (Chambel & Alcover, 2011). Estas limitações advertem para uma interpretação prudente dos dados recolhidos.

### ***Implicações práticas***

A contratação de trabalhadores temporários não tem de estar, necessariamente, associada à contratação de pessoas menos motivadas, com baixos níveis de bem-estar e mais comportamentos contraproducentes. Pelo contrário, é possível estabelecer uma relação positiva com estes trabalhadores que vai, por sua vez, fomentar os seus níveis motivacionais e o seu bem-estar, bem como, atitudes e comportamentos mais favoráveis à organização. A principal implicação prática desta investigação para os profissionais de recursos humanos relaciona-se com a necessidade extrema de criar uma boa relação profissional com os trabalhadores temporários, sendo que, devem estar alerta para eventuais promessas que os trabalhadores percebem ter sido feitas (explícitas ou implícitas) e que a organização não poderá cumprir.

Como supra-referido, a maioria dos trabalhadores temporários a trabalhar em *call center* ambiciona um vínculo contratual com a organização cliente. Para as empresas de *call* e *contact center* que privilegiam a contratação dos seus trabalhadores temporários em detrimento de contratações exteriores, optar pelos trabalhadores temporários que já possuem tal desejo e que apresentem melhores níveis de desempenho, pode constituir uma estratégia de gestão adequada. Esta estratégia pode

contribuir para o aumento dos níveis de vigor e dedicação destes colaboradores para com o seu trabalho, para além de contribuir, igualmente para tornar a relação de emprego mais positiva.

## Referências Bibliográficas

- Anderson, N., e Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behaviour*, 19, 637-647.
- 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. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Chambel, M. J., & Alcover, C-M. (2011). The psychological contract of call-centre workers: Employment conditions, satisfaction and civic virtue behaviors. *Economic and Industrial Democracy*, 32(1), 115-134. doi: 10.1177/0143831X10376421
- Chambel, M.J.; & Castanheira, F. (2010). *Trabalhar num call center: Dos mitos à realidade*. Lisboa, Portugal: RH.
- Chambel, M.J.; & Oliveira-Cruz, F. (2010). Breach of psychological contract and the development of burnout and engagement: a longitudinal study among soldiers on a peacekeeping mission. *Military Psychology*, 22(2), 110-127. doi: 10.1080/08995601003638934.
- Chambel, M.; & Castanheira, F. (2007). They don't want to be temporaries: similarities between temps and core workers. *Journal of Organizational Behavior*, 28(8), 943–959.

- Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2006). Different temporary work status, different behaviors in organization. *Journal of Business and Psychology*, 20(3), 351-367. doi: 10.1007/s10869-005-9015-0
- Connelly, C. E., & Gallagher, D. G. (2004). Emerging trends in contingent work research. *Journal of Management*, 30(6), 959–983.
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M. and Conway, Neil (2005) Exchange relationships : examining psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 90(4), 774-781.
- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2002). Contingent and non-contingent working in local government: Contrasting psychological contracts. *Public Administration*, 80(1), 77-101.
- 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(1), 67-88. doi: 10.1348/096317908X299755.
- De Cuyper, N., Jong, J., De Witte, H., Isaksson, K., Rigotti, T., & Schalk, R. (2008). Literature review of theory and research on the psychological impact of temporary employment: Towards a conceptual model. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), pp. 25–51.
- DiNatale, M. (2001). Characteristics of and preferences for alternative work arrangements. *Monthly Labor Review*, 124(3), 28-49.

Dulac, T., Coyle-Shapiro, J., Henderson, D., & Wayne, S. (2008) Not all responses to breach are the same: a longitudinal study examining the interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations. *Academy of management journal*, 51(6), 1079-1098.

Feather, N.T; & Rauter, K. (2004). Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 81–94.

Gracia, F., Silla, I., Peiró, J., & Fortes-Ferreira, L. (2007). The state of the psychological contract and its relation with employees' psychological health. *Psychology in Spain*, 11(1), 33-41.

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), pp. 1–19.

Hakanen, J.; Bakker, A.; & Schaufeli, W.B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 495-513. doi: 10.1016/j.jsp.2005.11.001

Lee, H-W. (2010) The Relationship Between Achievement, Motivation, and Psychological Contracts. *Journal of Global Business Issues*, 4(1), 9-15.

Mauno, S.; Kinnunen, U.; Mäkikangas, A.; & Nätti, J. (2005). Psychological consequences of fixed-term employment and perceived job insecurity among health

care staff. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14 (3), 209–237.

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.

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.

Moorman, R., & Harland, L. (2002). Temporary employees as good citizens: Factors influencing their OCB performance. *Journal of Business and Psychology*, 17(2), 171-187.

Nollen, S. (1996). Negative aspects of temporary employment. *Journal of Labour Research*, 17(4), 567- 582. doi: 10.1007/BF02685800.

OECD. (2002). *Employment Outlook*. Paris: Organization for Economic Co-operation and Development.

Robinson, S. L., & Rousseau, D. N. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in Organizations. Understanding written and unwritten agreements*. London: Sage.



- Saks, A. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. doi: 10.1108/02683940610690169
- Schaufeli, W.B., & Salanova, M. (2007). Work Engagement: an emerging psychological concept and its implications for organizations. In S.W. Gilliland, D.D. Steiner & D. P. Skarlicki (Eds.), *Managing Social and Ethical Issues in Organizations* (pp. 135-177): Research in Social Issues in Management.
- Tan, H.-H. and Tan, C.-P. (2002), Temporary employees in Singapore: what drives them?, *The Journal of Psychology*, 136(1), 83-102.
- Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W., & Bloodgood, J. M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 29(2), 187-206.
- Van Dyne, L., & Ang., S. (1998). Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore. *Academy of Management Journal*, 41(6), 692-703.
- Von Hippel, C., Mangum, S.L., Greenberger, D.B., Heneman, R.L. and Skoglund, J.D. (1997). Temporary employment: can organizations and employees both win? *Academy of Management Executive*, 11(1), 93–104.