

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



***LEADER-MEMBER EXCHANGE, CONTRATO PSICOLÓGICO E  
IMPLICAÇÃO AFECTIVA: ESTUDO EXPLORATÓRIO COM  
UMA AMOSTRA DE TRABALHADORES TEMPORÁRIOS DE  
CALL CENTER***

**Andrea Cristina Évora Ferreira**

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

**2011**

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



***LEADER-MEMBER EXCHANGE, CONTRATO PSICOLÓGICO E  
IMPLICAÇÃO AFECTIVA: ESTUDO EXPLORATÓRIO COM  
UMA AMOSTRA DE TRABALHADORES TEMPORÁRIOS DE  
CALL CENTER***

**Andrea Cristina Évora Ferreira**

**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

Este trabalho de investigação representa o desfecho de uma etapa muito importante para o meu crescimento pessoal e profissional. Para que sua realização se tornasse possível, contei com o apoio de várias pessoas, as quais gostaria de agradecer.

Em primeiro lugar, agradeço à Professora Doutora Maria José Chambel, pela transmissão de conhecimento, pelo tempo disponibilizado, por ter respeitado o meu tempo e as minhas ideias, contribuindo assim para o meu desenvolvimento enquanto profissional e pelo seu constante apoio nas várias etapas de construção deste trabalho.

Aos professores da Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações pelo rigor e pelos conhecimentos transmitidos e um especial agradecimento ao Professor Doutor Luís Curral pelo humor e por sempre ter-nos incentivado a ser destemidos no que concerne a ideias e pensamento científico.

À todos os envolvidos no projecto de investigação no qual este estudo se enquadra, em específico à Professora Doutora Filipa Castanheira, por ter divulgado e apresentado o projecto.

Aos meus amigos e colegas da Faculdade de Psicologia pelo apoio e amizade e por terem-se mostrado disponíveis sempre que necessário, em especial á Teresa G..

À Cátia V. por ter sido uma boa companheira nesta longa caminhada, pela sua atitude crítica e pelas discussões teóricas e metodológicas com as quais nos confrontamos constantemente.

À minha família pelo apoio e por sempre terem acreditado em mim, em especial à minha mãe e a minha avó sem as quais nada disso seria possível.

Por último, ao Daniel por acompanhar-me ao longo de todo este tempo, prestando apoio e suporte emocional, por ter-me feito acreditar que era capaz e pela sua curiosidade e atitude crítica em relação aos conteúdos da minha formação académica.

## Tabela de Conteúdos

<b>Lista de Tabelas</b>	ii
<b>Resumo</b>	iii
<b>Abstract</b>	iv
<b>Introdução</b>	1
Trabalhadores Temporários de <i>Call Center</i>	1
Implicação Organizacional	3
Implicação Afectiva	4
<i>Leader-Member Exchange</i>	5
<i>Leader-Member Exchange</i> e Implicação Afectiva	6
Contrato Psicológico	7
Contrato Psicológico e a Implicação Afectiva	9
Contrato Psicológico e <i>Leader-Member Exchange</i>	10
O papel mediador do Contrato Psicológico entre o <i>Leader-Member Exchange</i> e a Implicação Afectiva	11
<b>Método</b>	12
Procedimento	12
Amostra	12
Medidas	13
<b>Resultados</b>	15
Análise das Correlações	15
Análise das Regressões Hierárquicas Múltiplas	16
<b>Discussão</b>	19
<b>Conclusão</b>	22
Limitações do estudo	22
Implicações Práticas	23
Investigações Futuras	24
<b>Referências Bibliográficas</b>	25

## Lista de Tabelas

1. Médias, desvios padrão e correlações entre as variáveis estudadas	16
2. Regressão Hierárquica do LMX na Implicação Afectiva	17
3. Regressão Hierárquica do Contrato Psicológico na Implicação Afectiva	17
4. Regressão Hierárquica do LMX no Contrato Psicológico	18

## Resumo

Com o crescimento do trabalho temporário que se tem vindo a verificar no sector de prestação de serviços em Portugal, e devido a elevada taxa de *turnover* que caracteriza a área dos *Call Centers*, tornou-se imperativa a necessidade de efectuar mais estudos nesta área de forma a compreender as especificidades deste sector. O presente estudo pretende explorar o efeito da qualidade das trocas estabelecidas com o superior hierárquico directo (LMX- *Leader-Member Exchange*) e da percepção da natureza das trocas estabelecidas com a organização (conteúdo do contrato psicológico) na implicação afectiva dos trabalhadores temporários de *Call Center*, tendo como base conceptual a Teoria da Troca Social (Blau, 1964) e a Teoria da Reciprocidade (Gouldner, 1960). Foi utilizada uma amostra portuguesa de 529 trabalhadores temporários de *Call Center*, a prestar serviços nas instalações da organização cliente. De forma a testar as nossas hipóteses recorreu-se a Análise de Regressão e verificou-se que: 1) O LMX está significativamente correlacionado com a implicação afectiva (H1); 2) O conteúdo do contrato psicológico não se relaciona significativamente com a implicação afectiva (H2); 3) A relação entre o LMX e a implicação afectiva não é mediada pelo conteúdo do contrato psicológico. Sugerimos que para investigações futuras seja analisado o papel do conteúdo do contrato psicológico como moderador da relação entre o LMX e a implicação afectiva, assim como a utilização do suporte organizacional (POS) como mediador da relação entre o LMX e a implicação afectiva.

Palavras-chave: LMX, conteúdo do contrato psicológico, implicação afectiva, trabalhadores temporários, sector de *Call Center*.

## **Abstract**

With the growth of temporary work that has been observed in the service sector in Portugal, and due to a high turnover rate that characterizes Call Centers, it became imperative to conduct more research in this area in order to understand the specificities of this sector. The present study aims to explore the effect of the quality of exchanges established with the immediate superior (LMX - Leader-Member Exchange) and the perception of the nature of exchanges established with the organization (the content of the psychological contract) in the affective commitment of Call Center temporary workers, based on the concept of Social Exchange Theory (Blau, 1964) and the norm of reciprocity (Gouldner, 1960). We used a sample of 529 Portuguese Call Center temporary workers, who provide services on the premises of the client organization. In order to test our hypotheses we used a regression analysis and found that: 1) LMX is significantly correlated with affective commitment (H1), 2) The nature of the psychological contract is not related significantly with affective commitment (H2), 3) the relationship between LMX and affective commitment is not mediated by the nature of the psychological contract. We suggest that future research examine the role of the content of the psychological contract as a moderator of the relationship between LMX and affective commitment, as well as the use of perceived organizational support (POS) as a mediator of the relationship between LMX and affective commitment.

**Keywords:** LMX, content of the psychological contract, affective commitment, temporary workers, Call Center sector.

## Introdução

### Trabalhadores Temporários de *Call Centers*

Ao longo das últimas décadas tem-se vindo a testemunhar um crescimento da utilização dos trabalhadores temporários por parte das organizações (OECD, 2000), de entre as quais as organizações portuguesas. Este aumento deve-se, em parte, às reestruturações acompanhadas de *downsizing* e *outplacement* motivados pelo défice financeiro recorrente da crise económica do novo século.

Os trabalhadores temporários são caracterizados pela ausência de um contrato a longo prazo, explícito ou implícito, e por uma variação não sistemática das horas mínimas de trabalho, sendo um factor distintivo a ausência de uma relação contínua com o empregador (Polivka & Nardone, 1989).

Apesar da crescente utilização deste tipo de trabalhadores, um pouco por todo o mundo, existe um conjunto de estigmas a eles associado. Alguns estudos apontam para o facto de as organizações desenvolverem diferentes práticas de gestão de recursos humanos em relação aos trabalhadores temporários (Van Breugel, Van Olffen & Olie, 2005; Turnley & Feldman, 2000; OECD, 2000), o que pode ser compreendido como um reflexo da utilização destes trabalhadores como estratégia para a redução dos custos de recrutamento, para aumentar a produtividade ou para a redução de atribuição de benefícios e outros custos (Erickcek, Houseman & Kallebeg, 2002). Devido ao facto dos trabalhadores temporários estarem associados a baixos rendimentos e a não atribuição de regalias/benefícios, acredita-se que estes sejam mais prejudicados do que os trabalhadores não temporários. Contudo, ser trabalhador temporário nem sempre é algo negativo, pois ao trabalho temporário podem ser associadas as seguintes regalias: ausência de vínculos com a organização, possibilidade de rescisão imediata do contrato; preferência em permanecer temporário; e contribuição para o aumento da experiência de trabalho aumentando assim a sua empregabilidade (Feldman, Doeringhaus & Turnley, 1994).

Os trabalhadores temporários assumem, usualmente, diferentes formas de trabalho. Podem ser ocasionais, agenciados e contratados a termo fixo, estando os trabalhadores efectivos em *part-time* fora deste grupo (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002). No entanto, de entre os trabalhadores temporários distinguem-se os trabalhadores



temporários directos e os trabalhadores temporários contratados por agências, sendo que os trabalhadores de agência desenvolvem uma relação tripartida entre a agência, o cliente e o próprio trabalhador (Chambel & Castanheira, 2006). Os trabalhadores de *Call Center* caracterizam-se como sendo dos trabalhadores temporários de agência. Neste caso estabelece-se uma relação contratual com a agência, que por sua vez possui uma relação contratual comercial com uma organização para qual os colaboradores trabalham - a organização cliente.

Devido às alterações da indústria de manufacturação para a indústria de prestação de serviços, o mercado do *Contact Center*, a qual pertence o *Call Center*, espera crescer 55% até 2015 (Klie, 2011). Todavia, atrair e reter os colaboradores nos *Call Centers* pode ser um enorme desafio. A média de *turnover* nos *Call Centers* é de 35% a 50%, por ano (IBISWorld, 2008, citado por Ahmad, Shahzad, Rehman, Khan & Shad, 2010). 1/3 dos colaboradores dos *Call Centers* dura menos de um ano no local de trabalho contribuindo desta forma para o aumento dos custos das operações de negócio e baixa produtividade da organização (Ahmad, Shahzad, Rehman, Khan & Shad, 2010). Neste sentido, a vantagem competitiva das empresas que utilizam o trabalho temporário será amplamente determinada pela sua capacidade de atrair, reter e implicar esses colaboradores com a organização.

Um ambiente de trabalho amigável que forneça suporte aos seus colaboradores (Van Breugel, Van Olffen & Olie, 2005), assim como uma boa qualidade no relacionamento entre o colaborador e o seu superior hierárquico mais próximo, são boas estratégias para desenvolver a implicação dos colaboradores com a organização (Scandura & Graen, 1984). No caso específico dos trabalhadores temporários de *Call Center*, existe uma relação laboral muito próxima entre os operadores de *Call Center* e os supervisores, o que nos leva a crer que esta relação tenha um peso significativo na forma como os colaboradores percebem a organização.

De acordo com a Teoria da Toca Social (Blau, 1964) e com a Norma da Reciprocidade (Gouldner, 1960) os indivíduos estabelecem relações com os outros de acordo com as expectativas de retorno face aos investimentos realizados e quando tratados de forma favorável tendem a responder positivamente ou retribuem o tratamento favorável de alguma forma. Neste sentido, objectivo do presente estudo é compreender como a dinâmica das trocas com o supervisor e com a organização

interfere na implicação afectiva dos trabalhadores temporários de *Call Center* com a organização onde desempenham as suas funções - organização cliente.

### **Implicação Organizacional**

A implicação organizacional pode ser concebida como um estado psicológico que caracteriza a ligação dos indivíduos à organização (Meyer & Allen, 1991; Allen & Meyer, 1996). Genericamente, presume-se que as pessoas mais implicadas tenham maior probabilidade de permanecer na organização, de se empenhar na realização do seu trabalho e no alcance dos objectivos organizacionais (Rego, 2002). Chughtai e Zafar (2006) definem a implicação organizacional como sendo o grau de identificação e envolvimento que o indivíduo tem com a organização e com os seus objectivos. O colaborador partilha crenças e valores com a organização no seu todo, sendo por si só, um estado emocional positivo. De acordo com os autores acima citados, os colaboradores com altos níveis de implicação organizacional são caracterizados pela forte crença e aceitação dos objectivos e valores da organização, pelo desejo de fazer um esforço considerável em prol da organização e pela forte intenção de continuar a pertencer à mesma. A ideia subjacente é, por conseguinte, a de que a implicação dos indivíduos induz efeitos positivos na eficácia das organizações em que exercem funções, porque quando implicadas com o seu trabalho, as pessoas estão dispostas a fazer sacrifícios e a suportar condições de trabalho altamente exigentes (Rego, 2002).

A implicação organizacional dos trabalhadores temporários, tem vindo a ser frequentemente investigada (De Cuyper, De Jong, De Witte, Isaksson, Rigotti & Schalk, 2008) contudo, os resultados desses estudos têm sido inconclusivos. Alguns autores assumem que os trabalhadores temporários apresentam menores níveis de implicação que os trabalhadores permanentes, o que se encontra associado aos contratos de curta duração (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002), enquanto outros estudos ou não encontram diferenças significativas entre os trabalhadores temporários e os efectivos, ou encontram níveis de implicação organizacional mais altos nos trabalhadores temporários (De Cuyper & De Witte, 2006). Esta incongruência entre os resultados poderá dever-se a heterogeneidade dos mercados, às legislações que regulam os contratos de trabalho nos vários países onde os vários estudos foram desenvolvidos, e a própria diferença entre amostras de países diferentes (De Cuyper et al. 2008).

### *Modelo dos três componentes*

Embora seja consensual que a implicação é um conceito multidimensional, não há convergência acerca das dimensões. A tese mais comum defende a tripartição (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991). De acordo com o Modelo dos Três Componentes desenvolvido por Allen e Meyer (1991), a implicação organizacional divide-se em três componentes. A implicação afectiva, a implicação de continuidade e a implicação normativa. A implicação afectiva reflecte uma ligação emocional, de identificação e envolvimento com a organização; a implicação de continuidade reflecte a percepção dos custos envolvidos no caso de saída da organização e a implicação normativa reflecte a percepção de obrigação em continuar na organização. Estas três componentes da implicação organizacional são mutuamente exclusivas e têm origem nas disposições mentais que as pessoas formam durante a sua estadia na organização (Allen & Meyer, 1996). Configuram um esquema mental em que uma das componentes pode tornar-se mais expressiva do que as outras (Rego, Leite, Carvalho, Freire & Vieira, 2004), sendo que cada componente desenvolve-se a partir de antecedentes e processos diferentes (Meyer & Allen, 1991).

### **Implicação Afectiva**

O laço emocional dos colaboradores para com a organização tem sido considerado um factor determinante para a dedicação e a lealdade dos seus colaboradores. Os trabalhadores afectivamente implicados são vistos como tendo um sentido de pertença e de identificação que aumenta o envolvimento dos colaboradores nas actividades organizacionais, o desejo de contribuir para os objectivos organizacionais e o desejo de continuar com a organização (Meyer & Allen, 1991:), contribuindo para o aumento do envolvimento nas actividades da organização. Os indivíduos persistem em alcançar os objectivos da organização e querem continuar a fazer parte dela (Rhoades, Eisenberger & Armeli, 2001). Tendo em conta as características do trabalho desenvolvido nos *Call Centers*, tal como a proximidade entre supervisor e operador, a componente afectiva da implicação organizacional revelou-se como sendo mais relevante para a compreensão da relação que se pretende analisar. Não obstante, a relação entre a implicação afectiva e as contribuições positivas para a organização, é mais forte do que a relação entre a implicação normativa e a implicação de continuidade e as contribuições positivas para a organização (Meyer & Allen, 1991).

De acordo com Rego (2004), espera-se que os colaboradores afectivamente implicados exerçam elevados esforços de desempenho, porque desejam pertencer à organização do que por se sentirem obrigados ou com necessidade de continuar a trabalhar na organização. O laço emocional dos colaboradores para com a organização tem sido considerado um factor determinante para a dedicação e a lealdade dos seus colaboradores.

De uma forma geral, a linha de investigação referente a implicação organizacional nos trabalhadores temporários da área de prestação de serviços estuda a implicação afectiva dos colaboradores com a empresa que a contracta (agência) em detrimento do estudo da implicação afectiva destes trabalhadores temporários com a empresa cliente, pois estes trabalhadores temporários provavelmente não terão tempo suficiente de se identificarem com os valores e os objectivos da organização cliente de forma a estabelecer uma ligação afectiva com a mesma (Gallager & Parks, 2001). No entanto, Allen e Meyer (1991) demonstraram que a ligação afectiva dos trabalhadores temporários com a empresa cliente é maior do que a com a agência, devido ao facto dos antecedentes da implicação afectiva estarem sob o controlo da empresa cliente, e.g. a relação entre subordinado e supervisor.

### ***Leader-Member Exchange***

A pertinência do estudo da liderança prende-se com o facto de vários estudos terem demonstrado a influência dos líderes no desempenho dos indivíduos, dos grupos e das organizações (Gerstner & Day, 1997). As teorias sobre a liderança são baseadas no pressuposto de que os líderes influenciam o desempenho a um nível macro, provocando um impacto nos indivíduos e nos grupos que contribuem para a realização dos objectivos da organização (Ilies, Nahrgang & Morgeson, 2007).

A teoria do *Leader-Member Exchange* (LMX) tem como base a Teoria da Troca Social e tem como finalidade explicar o desenvolvimento das relações entre o supervisor e o subordinado e as suas consequências organizacionais (Ilies, Nahrgang & Morgeson, 2007). O LMX difere das outras teorias sobre a liderança por ter como foco a relação diádica entre supervisor e subordinado. O princípio básico é que os supervisores desenvolvem diferentes relações de troca com os seus subordinados e que a qualidade dessas trocas afecta os comportamentos dos subordinados e do próprio

supervisor (Gerstner & Day, 1997). Os supervisores desenvolvem diferentes padrões comportamentais com cada um dos seus membros o que resultará em dois grupos distintos: o *in-group* e o *out-group* (Krishnan, 2005). O *in-group* consiste num pequeno grupo de seguidores com quem o supervisor estabelece relações de troca de alta qualidade. As relações de troca de alta qualidade são caracterizadas por níveis elevados de confiança, de interacção, de suporte e recompensas formais e informais, de lealdade, de respeito e de desenvolvimento pessoal (Ilies, Nahrgang & Morgeson, 2007). O *out-group*, por sua vez, inclui os indivíduos com quem o líder só estabeleceu relações formais, caracterizado por relações de troca de baixa qualidade, restringindo-se às condições acordadas no contrato de trabalho formal (Krishnan, 2005).

### ***Leader-Member Exchange e Implicação Afectiva***

De acordo com a Teoria da Reciprocidade, a percepção de trocas socio-emocionais enfatiza nos colaboradores a obrigação de dar e de receber (Loi, Mao & Ngo, 2009). Os colaboradores com quem os supervisores estabelecem relações de troca de maior qualidade são aqueles em quem mais confiam e a quem mais delegam (colaboradores pertencentes ao *ingroup*). A delegação fará com que os subordinados experimentem um maior sentimento de propósito e uma maior ligação com o seu trabalho. Nas relações de troca de alta qualidade, a confiança é recíproca e contínua, o respeito e a troca de apoio socio-emocional forma ao longo do tempo fortes laços emocionais entre o supervisor e subordinado. Nos colaboradores com baixo LMX (colaboradores pertencentes ao *outgroup*), os supervisores prestam supervisão unicamente para que eles consigam cumprir com os seus objectivos na organização, não fornecendo suporte emocional (Graen & Uhl-Bien, 1995). Estes colaboradores sentem-se ignorados e isolados o que poderá impedir que desenvolvam uma ligação emocional com a organização (Loi, Mao & Ngo, 2009).

Estudos na área do LMX sugerem que a qualidade da relação estabelecida entre supervisor e subordinado está positivamente correlacionado com a implicação afectiva (Gerstner & Day, 1997). Com base neste argumento propõe-se a seguinte hipótese:

*Hipótese 1: O LMX correlaciona-se positivamente com a implicação afectiva nos trabalhadores temporários de Call Center.*

Loi, Mao e Ngo (2009), acreditam que a relação entre o LMX e a implicação afectiva já tem um corpo teórico sustentável, contudo compreender o processo por trás desta relação requer que recorramos ao estudo de outras variáveis, de forma a explicar possível mediação.

### **Contrato Psicológico**

Os estudos sobre o contrato psicológico ganharam ênfase nas décadas de 80 e 90 com o aumento do *downsizing*, dos encorporamentos e das fusões empresariais (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000). Segundo estes autores, o comportamento dos colaboradores é influenciado pela antecipação dos recursos que o indivíduo considera que a organização tem obrigação de lhe oferecer, o que vai ao encontro com a Norma da Reciprocidade, que postula a obrigatoriedade que os indivíduos sentem em retribuir favoravelmente o tratamento que consideram receber por parte da organização. Posto isto, o contrato psicológico será a percepção que os empregados têm sobre as obrigações recíprocas entre si e a organização, envolve a percepção de obrigações mútuas e emerge da interacção com os representantes da organização e através da percepção da cultura organizacional (Rousseau, 1995). O contrato psicológico é caracterizado pelas trocas sociais estabelecidas entre o colaborador e a organização. Estas trocas englobam o sentido de dar e receber, o investimento a longo prazo e a confiança mútua (Shore, Tetrick, Lynch & Barksdale, 2006).

Os tipos de contrato psicológico dominantes nas organizações são o contrato psicológico transaccional e o contrato psicológico relacional (Rousseau, 1995). No entanto, no mercado de trabalho actual há que se ter em conta dois factores (o tempo de duração da relação de trabalho e as exigências de desempenho), o que nos confronta com dois tipos intermédios de contrato psicológico (contrato psicológico balanceado e contrato psicológico transicional). Assim, o contrato psicológico transaccional seria definido por duração limitada do contrato de trabalho e termos de desempenho bem definidos; o contrato psicológico relacional seria definido por tempo de filiação em aberto, mas com exigências, a nível do desempenho, incompletas ou ambíguas anexada a continuação do contrato; o contrato psicológico balanceado caracterizado por um vínculo por tempo indeterminado e com uma orientação relacional, com termos de desempenho bem especificados, mas sujeitos a alterações com o tempo; e por sua vez o contrato psicológico transicional, caracterizado pela quebra do contrato, reflectindo a

ausência de expectativas em relação ao futuro do emprego, com pouca ou nenhuma exigência a nível de desempenho ou incentivos contingentes (Coyle-Shapiro & Kessler 2002).

Apesar dos termos do contrato psicológico transaccional e dos termos do contrato psicológico relacional não serem mutuamente exclusivos, no geral, as empresas que contratam trabalhadores temporários tendem a ter um contrato psicológico do tipo mais transaccional, enquanto as empresas mais familiares tendem a ter um tipo de contrato psicológico mais relacional. O contrato de trabalho balanceado, por sua vez tem maior expressividade em organizações ou grupos dinâmicos, onde os indivíduos demonstram grande envolvimento e identificação com as equipas de trabalho. O contrato psicológico transaccional, caracterizado por alta ambiguidade e incerteza em relação à organização, raramente encontra-se presente nas organizações e geralmente desenvolve-se em situações de achatamento empresarial, fusão empresarial ou aquisições (Rousseau, 1995), razão pela qual esta variável não se encontra presente neste estudo.

O contrato psicológico é controlado pelo empregado, e em termos de trabalhadores temporários é muitas vezes percebida como sendo assimétrica. O colaborador sente que a organização lhe exige mais do que lhe oferece e isso desenvolve atitudes negativas por parte do empregado (De Cuyper et al. 2008). Contudo, estudos indicam que os trabalhadores temporários tentam procurar incentivos que venham ser úteis a longo prazo (Chambel & Castanheira, 2006) e que eles são mais resistentes às práticas organizacionais por terem um contrato psicológico do tipo mais transaccional (Coyle-Shapiro & Kessler 2002).

Como anteriormente referido, a Teoria da Troca Social, fornece uma base conceptual para as trocas entre os empregadores e os empregados e indica que como resultado de diferentes regalias por parte da organização (i.e. trabalhadores temporários têm menos benefícios que os trabalhadores não temporários), os trabalhadores contingentes estão menos dispostos a ter um relacionamento positivo com os seus empregadores em comparação com os trabalhadores não temporários (Rousseau, 1997), e.g., os trabalhadores contingentes não podem esperar uma relação de segurança do trabalho a longo prazo e provavelmente têm menos possibilidades de formação e de desenvolvimento de carreira do que os trabalhadores não temporários (Coyle-Shapiro &

Kessler, 2002). Alguns estudos evidenciam que (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002; De Cuyper & De Witte, 2006; Guest, 2004) o contrato psicológico dos trabalhadores temporários tende a ser mais restrito porque os colaboradores consideram que a empresa tem menos obrigações para com eles. Neste sentido a natureza dessas obrigações é mais transaccional e menos relacional (De Cuyper & De Witte, 2006). No entanto o contrato psicológico dos trabalhadores temporários nem sempre é transaccional. De acordo com um estudo desenvolvido por Lee e Faller (2005), com trabalhadores temporários sul-africanos, o contrato psicológico dos trabalhadores temporários pode passar a relacional se houver uma percepção de suporte fornecido por parte da organização. Segundo estes autores, o contrato psicológico dos trabalhadores temporários tende a melhorar a partir do terceiro mês na organização e a ficar cada vez mais relacional, após este período.

### **Contrato Psicológico e Implicação Afectiva**

O contrato psicológico e a implicação afectiva são dois conceitos que se baseiam na Teoria da Troca Social e na Norma da Reciprocidade (Rousseau, 1995). Ambos têm por base as relações de troca estabelecidas entre o colaborador e a organização. Os factores contextuais - factores individuais, factores relacionados com o contrato de trabalho e com o trabalho em si - influenciam a formação do contrato psicológico, que terá um efeito directo sobre as atitudes organizacionais, das quais a implicação organizacional (Guest, 2004).

Um pequeno número de estudos examina a relação entre o conteúdo de contrato psicológico e a implicação organizacional (McInnis, Meyer & Feldman, 2009). Os resultados indicam que a implicação afectiva está negativamente associada ao *status* do trabalhador temporário, devido ao contrato psicológico tendencialmente transaccional que estes estabelecem com a organização (Barringer & Sturman, 1998; King, 2003). No entanto, estudos que relacionam o contrato psicológico transaccional e a implicação afectiva têm encontrado resultados mistos (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Hughes & Palmer, 2007). O contrato psicológico relacional, caracterizado pela percepção de trocas de cariz social entre a organização e o colaborador, encontra-se positivamente relacionado com a implicação afectiva (Shore et al., 2006), assim como o contrato psicológico balanceado (Rousseau, 1995). A implicação organizacional reflecte a lealdade do colaborador para com a organização após uma relação de troca e deve ser considerado um resultado das trocas sociais organizacionais (Gakovic & Tetrick, 2003).



Tendo em conta que o contrato psicológico assenta na percepção das trocas entre o colaborador e a organização (Rousseau, 1995) postulamos que:

*Hipótese 2:* O contrato psicológico está correlacionado com a implicação afectiva nos TT de *Call Center*.

*Hipótese 2.a:* O contrato psicológico relacional está positivamente relacionado com a implicação afectiva nos TT de *Call Center*.

*Hipótese 2.b:* O contrato psicológico transaccional está negativamente relacionado com a implicação afectiva nos TT de *Call Center*.

*Hipótese 2.c:* O contrato psicológico balanceado está positivamente relacionado com a implicação afectiva nos TT de *Call Center*.

### **Contrato Psicológico e *Leader-Member Exchange***

Durante as interações do dia-a-dia, os supervisores funcionam como uma peça chave na transmissão de informação acerca da organização e na assistência no processo de assimilação organizacional dos novos colaboradores (Shore & Tetrick, 1994). Os subordinados vêem os supervisores como agentes a actuar de acordo com os interesses da organização (Eisenberger, Sucharski, Rhoades, Stinglhamber & Vandenberghe, 2002) e a qualidade da relação estabelecida com o líder irá moldar a percepção dos novos colaboradores acerca da relação de troca com a organização (Loi, Mao & Ngo, 2009). Os supervisores podem funcionar como agentes na regulação da relação da organização com o colaborador (Shore & Tetrick, 1994), pois os subordinados interpretam os benefícios que recebem dos supervisores como provenientes da organização (Loi, Mao & Ngo, 2009). Neste sentido, a relação que os subordinados estabelecem com o supervisor está relacionada com a percepção das trocas com a organização. As trocas de alta qualidade entre subordinado e supervisor irão contribuir para o estabelecimento de um contrato psicológico relacional ou balanceado, enquanto as trocas de baixa qualidade com o supervisor irão contribuir para a formação de um contrato psicológico transaccional, circunscrito às prescrições formais do contrato de trabalho. Os colaboradores tomam as acções dos seus supervisores como a personificação dos valores da organização em relação aos colaboradores (Suazo, Turnley & Mai-Dalton, 2008).

### **O papel mediador do Contrato Psicológico entre o *Leader-Member Exchange* e a Implicação Afectiva**

Ao integrar uma organização o colaborador irá depara-se com dois tipos de agentes que participam na formação do seu contrato psicológico - os agentes primários (e.g. as pessoas que trabalham na organização e de alguma forma interagem com o colaborador) e os agentes secundários (e.g. práticas de recursos humanos) (Rousseau & Greller, 1994). Segundo Rousseau (1995), os agentes primários veiculam a informação em nome da organização, comunicando as exigências e expectativas da relação de emprego.

O processo de influência na formação do contrato psicológico pode acontecer através da interacção, da observação que os trabalhadores fazem, de forma a recolher pistas sociais sobre os acontecimentos da organização e através dos sinais estruturais veiculados através das práticas de recursos humanos (Rousseau, 1995).

Como já referimos, a relação com o chefe serve de referencial para o estabelecimento da relação com a organização à entrada para a organização (Shore & Tetrick, 1994). Neste sentido, podemos supor que a relação estabelecida com o supervisor irá influenciar o contrato psicológico com a organização que por sua vez irá influenciar a ligação afectiva do subordinado com a organização.

Tendo em conta a revisão de literatura efectuada, podemos encarar a implicação afectiva como uma resposta ao tratamento positivo por parte do supervisor e por parte da organização. Espera-se que os trabalhadores temporários com baixo LMX desenvolvam um contrato psicológico mais transaccional e conseqüentemente uma menor implicação afectiva com a organização, enquanto os trabalhadores temporários com alto LMX desenvolvam um contrato psicológico do tipo relacional ou balanceado, que teria como consequência uma maior implicação afectiva com a organização. Assim prevê-se que:

*Hipótese 3:* O conteúdo do contrato psicológico desempenha um papel mediador entre o LMX e o contrato psicológico nos trabalhadores temporários de *Call Center*.

## Método

### Procedimento

O presente estudo, enquadrado no âmbito de diversas investigações focadas no estudo das práticas de gestão de recursos humanos nos trabalhadores temporários, foi apresentado ao Director de Recursos Humanos da empresa, e após o seu consentimento, reuniu-se os chefes de equipa dos trabalhadores temporários, aos quais se apresentou os objectivos do estudo e se pediu colaboração para distribuir os questionários aos seus subordinados e para incentivá-los a responder. O preenchimento do questionário demorava aproximadamente 15 minutos. Estes eram preenchidos no local de trabalho e os colaboradores dispunham de tempo do seu horário de trabalho para responder. Os questionários eram depois colocados dentro de um envelope fechado e entregues na respectiva direcção de Recursos Humanos, que depois os entregava ao investigador. A todos os participantes foi assegurado o anonimato das respostas, garantindo a confidencialidade

### Amostra

A presente investigação contou com uma amostra de 529 trabalhadores temporários de *Call Center*, a prestar serviços nas instalações da organização cliente. A amostra é caracterizada essencialmente por mulheres (65.8%). Em termos de idade, 35.5% tem até os 25 anos, 18.7% situa-se no intervalo entre os 25 anos e os 30 anos, 18.5% situa-se no intervalo entre os 30 anos e os 40 anos e 27% tem idade superior aos 40 anos. A média das idades localiza-se no intervalo entre os 25 anos e os 30 anos (SD=1.22). No que se refere às habilitações literárias, 12.5% da amostra tinha concluído o ensino básico, 61.8% tinha concluído o ensino secundário e 25.7% tinha frequência universitária, licenciatura ou graus superiores.

### Medidas

#### *1 – Leader Member Exchange*

Para medir a qualidade da relação entre os supervisores e os subordinados utilizou-se uma versão reduzida da escala de Scandura e Graen (1984), traduzida em português, com 6 itens (e.g. “O meu supervisor reconhece o meu potencial”; “Tenho

uma boa relação com o meu supervisor”), sendo que os participantes respondiam numa escala de *Likert* de 7 pontos, na qual 1 é “Discordo totalmente” e 7 “Concordo totalmente”. A medida possui um bom coeficiente de consistência interna ( $\alpha=.95$ ), não se observando um índice superior ao recorrermos à análise por exclusão de itens (*cronbach's alpha if item deleted*). Resultados elevados nesta escala indicam um envolvimento elevado entre supervisores e subordinados e um bom suporte por parte dos supervisores.

### 2- Implicação Afectiva

A implicação afectiva dos colaboradores foi mensurada com base numa adaptação do Questionário de Implicação Organizacional de Meyer, Allen e Smith (1993). A escala era constituída por 6 itens (e.g. “Ficaria muito feliz se desenvolvesse o resto da minha carreira nesta empresa”; “Eu não me sinto como fazendo parte desta empresa”) cujas respostas são dadas numa escala de *Likert* de sete pontos, desde 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente). O índice de consistência interna encontrado para esta escala ( $\alpha=.78$ ) foi satisfatório e não se verificou um índice de consistência superior recorrendo à análise por exclusão de itens (*cronbach's alpha if item deleted*). Resultados elevados nesta escala indicam um envolvimento elevado e um forte vínculo emocional do trabalhador à organização.

### 3- Contrato Psicológico

O conteúdo do contrato psicológico foi mensurado através de uma adaptação das escalas PCI (*Psychological Contract Inventory*) de Rousseau (2000), traduzida por Chambel e Alcover (2011), sendo esta constituída por 32 itens. A resposta a estes itens era dada através de uma escala de *Likert* de 6 pontos, em que 0 corresponde a “Não tem essa obrigação” e 5 a “Tem cumprido mais do que era a sua obrigação”. Para a presente investigação considerámos apenas a presença ou a ausência das obrigações organizacionais, tendo codificado as respostas “0” como “0” (“Não tem essa obrigação”) e de “1” até “5” considerámos “1” (“Tem essa obrigação”). Cada dimensão do Contrato Psicológico (balanceado, relacional ou transaccional) era avaliada pelo somatório das respostas aos respectivos itens. A dimensão do contrato psicológico transaccional era avaliada por 7 itens (e.g. “Deixar-me ir embora quando eu quiser”), a dimensão do contrato psicológico relacional era avaliada por 11 itens (e.g.

“Proporcionar-me um emprego estável”) e a dimensão balanceada do contrato psicológico era constituída por 14 itens (e.g. “Ajudar-me a alcançar maiores níveis de qualidade no trabalho”).

#### *4- Variáveis de Controlo*

As variáveis demográficas foram controladas, aquando à análise estatística, de modo a eliminar potenciais explicações alternativas para os resultados. Procedeu-se ao controlo da idade, do género e do nível de habilitações literárias, na medida em que existem alguns estudos que estudam a relação entre a idade e o género com o contrato psicológico (Turnley & Feldman, 2000; Sturges, Conway, Guest & Liefoghe, 2005) e com o LMX (Goertzen & Fritz, 2004; Colella & Varma, 2001), do género e do grau de habilitações literárias com a implicação afectiva (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1990).

A idade foi registada em quatro categorias: *Até aos 25 anos; dos 25 aos 30 anos; dos 30 aos 40 anos; e superior aos 40 anos*. O género foi codificado em 0 para o sexo masculino e 1 para o sexo feminino. As habilitações foram registadas em três categorias: *Até ao ensino básico; até ao ensino secundário; e frequência universitária, licenciatura e outros graus superiores*.

## Resultados

### Análise das Correlações

Na Tabela 1 é apresentada a informação acerca das médias, desvios padrão e correlações entre as variáveis estudadas, obtidas através do *Package for Social Sciences* (SPSS; Windows 17.0 software). Podemos verificar que quanto a *implicação afectiva*, os indivíduos da nossa amostra respondem, no geral, “5- Concordo um pouco”, (M=4.48; SD=1.37), numa escala de *Likert* de sete pontos, o que demonstra uma ligeira *implicação afectiva* dos colaboradores com a organização cliente. Quanto ao *LMX* (M=5.38; SD=1.35), depreendemos que os colaboradores caracterizam a relação estabelecida com o seu superior hierárquico directo como sendo positiva, respondendo no geral “5- Concordo um pouco”, numa escala de *Likert* de sete pontos. Em relação ao *contrato psicológico*, os colaboradores da nossa amostra têm na sua maioria a percepção de um contrato psicológico mais *transaccional* (M=6.63; SD=2.63), numa escala com sete itens, seguida contrato psicológico mais *relacional* (M=9.84; SD=2.82), numa escala com onze itens e do contrato psicológico *balanceado* (M=11.80; SD=2.63), numa escala de 14 itens.

As correlações mostram que o *LMX* encontra-se positivamente correlacionado com a *implicação afectiva* ( $r=.24, p<.01$ ). Verifica-se igualmente a implicação afectiva não se encontra significativamente correlacionado com o *contrato psicológico transaccional* ( $r=.06, n.s.$ ) e com o *contrato psicológico relacional* ( $r=.03, n.s.$ ), havendo contudo uma correlação positiva e significativa com o *contrato psicológico balanceado* ( $r=.10, p<.05$ ). Os resultados mostram também que o *LMX* não se encontra correlacionado com o *contrato psicológico transaccional* ( $r=-.00, n.s.$ ), com o *contrato psicológico relacional* ( $r=-.07, n.s.$ ) ou com o *contrato psicológico balanceado* ( $r=-.06, n.s.$ ).

**Tabela 1.** Médias, desvios padrão e correlações entre as variáveis estudadas

	Média	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1- Idade	2.37 <sup>a</sup>	1.22 <sup>a</sup>								
2 - Género	.66 <sup>a</sup>	.48 <sup>a</sup>	.08							
3 - Habilitações	2.13 <sup>a</sup>	.60 <sup>a</sup>	-0.01	.06						
4 - LMX	5.38	1.35	.00	-.08*	-.13**					
5 - CPTrans	6.63	2.12	.08	.01	-.01	-.00				
6 - CPRel	9.84	2.82	.05	-.15**	-.09*	-.07	.09*			
7 - CPBal	11.80	2.63	-.06	-.08	-.06	-.05	.08	.43**		
8 - Implicação Afectiva	4.48	1.37	.23**	.03	-.12**	.24**	.03	.06	.10*	

Nota: \*\*:  $p < .01$ ; \*:  $p < .05$ . ; <sup>a</sup> Valores sem significado estatístico visto tratar-se de variáveis categoriais no caso da idade (1=Até aos 25 anos; 2= Dos 25 aos 30 anos; 3= Dos 30 aos 40 anos; 4=Superior aos 40 anos) e no caso das habilitações (1= Básico; 2= Secundário; 3= Frequência universitária, licenciatura e graus superiores Licenciatura), e de uma variável *dummy* (0 = Homem; 1= Mulher) no caso do género.

### Análise das Regressões Hierárquicas Múltiplas

A seguir procederemos à análise de regressão de forma a analisar a natureza da associação entre as variáveis estudadas e de forma a testar o modelo de mediação, tendo em conta a proposta metodológica de Baron e Kenny (1986).

Na Tabela 2 podemos verificar que a implicação afectiva é significativamente influenciada pelo LMX ( $\beta=.24$ ,  $p<.01$ ), suportando a Hipótese 1. A variância do LMX contribui 6% para a explicação da variância da implicação afectiva nos trabalhadores temporários da nossa amostra.

**Tabela 2:** Regressão Hierárquica do LMX na Implicação Afectiva

	Implicação Afectiva	
	$\beta$	$\beta$
1º Passo		
Idade	.23**	.23**
Género	.03	.05
Habilitações	-.12**	-.09*
2º Passo		
LMX	-	.24**
<i>F</i>	12.69**	18.16**
Adj. R-Sq.	.06	.12
R.Sq. Change	.07	.06

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

Verifica-se na Tabela 3 que o contrato psicológico balanceado contribui significativamente para a implicação afectiva dos colaboradores da nossa amostra ( $\beta = .12$ ,  $p < .05$ ), o que não se verifica no caso do contrato psicológico relacional e no caso do contrato psicológico transaccional, e que no nosso estudo a variância do contrato psicológico contribui só 1% para a variância da implicação afectiva. Tendo em conta estes dados, a Hipótese 2.a e a Hipótese 2.b são rejeitadas em detrimento da Hipótese 2.c. Neste sentido podemos dizer que a Hipótese 2 foi parcialmente rejeitada.

**Tabela 3:** Regressão Hierárquica do Contrato Psicológico na Implicação Afectiva

	Implicação Afectiva	
	$\beta$	$\beta$
1º Passo		
Idade	.22**	.23**
Género	.02	.03
Habilitações	-.11*	-.10*
2º Passo		
CP Transaccional	-	-.00
CP Relacional	-	-.01
CP Balanceado	-	.12*
<i>F</i>	11.57**	6.99**
Adj. R-Sq.	.06	.07
R.Sq. Change	.06	.01

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

Segundo Baron e Kenny (1986) para que se possa testar uma relação de mediação é necessário que estejam presentes três pressupostos básicos: 1) deve existir uma relação significativa entre a variável independente e a variável moderadora; 2) a variável moderadora deve possuir um efeito significativo sobre a variável dependente;



3) e a variável independente deve possuir um efeito significativo sobre a variável dependente 4) a adição da variável moderadora deve reduzir o efeito da variável independente na variável dependente.

Ao analisar a Tabela 4 podemos constatar que não existe uma relação significativa entre o LMX e o contrato psicológico transaccional, nem entre o LMX e o contrato psicológico balanceado. No entanto, verifica-se que o LMX relaciona-se negativamente com a percepção do contrato psicológico do tipo relacional ( $\beta = -.10$ ,  $p < .05$ ). Contudo, a contribuição da explicação do LMX para a percepção do contrato psicológico relacional não se revela significativa.

**Tabela 4:** Regressão Hierárquica do LMX no Contrato Psicológico

	CP Transaccional		CP Relacional		CP Balanceado	
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
1º Passo						
Idade	.09*	.09*	.07	.07	-.06	-.06
Género	.01	.01	-.15**	-.15**	-.07	-.08
Habilitações	-.00	-.00	-.09*	-.010*	-.05	-.06
2º Passo						
LMX	-	-.00	-	-.10*	-	-.06
<i>F</i>	1.39	1.05	6.06	5.89	2.09	2.02
Adj. R-Sq.	.00	.00	.03	.04	.00	.00
R.Sq. Change	.00	.00	.04	.01	.01	.00

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

Tendo em conta a análise das tabelas de regressão, constata-se que não foram respeitados todos os pressupostos para testar o modelo de mediação – pressuposto 1) existir uma relação significativa entre o LMX e o contrato psicológico – Tabela 4 - e pressuposto 2) o contrato psicológico deve possuir um efeito significativo sobre a implicação afectiva) – Tabela 3. Neste sentido rejeitamos a Hipótese 3 – hipótese de mediação.

## Discussão

O presente estudo investigou o efeito principal do LMX na implicação afectiva dos trabalhadores temporários de *Call Center*, bem como o papel mediador do contrato psicológico nesta relação. Este modelo tem como enquadramento teórico basilar a Teoria da Troca Social e a Norma da Reciprocidade que postulam que os indivíduos estabelecem relações com os outros de acordo com as expectativas de retorno face aos investimentos realizados e que quando tratados de forma favorável tendem a responder positivamente ou retribuem o tratamento favorável de alguma forma.

Foi interessante verificar que apesar do estatuto temporário os indivíduos da nossa amostra revelaram-se, no geral, afectivamente implicados com a organização cliente, assim como sugerido por Allen e Meyer (1991) e que em média caracterizaram a relação com o líder como sendo positiva.

Assim como sugerido por vários autores (Gerstner & Day, 1997; Uhl-Bien & Maslyn, 2003), verificámos que o LMX se relaciona positivamente com a implicação afectiva nos trabalhadores temporários de *Call Center*. Os operadores de *Call Center* que estabelecem uma relação de maior qualidade com os seus supervisores tendem a desenvolver maiores níveis de implicação afectiva do que os colaboradores que desenvolvem relações de baixa qualidade com o supervisor. Este comportamento poderá dever-se ao facto dos subordinados com alto LMX terem uma maior percepção de suporte (Wayne, Shore & Linden, 1997), o que faz com que se sintam afectivamente mais ligados à organização em comparação com os colaboradores com baixo LMX (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986). O facto de os supervisores delegarem mais responsabilidades aos colaboradores com que estabelecem relações de maior qualidade também pode contribuir para que o subordinado se sinta mais valorizado pela organização, aumentando os seus níveis de implicação afectiva (Ansari, Bui Bui & Aafaqui, nd). Por outro lado, uma explicação para que os subordinados com baixo LMX sejam afectivamente menos implicados, poderá dever-se ao facto de não perceberem confiança por parte dos supervisores. Estes colaboradores sentem pouco suporte por parte do supervisor e sentem-se colocados à parte. Neste sentido, os subordinados que sentem maior suporte por parte supervisores tendem a ter uma visão mais positiva da organização. No entanto, o corpo teórico que concerne as relações entre supervisor e subordinado é muito escasso no contexto dos trabalhadores

temporários. Tendo em conta as características do *job design* dos *Call Center* - alto nível de controlo e alta standardização dos processos (Chambel & Castanheira, 2007) – e a interacção constante entre supervisor e subordinado, acreditamos ser necessário um maior conhecimento do papel do supervisor na implicação destes colaboradores.

Quanto à natureza do contrato psicológico, verificou-se que a dimensão predominante é a transaccional, seguida pela dimensão relacional e com menor expressividade, a dimensão balanceada. Apesar dos dados relativos a distribuição do contrato psicológico na amostra serem expectáveis, a hipótese de que o contrato psicológico estivesse correlacionado com a implicação afectiva, nos trabalhadores temporários de *Call Center* (Hipótese 2) foi apenas parcialmente suportada. Ao analisar as dimensões do contrato psicológico, verificamos que a dimensão relacional e a dimensão transaccional não influenciam significativamente a implicação afectiva dos trabalhadores temporários de *Call Center* encontrando-se no entanto, a dimensão balanceada significativamente relacionada com a implicação afectiva.

Sendo o contrato psicológico balanceado caracterizado pelo facto dos colaboradores considerarem que a empresa tem obrigação de desenvolver as suas competências e conseqüentemente as suas possibilidades de se manter empregado, naquela ou noutra organização, assim como de lhe oferecer recursos e condições que permitam atingir melhores níveis de desempenho (Chambel & Castanheira, 2010), crê-se que relação entre o contrato psicológico balanceado e a implicação afectiva seja mediada por aspectos relativos a empregabilidade. No entanto, seriam necessários mais estudos de forma a comprovar o papel mediador da empregabilidade na relação entre o conteúdo do contrato psicológico e a implicação afectiva.

Não obstante, vários estudos na área do contrato psicológico têm demonstrado que o cumprimento do contrato psicológico é mais importante para predizer as atitudes e os comportamentos organizacionais que a natureza do contrato psicológico (Coyle-Shapiro & Conway, 2005; Dulac, Coyle-Shapiro & Wayne, 2008; Guest, 2004). A discrepância entre o que o indivíduo espera e o que recebe da organização influencia mais o comportamento dos colaboradores que a percepção da natureza das obrigações por parte da organização (Coyle-Shapiro & Conway, 2005; Dulac et al., 2008).

Para além da relação entre o conteúdo do contrato psicológico e a implicação afectiva, também foi analisada a relação entre o LMX e o contrato psicológico, de forma a avaliar os pressupostos para testar a hipótese de mediação. Surpreendentemente verificamos que o LMX não se relaciona nem com o contrato psicológico transaccional, nem com o contrato psicológico balanceado, relacionando-se de forma negativa com o contrato psicológico relacional. Acreditamos que esta relação negativa entre o LMX e o contrato psicológico relacional seja devida a percepção de cumprimento do contrato psicológico, visto o contrato psicológico relacional ser mais sensível à ruptura e à violação do contrato psicológico (Rousseau, 2004).

De acordo com Loi, Mao & Ngo (2009), as trocas estabelecidas com o supervisor iriam influenciar a percepção das relações de troca com a organização. O que podemos depreender deste estudo é que a natureza do contrato psicológico não constitui uma boa medida de percepção de trocas com a organização, devido ao facto de haver uma expectativa relacionada com a obrigatoriedade das trocas estabelecidas entre o colaborador e a organização. Neste sentido, a relação analisada foi entre a das trocas estabelecidas entre o supervisor e o subordinado com a percepção que os empregados têm sobre as obrigações recíprocas entre si e a organização, o que no geral não se revelou como sendo significativa. No entanto, o estabelecimento de uma relação de alta qualidade com o líder poderá levar ao estabelecimento de trocas de alta qualidade com a organização, não implicando contudo a percepção de obrigatoriedade de trocas relacionais com a organização, facto que pode ser explicado pelo cumprimento do contrato psicológico (Chambel & Alcover, 2011). Como alternativa, sugerimos que em investigações futuras a percepção do suporte organizacional (POS) seja estudada como variável mediadora da relação entre o LMX e a implicação afectiva, sendo que o POS aumenta ou diminui as atitudes organizacionais, igualmente, através de um fenómeno de reciprocidade social. O POS diferencia-se do contrato psicológico sobretudo pelo facto do POS reflectir a história completa das trocas entre o empregado e a organização e de não haver diferenciação entre transacções prometidas de transacções não prometidas (Aselage & Eisenberger, 2003). De acordo com Rhoades e Eisenberger (2002) o POS está mais relacionado com a implicação organizacional e o desejo de continuar na organização do que o contrato psicológico. Vários autores têm considerado que a influência entre POS e LMX pode ser mútua, nomeadamente Wayne, Shore e Liden (1997), que demonstraram empiricamente a reciprocidade entre POS e LMX.

Devido a esta reciprocidade entre as variáveis acredita-se que o modo como o supervisor age para com o subordinado contribui para a percepção que este tem do suporte que recebe da organização, tal como o POS poderá contribuir para os níveis de LMX (Wayne, Shore & Liden, 1997).

## **Conclusão**

Tal como o esperado os trabalhadores temporários de *Call Center* mostram-se afectivamente implicados com a organização cliente. A implicação afectiva comporta-se nesta amostra de trabalhadores temporários de *Call Center* da mesma forma como se comporta nas amostras de trabalhadores tradicionais. Podemos verificar que os colaboradores afectivamente mais implicados são os mais velhos e com menor nível de habilitação literária. Também verificamos que conforme o esperado, a qualidade da relação desenvolvida com o supervisor interfere na implicação afectiva dos subordinados com a organização cliente. Quanto melhor a relação estabelecida com o supervisor, maior o envolvimento afectivo com a organização. No entanto, o conteúdo do contrato psicológico não desempenha um papel mediador na relação entre o LMX e implicação afectiva. Um dos principais motivos explicativos para o facto da Hipótese 3 não ter sido suportada parece ser a natureza do próprio contrato psicológico. O conceito de contrato psicológico implica a percepção da obrigatoriedade das trocas e diferencia as trocas prometidas das não prometidas. Sugerimos a utilização do POS como variável moderadora da relação entre o LMX e a implicação afectiva. As trocas com o supervisor (LMX) influenciam fortemente as trocas com a organização (POS) e o POS está positivamente relacionado com a implicação afectiva (Wayne, Shore & Liden, 1997).

## **Limitações do estudo**

Este estudo possui algumas limitações que devem ser reconhecidas. A primeira limitação prende-se com o facto de a informação utilizada ter sido recolhida num único momento e através de um questionário de auto-relato. O facto de ser um estudo transversal torna difícil o estabelecimento relações causais entre as variáveis, para além de haver o risco dos dados adquiridos no estudo terem sido afectados por enviesamentos derivados de estados emocionais dos participantes no momento da realização dos

questionários. A necessidade de um estudo longitudinal também se justifica em termos do próprio modelo teórico, sendo que as trocas e a própria percepção das trocas estabelecidas com a organização alteram-se ao longo do tempo. Seria interessante estudar a evolução destas relações, tanto em termos de LMX como em termos de contrato psicológico.

Um outro aspecto a ser mencionado refere-se ao facto dos dados serem referentes às percepções dos colaboradores, o que nos leva a questionar até que ponto a média dessas percepções é representativa da percepção partilhada pelo grupo, ou uma expressão estatística não representativa das percepções da amostra no geral.

A especificidade da amostra do nosso estudo também pode ser uma limitação. O estudo foi desenvolvido numa amostra de trabalhadores temporários portugueses, do sector de *Call Center* e como tal temos que ter em consideração que em Portugal os trabalhadores temporários de *Call Center* trabalham maioritariamente num regime de *full-time*, assim como temos que ter em conta as características do trabalho no sector de *Call Center*, tal como o *job design* (Chambel & Castanheira, 2010). Neste sentido, os resultados obtidos neste estudo não podem ser generalizados para todos os trabalhadores temporários.

Por fim, pode-se considerar como limitação o facto de só terem sido analisadas variáveis no contexto do trabalho temporário, não comparando os trabalhadores com contrato de trabalho permanente, factor que pode ser limitador na compreensão das relações de trabalho presentes nas organizações.

### **Implicações práticas**

Os estudos no contexto do trabalho temporário têm abrangido cada vez mais as várias vertentes da realidade organizacional. Este estudo, em particular, tem como maior contributo a constatação de que assim como acontece nos trabalhadores tradicionais, a qualidade das relações que os trabalhadores temporários estabelecem com os líderes relaciona-se de forma positiva com o envolvimento afectivo desses colaboradores com a organização. Neste sentido, aconselha-se aos Gestores de Recursos Humanos, mais especificamente do sector de *Call Center*, que apostem na formação dos seus supervisores e no estabelecimento de relações positivas de teor mais relacional, entre supervisor e subordinado. Estudos na área do LMX têm demonstrado a necessidade de

tratar as pessoas como seres individuais e de fazer com que estas sintam que contribuem para a organização, de forma a aumentar a sua implicação afectiva com a organização, aumentar os comportamentos de cidadania organizacional e diminuir o *turnover* (Gerstner & Day, 1997).

No entanto, este estudo reforça a ideia de que a percepção de trocas estabelecidas com a organização não é suficiente para aumentar a implicação afectiva dos trabalhadores com as organizações. Mais importante que a percepção dessas trocas será o cumprimento, por parte da organização, das expectativas iniciais estabelecidas com o colaborador.

### **Investigações futuras**

Sugerimos que em investigações futuras seja analisada o papel do POS como variável mediadora da relação entre o LMX e a implicação organizacional. Tendo em conta os resultados os resultados obtidos no presente estudo, também parece-nos interessante averiguar o papel do conteúdo do contrato psicológico como variável moderadora entre o LMX e a implicação organizacional, e a forma como as trocas organizacionais e a percepção dessas trocas se relacionam. A utilização de uma amostra mais heterogénea parece-nos essencial para posterior generalização dos estudos para uma população mais vasta.

Principalmente no contexto das trocas sociais parece-nos interessante que os próximos investigadores apliquem metodologias longitudinais e comparativas – que comparem os trabalhadores temporários e os trabalhadores permanentes – sempre que possível.

## Referências Bibliográficas

- Ahmad, S., Shahzad, K., Rehman, S., Khan, N. & Shad, I. (2010). Impact of organizational commitment and organizational citizenship behavior on turnover intentions of call center personnel in Pakistan. *European Journal of Social Sciences* (17), 4.
- Allen, N. & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Aselage, J. & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contract: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 491-509. DOI: 10.1002/job.211
- Ansari, M., Bui Bui, L. & Aafaqui, F. (n.d.). LMX and work outcomes: The mediating role of delegation in the Malaysian business context. *Academy of Management*.
- Allen, N., Meyer, J. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- 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.
- Barringer, M. & Sturman, M. (1998). The effect of variable work arrangement on the organizational commitment of contingent workers. *CAHRS Working Paper Series*, 115.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Chambel, M.J., Castanheira, F. (2006). 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. (2007). They don't want to be temporaries: Similarities between temps and core workers. *Journal of Organizational Behavior*, 28(8), 943-959. DOI: 10.1002/job.471
- Chambel, M. J. & Castanheira, F. (2010). *Trabalhar num call center: Dos mitos à realidade*. Lisboa:RH.
- Chambel, M. J., & Alcover, C.-M. (2011). The psychological contract of call-centre workers: Employment conditions, satisfaction and civic virtue behaviours. *Economic and Industrial Democracy*, 32(1), 115-134. DOI: 10.1177/0143831X10376421
- Chughtai, A. & Zafar, S. (2006). Antecedents and consequences of organizational commitment among Pakistani university teachers. *Applied H.R.M. Research*, 11, 1, 39-64.
- Colella, A., & Varma, A. (2001). The impact of subordinate disability on leader-member exchange relationships. *Academy of Management Journal*, 44(2), 304-315. DOI:10.2307/3069457
- Coyle-Shapiro, J. & Conway, N. (2005). Exchange relationship: Examining psychological contract and perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 90 (4), 774-781. DOI: 10.1037/0021-9010.90.4.774
- Coyle-Shapiro, J., Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *The Journal of Management Studies*, 37 (7), 904-930.
- Coyle-Shapiro, J. A. & Kessler, I. (2002). Reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and Employer perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11 (1), 1-18.
- De Cuyper, N., De 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), 25-51. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2007.00221.x.

- De Cuyper, N. & De Witte, H. (2006). Autonomy and workload among temporary workers: their effects on job satisfaction, organizational commitment, life satisfaction and self-rated performance. *International Journal of Stress Management*, 13, 441–459.
- Dulac, T., Coyle –Shapiro, J., Henderson, D. & Wayne, S. (2008). Not all response to breach are the same: The interconnection of social exchange and psychological contract process in organizations. *Academy of Management Journal*, 51 (6), 1079-1098.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D.(1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 500-507
- Eisenberger, R., Sucharski, I., Rhoades, L., Stinglhamber, F. & Vandenberghe, C. (2002). Perceived supervisor support: Contribution to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 565-573. DOI: 10.1037//0021-9010.87.3.565
- Ericksec, G., Houseman, S. & Kalleberd, A. (2002). The effect of temporary services and contracting out on low skilled workers: Evidence from auto suppliers, hospitals and public schools. *Institute Staff Working Paper*, 3, 90.
- Feldman, D. C., Doeringhaus, H. I., & Turnley, W. H. (1994). Managing temporary workers: A permanent HRM challenge. *Organizational Dynamics*, 23, 49-63. DOI: 10.1016/0090-2616(94)90068-X
- Gagovic, A. & Tetrick, L.E. (2003). Perceived organizational support and work status: A comparison of the employment relationship of part-time and full-time employees attending university classes. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 649-666.
- Gallager, D. & Parks, J. (2001). I pledge thee my troth... contingently: Commitment and the contingent work relationship. *Human Resource Management Review*, 11, 181-208.

- 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), 1-19. DOI: 10.1111/j.1460-8545.2004.00094.x
- Gerstner, C. R. & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82 (6), 827-844.
- Goertzen, B. J., & Fritz, S. (2004). Does sex of dyad members really matter? A review of leader-member exchange. *Journal of Leadership Education*, 3(2), 3-18
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178. DOI: 10.2307/2092623
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Hughes, L. & Palmer, D. (2007). Organizational commitment in a sample of permanent and contingent workers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14, 2, 143 – 156. DOI:10.1177/1071791907308052.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D. & Morgeson, F. P.(2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92 (1), 269-277. doi: 10.1037/0021-9010.92.1.269 10.1037/0021-9010.92.1.269.
- Klie, L. (2011). Contact center recording systems market Expected to grow 55 percent by 2015. *Speech Technology*.
- Krishnan, V. R. (2005). Leader-member exchange, transformational leadership, and value system. *Electronic Journal of Business Ethics and Organizational Studies*, 10 (1).
- Lee, G. J., Faller, N. (2005). Transaccional and relacional aspects of the psychological contract of temporary workers. *South African Journal of Psychology*, 35, (4), 831-847.

- Loi, R., Mao, Y., Ngo, H. (2009). Linking leader-member exchange and employee work outcomes: The mediating role of organizational social and economic exchange. *Management and Organizational Review*, 5 (3), 401-422.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- McInnis, Meyer, Feldman (2009). Psychological contract and their implication for commitment: A future based approach. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 165-180. DOI:10.1016/j.jvb.2008.12.007
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R.M., (1982). *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
- OECD. (2002). *Employment Outlook*. Taking the measure of temporary employment. Paris: Organization for Economic Co-operation and Development.
- Polivka, A. & Nardone, T., (1989). The quality of jobs: On the definition of contingent work. *Monthly Labor Review*, 9-16.
- Rego, A., (2002). Comprometimento Afectivo dos membros organizacionais: O papel das percepções de justiça. *RAC*, 6, (2), 209-241.
- Rego, A., Leite, A., Carvalho, T., Freire, C., Vieira, A., (2004). Organizational commitment: Toward a different understanding of the ways people feel attached to their organizations. *Management Research*, 2, (3), 201-218.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714. DOI: 10.1037//0021-9010.87.4.698

- Rhoades, L., Eisenberger, R. & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 86*, (5), 825-836. DOI: 10.1037//0021-9010.86.5.825.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rousseau, D. (1997). Organizational behavior in the new organizational era. *Annual Review Psychology, 48*, 515, 46. DOI: 0084-6570/97/0201-0515\$08.00
- Rousseau, D. M. (2004). Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. *Academy of Management Executive, 18*, 120-127.
- Rousseau, D. & Greller, M. (1994). Human resource practices: Administrative contract makers. *Human Resource Management, 33* (3), 385-401.
- Scandura, G. B. & Graen, T. A. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology, 69* (3), 428-136. DOI: 10.1037/0021-9010.69.3.428.
- Shore, L., Tetrick, L., Lynch, P. & Barksdale, K. (2006). Social and economic exchange: Construct development and validation. *Journal of Applied Social Psychology, 36* (4), 836-867.
- Sturges, J., Conway, N., Guest, D. & Liefoghe (2005). Managing and career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behavior, 26*, 821-838.
- Suazo, M. M., Turnley, W. H., & Mai-Dalton, R. R. (2008). Characteristics of the supervisor-subordinate relationship as predictors of psychological contract breach. *Journal of Managerial Issues, 20*(3), 295-312.
- Turnley, W. H. & Feldman, D. C. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: Unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behaviour, 21*, 25-42.

- Uhl-Bien , M. & Maslyn, J. (2003). Reciprocity in manager subordinate relationship: components, configurations and outcomes. *Journal of Management* 29 (4), 511–532. DOI: 10.1016/S0149-2063\_03\_00023-0
- Van Breugel, G., Van Olffen, W. & Olie, R. (2005). Temporary liaisons: the commitment of ‘temps’ towards their agencies. *Journal of Management Studies*, 42, 3.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111. DOI: 10.1037/0021-9010.87.3.590