

**UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA**



**TROCA COM O LÍDER E DESEMPENHO DOS
TRABALHADORES TEMPORÁRIOS: O PAPEL MEDIADOR DA
FORMAÇÃO**

Mariana Ortiz Gala

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

2012

**UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA**



**TROCA COM O LÍDER E DESEMPENHO DOS
TRABALHADORES TEMPORÁRIOS: O PAPEL MEDIADOR DA
FORMAÇÃO**

Mariana Ortiz Gala

Dissertação orientada pela Professora Doutora Maria José Chambel

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

2012

*Dedico este trabalho aos meus pais, pela educação que me deram,
pela formação que me proporcionaram,
pela constante presença e amparo,
pelo que sou hoje.*

AGRADECIMENTOS

À professora Maria José Chambel pelas palavras sempre incentivadoras,
feedback construtivo e ensinamentos ao longo desta etapa.

À Faculdade de Psicologia e ao corpo docente por me proporcionar uma formação de
excelência.

À Fnac e à EDP por me permitirem transpor para a prática toda a teoria aprendida.

À Sílvia pelo apoio constante, mas acima de tudo pela amizade!

Às amigadas de anos e à ‘grupeta’ da faculdade...

Acima de tudo aos meus pais e irmãs, sem os quais nada disto faria sentido.

Índice

| | |
|--|----|
| Resumo | 6 |
| Abstract | 6 |
| Introdução | 7 |
| A importância da relação com a chefia na percepção da prática de Recursos Humanos – Formação | 10 |
| A formação e o desempenho dos colaboradores | 14 |
| A prática da Formação enquanto variável mediadora | 16 |
| Método | 19 |
| Amostra e Procedimento | 19 |
| Medidas | 19 |
| Método de Análise de Dados | 20 |
| Resultados | 21 |
| Valores médios e correlações entre as variáveis estudadas | 22 |
| Análise Factorial Confirmatória | 25 |
| Modelo de Equações Estruturais | 25 |
| Discussão | 27 |
| Limitações | 29 |
| Implicações práticas para a Gestão de RH | 29 |
| Referências Bibliográficas | 31 |

Resumo

Atendendo à actual conjectura económica e social as organizações necessitam, cada vez mais, de uma força de trabalho flexível, capaz de dar resposta às constantes mudanças do negócio. De modo a fazer face a esta realidade, a contratação de trabalhadores em regime temporário é já uma opção recorrente em todo o mundo e, factores como práticas de Recursos Humanos (RH) implementadas pela organização, bem como a relação com o líder, têm muita importância para o desempenho destes colaboradores. No presente estudo, de *design* correlacional, foram estudadas as relações entre o LMX (trocas líder-membro), a percepção da formação e o desempenho dos colaboradores, com uma amostra de 116 participantes provenientes de duas empresas do sector das indústrias. Os resultados obtidos foram ao encontro do previsto teoricamente e, neste sentido, observou-se uma relação positiva e significativa entre o LMX e a percepção da formação e uma relação positiva e significativa entre esta percepção da formação e o desempenho, bem como uma relação de mediação do LMX e desempenho pela formação. De uma forma geral, os resultados permitem salientar o papel indispensável do líder para estes colaboradores, bem como destacar a formação como uma prática de RH muito importante nesta população.

Palavras-chave: LMX (trocas líder-membro); formação; desempenho; trabalho temporário

Abstract

Given the current economic and social situation, organizations need a more flexible labor force capable of responding to the constant changes in the business world. In order to face this reality, hiring employees with temporary status is a recurring option worldwide and, factors like Human Resources (HR) practices implemented in the organization, as well as the relationship established with the leader have an important impact on the performance of these employees. In the present study, based on a correlational design, it was analyzed the relations between LMX (leader-member exchange), the training perception and the workers performance, with a sample of 116 participants from two enterprises of the industrial sector. The results are according to what was expected theoretically and, in that sense, it was observed a positive and significant relationship between LMX and performance and a positive and significant relationship between training perception and performance, as well as, the relationship between LMX and performance was mediated by training. Generally, the results underline the crucial role of the leader to these employees, as well as, they highlight training as a very significant HR practice in this population.

Key-words: LMX (leader-member exchange); training; performance; temporary work

Introdução

O aumento do nível de competição e as rápidas mudanças no desenvolvimento tecnológico motivaram as empresas a estarem dispostas a aprender e a tornarem-se mais eficientes na resposta a essas condições de mercado dinâmicas. Actualmente, as organizações desejam uma força de trabalho flexível que possa responder rapidamente e de forma economicamente eficiente a qualquer mudança das condições do negócio (Flynn, 1995). Uma das formas de conseguir flexibilidade na força de trabalho é substituir trabalhadores permanentes por trabalhadores temporários, “*on-demand*”. Em toda a Europa, as empresas contrataram trabalhadores temporários, em larga escala, de forma a criar flexibilidade na força de trabalho que as permita ajustarem-se aos ciclos económicos (Templeman, Trinephi, & Toy, 1996).

Neste estudo adoptou-se a definição de trabalhador temporário de Tan e Tan (2002), como: “*alguém que é contratado por uma agência de trabalho temporário para trabalhar em diferentes empresas clientes. Não existindo uma relação directa e a longo prazo entre as empresas clientes e os trabalhadores temporários. Os trabalhadores temporários trabalham para o cliente por um período definido de tempo e depois movem-se dentro do trabalho temporário para outras empresas clientes.*” (pp. 85)

Esta nova tendência no mercado de trabalho tem alimentado o interesse dos académicos/investigadores (e.g. Ellingson, Gruys, & Sackett, 1998; Krausz, Brandwein & Fox, 1995).

O trabalho temporário tem sido frequentemente visto de forma depreciativa, como um trabalho precário, com instabilidade e poucas condições de desenvolvimento (De Cuyper, Notelaers, & De Witte, 2009), sendo consequentemente associado a piores resultados dos trabalhadores (De Cuyper et al 2008). No entanto, tal como Chambel e Castanheira (2007) e Van Dyne e Ang (1998) observaram, quando as organizações tratam os trabalhadores temporários com respeito e não os veem como periféricos, estes vão ter atitudes e resultados tão ou mais positivos que os verificados com trabalhadores permanentes.

O número de trabalhadores temporários tem crescido nos últimos anos tanto nos Estados Unidos como na Europa e isso faz com que as organizações se deparem com a difícil tarefa de gerir simultaneamente colaboradores com diferentes status. Apesar de ser já um dado adquirido no mundo organizacional, pouco se sabe sobre as políticas e

práticas mais apropriadas para gerir estes trabalhadores. Sendo uma exceção, Lepak e Snell (1999) consideraram que a baixa especificidade dos trabalhadores temporários, normalmente contratados para tarefas pouco qualificadas, não justifica um elevado investimento por parte da empresa. No entanto, no final da sua pesquisa, salientam a importância da questão do investimento em trabalhadores temporários ao relacionarem as dinâmicas de mercado com a necessidade de a empresa reajustar continuamente a estrutura de Gestão de Recursos Humanos (GRH). Ou seja, mesmo que os trabalhadores mantenham o seu vínculo de temporários, com o passar do tempo, o seu conhecimento da empresa e as competências formais e informais ganhas na execução das tarefas colocam-nos numa posição de superioridade face aos trabalhadores que se encontram no mercado, mesmo que as suas competências sejam equivalentes.

Contudo, sabemos hoje que a natureza do trabalho temporário já não é a mesma apontada em 1999. Cada vez mais os trabalhadores temporários altamente qualificados são necessários para as organizações responderem eficazmente às flutuações do mercado (Mayne, Tregaskis & Brewster, 2000). Por estas razões será muito importante conhecer o desempenho destes trabalhadores dentro de uma organização de forma a avaliar se a sua contratação é ou não uma boa decisão por parte da empresa.

A preocupação e interesse em estudar as atitudes dos trabalhadores e as suas possíveis variáveis antecedentes e consequentes tem vindo a aumentar (e.g. Meyer & Allen, 1991; Aggarwal & Bhargava, 2009) devido ao reconhecimento de que os trabalhadores são a base do sucesso de uma empresa: quanto mais e melhor desempenho destes, mais e melhores resultados organizacionais.

O líder/supervisor tem também um papel de destaque nos *outcomes* dos seus colaboradores, nomeadamente a nível do seu desempenho. Especificando a população em estudo, estes tendem a permanecer menos tempo na organização (Cohany, 1998; DiNatale, 2001) e, neste sentido, o líder torna-se peça fundamental para a integração, socialização, motivação, acompanhamento e suporte dado ao colaborador (Dulebohn et al., 2009). De acordo com a teoria do LMX, os colaboradores que estabelecem melhores relações com o seu supervisor vão sentir-se obrigados a fazer um maior esforço no trabalho e vão apresentar um melhor desempenho (Liden & Maslyn, 1998; Cropanzano & Hartnell, 2009). Também os líderes têm um importante papel na implementação das práticas de RH, como a formação, sendo as suas ações vistas como indicadores da intenção geral da organização (Eisenberger, Jones, Aselage, & Sucharski, 2004).

A formação, para os trabalhadores temporários, tem sido salientada como a prática de RH mais importante e que promove a sua empregabilidade, pois faculta aos trabalhadores oportunidades de desenvolvimento das suas competências e desempenho (Forrier & Sels, 2003). Por sua vez, Virtanen e colaboradores (2003) argumentam que a formação tem um efeito positivo na retenção, no desempenho organizacional e na produtividade dos colaboradores.

Atendendo à importância do papel do líder, da prática de RH – Formação para estes trabalhadores, bem como da compreensão do desempenho destes colaboradores, pretende-se estudar com este trabalho, (1) a relação entre a qualidade da relação líder-membro (LMX) e a percepção da prática de RH - Formação, (2) a relação entre a percepção da Formação e o desempenho dos colaboradores e (3) a medida em que a percepção da Formação poderá mediar a relação entre o LMX e o desempenho dos colaboradores, numa amostra de trabalhadores das agências de trabalho temporário.

O presente estudo pretende, primeiramente, ser um contributo para a literatura no âmbito da temática do trabalho temporário pois, apesar do trabalho temporário ser frequentemente visto de forma depreciativa, esta investigação segue uma perspectiva mais positiva adoptada já por vários autores (e.g. Chambel & Castanheira, 2007).

Um segundo contributo será o facto da inclusão da variável do LMX, uma vez que a maioria dos estudos situam a análise global dos contributos da organização para o trabalhador e a justificação para os seus *outcomes* através da POS (*perceived organizational support*), existindo um menor número de estudos que analise especificamente a troca com o líder. Sendo este um elemento chave na integração, bem-estar e partilha de expectativas para esta população, este é também um contributo em destaque. Também a inclusão da prática de RH – Formação- neste estudo é uma mais-valia, uma vez que se apresenta como a prática de RH mais importante para estes trabalhadores, substituindo a desejada segurança laboral, pela possibilidade de empregabilidade futura. Esta prática ajuda também na explicação do desempenho e resultados apresentados por esta população.

Um terceiro contributo desta investigação, embora esta se trate de um estudo exploratório, é o seu carácter empírico que permite fornecer suporte para a conceptualização da formação como uma variável mediadora importante da relação entre os líderes e o desempenho dos seus subordinados. Por último, mas não menos importante, de destacar que este estudo ao incidir sobre trabalhadores temporários em

Portugal é também um contributo importante, uma vez que o nosso país apresenta já um número de trabalhadores temporários superior à média europeia, existindo poucos estudos com esta população.

A importância da relação com a chefia na percepção da prática de Recursos Humanos - Formação

A liderança é um dos aspectos mais significativos dentro do contexto organizacional moderno (Ram & Prabhakar, 2010). É muitas vezes considerada como o factor que mais influencia o desempenho das organizações e dos colaboradores (Wang et al., 2005). O líder é reconhecido como aquele que define uma direcção e influencia as pessoas a seguir essa direcção. Para a maioria dos indivíduos, e especialmente para os trabalhadores temporários, o líder é o elemento fundamental na vivência dentro da empresa, dado que é essencial para a socialização, motivação, acompanhamento e suporte do colaborador (Dulebohn et al., 2009)

Apesar do notório crescimento da responsabilidade do líder na implementação das políticas e práticas de RH, o seu papel tem sido negligenciado nas últimas pesquisas (Kuvaas & Dysvik, 2010). A relação do líder com os subordinados é considerada crítica na determinação das experiências dos trabalhadores (Brower, Schoorman, & Tan, 2000). Quando os líderes e os subordinados se esforçam na relação que estabelecem e partilham percepções positivas dessa relação, conseqüentemente, ambas as partes beneficiam em termos de resultados no trabalho. Desta forma, é a natureza ou a qualidade da relação entre líder e subordinado que determina os resultados mais importantes. Por outro lado, as acções tomadas pelas chefias são muitas vezes vistas como indicadores da intenção geral da organização (Eisenberger, Jones, Aselage, & Sucharski, 2004), o que parece realçar a importância das percepções que os colaboradores possam formar dos líderes, dado que estas podem contribuir para a percepção geral das organizações. Esta personificação da organização pelos trabalhadores é estimulada pelas responsabilidades legais, morais e financeiras da organização e pelas acções das suas chefias; por políticas, normas e cultura organizacionais que dão continuidade e prescrevem os comportamentos de papel dos trabalhadores; e, pelo poder que as chefias exercem sobre os trabalhadores individuais (Levinson, 1965).

A qualidade das relações que se estabelecem entre subordinados e supervisores e a sua influência no comportamento dos indivíduos tem tido como quadro de referência a teoria do LMX. De acordo com esta teoria os líderes desenvolvem relações únicas e distintas com cada um dos seus subordinados e, por isso, relações de LMX de elevada qualidade são caracterizadas por níveis elevados de suporte mútuo, confiança e lealdade (Graen & Uhl-Bien, 1995; Sparrowe & Liden, 1997). O LMX baseia-se em dois conceitos fundamentais: a troca social (Blau, 1964) e reciprocidade (Gouldner, 1960).

Segundo Blau (1964) as trocas entre a organização e o colaborador podem apresentar diferentes formas, sendo então uma relação maioritariamente económica e outra de natureza social. A económica caracteriza-se pelo habitual contracto em que está claro o que será trocado entre ambos; já a interacção de natureza social caracteriza-se por trocas de “favores” que irão criar obrigações futuras não especificadas. No caso da presente investigação, os líderes ao estabelecerem relações positivas com alguns colaboradores irão desencadear sentimentos de lealdade, gratidão e confiança, contribuindo para um maior envolvimento por parte do colaborador com a organização (Chambel & Castanheira, 2007).

A norma geral da reciprocidade, aplicada nas trocas sociais, consiste na confiança que os colaboradores têm em receber o mesmo tipo de comportamento de troca quando apresentam atitudes favoráveis para com os outros. Gouldner (1960) defende mesmo que esta norma explica a relação empregador-trabalhador, uma vez que se tratam de relações sociais regidas por princípios morais, que são aceites por todos e definem obrigação como o acto de retribuir um favor que é recebido.

As relações de troca criam um sentimento de obrigação entre os membros que estabelecem relações de LMX de elevada qualidade (Graen & Uhl-Bien, 1995). Enquanto relações de baixa qualidade de LMX envolvem trocas rudimentares apenas associadas ao contrato laboral, relações de elevada qualidade com o chefe são sinónimo de respeito, mais comunicação e mais *feedback*.

Relativamente ao que ocorre com os trabalhadores temporários, esta relação de troca que estabelecem com o líder apresenta um papel de destaque na sua vivência dentro da organização. Tal deve-se ao facto destes trabalhadores tenderem a permanecer menos tempo na organização (Cohany, 1998; DiNatale, 2001) e, neste sentido, o líder torna-se peça fundamental para a integração, socialização, motivação, acompanhamento e suporte dado ao colaborador (Dulebohn et al., 2009).

O LMX tem sido associado a importantes *outcomes* como o desempenho, a satisfação com o trabalho, a retenção laboral, os comportamentos de cidadania organizacional e a implicação organizacional (Gerstner & Day, 1997). Os líderes são muitas vezes chamados a actuar na avaliação dos seus colaboradores, nas decisões de promoção, em processos de recrutamento ou planeamento de carreiras, pelo que o facto destes terem um importante papel na implementação das práticas de RH já não é novidade. No entanto, têm surgido poucos estudos a analisar como os líderes influenciam a relação entre as práticas de RH e os seus colaboradores (Kuvaas & Dysvik, 2010; Purcell & Hutchinson, 2007).

Ainda assim, numa meta-análise realizada por Dulebohn e colaboradores (2009) foi estudada a relação entre o LMX e a prática de RH Atribuição de Recompensas – mais especificamente, a satisfação com a remuneração. Do ponto de vista teórico, esperava-se que os subordinados com relações de elevada qualidade com o líder experienciassem uma menor percepção de discrepância em relação à remuneração e, portanto, se encontrassem mais satisfeitos com esta do que os subordinados com menos qualidade na relação. Os resultados do estudo forneceram suporte ao teoricamente previsto, indo ao encontro dos resultados já observados em estudos anteriores (Sparrowe, 1994; Stepina et al., 1991).

O papel do suporte dado pelo líder para as acções de desenvolvimento e formação tem recebido algum suporte empírico. Noe & Wilk (1993) descobriram que as percepções dos colaboradores quanto ao suporte dado pelos seus supervisores para actividades de desenvolvimento, influenciam o *engagement* para actividades de aprendizagem. Colquitt e colaboradores (2000) mostraram num estudo que a motivação dos colaboradores para aprender estava relacionada com os comportamentos de suporte dado pelos seus líderes. Já Kuvaas & Dysvik (2010) salientam que se os líderes derem suporte e estiverem envolvidos no desenvolvimento dos seus colaboradores, permitindo o envolvimento dos mesmo em actividades de formação e facilitando a aprendizagem, acentuam a percepção positiva da formação.

Apesar de ter sido referido na literatura a relevância do LMX para a aprendizagem dos colaboradores (Dragoni, 2005), estudos que examinem esta relação são escassos. No entanto, existem já evidências empíricas que indicam que os colaboradores que estabelecem relações LMX de alta qualidade, contrastando com aqueles que estabelecem relações LMX de baixa qualidade, recebem melhores

oportunidades para o crescimento pessoal e mais desafios laborais (Graen & Scandura, 1987; Liden et al., 1997), é-lhes dado maior suporte (Kraimer & Wayne, 2004) e progredem mais rapidamente na carreira (Scandura & Schriesshein, 1994). Os líderes têm também um elevado nível de responsabilidade na avaliação das necessidades de formação e na nomeação dos colaboradores que irão participar nos vários programas de formação e desenvolvimento da organização (Srimannarayana, 2010). Atendendo à teoria do LMX, certamente serão os colaboradores com os quais estabelecem relações de LMX de melhor qualidade os eleitos.

Relativamente aos trabalhadores temporários, em comparação com os permanentes, a sua percepção das práticas de RH como justas ou apropriadas às suas necessidades parece depender em parte da relação que têm com o líder, depositando nesta relação expectativas quanto ao seu futuro. Isto explica-se devido ao papel que o líder desempenha na integração destes trabalhadores. Para eles, o supervisor é o primeiro e, por vezes, o único representante oficial da organização que conhecem durante a sua estadia na mesma, por isso é a fonte de informação mais credível que estes trabalhadores têm sobre as promessas que a organização faz em relação aos benefícios disponíveis. Os trabalhadores temporários são levados a acreditar que o supervisor tem uma influência grande na distribuição de benefícios, levando-os a retribuir directamente ao líder através do seu empenho e dedicação ao trabalho, que poderá conduzir a uma melhor desempenho. (Chambel, 2011)

Uma vez que na presente investigação se pretende analisar a relação do LMX com a formação, espera-se observar uma relação positiva e significativa entre o LMX e esta variável. Atendendo a tudo o que foi apresentado anteriormente, espera-se que quando os trabalhadores estabelecerem uma relação de elevada qualidade com o líder, avaliem mais positivamente a Formação, enquanto prática RH desenvolvida pela empresa.

Hipótese 1. O LMX está positivamente relacionado com a percepção da Formação

A formação e o desempenho dos colaboradores

Vários são os estudos a referir que as práticas de RH estão positivamente relacionadas com o desempenho da organização e do colaborador (e.g. Tessema & Soeters, 2006). Teseema e Soeters (2006) estudaram oito práticas de RH e a sua relação com percepção do desempenho do colaborador. Dentro das oito práticas, uma delas foi a formação e, de acordo com os resultados do estudo, a formação apresentou a relação mais significativa com o desempenho dos colaboradores.

Wayner, Shore e Liden (1997) referem que a formação funciona como uma prática que despoleta sentimentos positivos no colaborador para com a organização através de uma percepção favorável do suporte organizacional que lhe é dado. Também Virtanen e colaboradores (2003) argumentam que a formação tem um efeito positivo na retenção, no desempenho organizacional e na produtividade dos colaboradores. Pardo e Moreno, (2009) vêm ainda acrescentar que a motivação dos colaboradores é, em parte, alcançada pela presença de práticas que contribuam para o seu desempenho no local de trabalho, como a formação.

Grande parte dos retornos da formação para o trabalhador são recompensas intrínsecas, como mais autonomia, significado e envolvimento com o trabalho/tarefa. Quanto mais formação, maior nível de desempenho o trabalhador terá no sentido em que esta permite aumentar o nível de conhecimento útil para resolver os problemas relacionados com o trabalho e trabalhar mais eficazmente. A formação relaciona-se com o desempenho, dado que aumenta o conhecimento, especialmente aquele que se torna relevante para aumentar a produtividade, reduzir os erros no trabalho e garantir que o trabalho é realizado com mais facilidade (Tan & Tan, 2002).

Por sua vez, investir na formação traz benefícios para ambas as partes empregado e empregador. Para o colaborador, a formação ajuda-o a tornar-se mais empregável e, como tal, um recurso com mais valor na empresa na qual trabalha ou para outras empresas. Para o empregador, a formação contribui para o aumento do desempenho do trabalhador que, por sua vez, contribui para o desempenho da organização no sentido em que a formação permite aumentar o nível de conhecimento útil para resolver os problemas relacionados com o trabalho, trabalhar mais eficazmente e aumentar o significado e envolvimento com a tarefa (Tan & Tan, 2002).

As trocas sociais são uma constante no mercado de trabalho e, como foi apresentado por Blau (1964), estas trocas subentendem a existência de obrigações mútuas e é sinónimo de vantagens para ambas as partes. O colaborador esforça-se e é leal à organização, enquanto a organização responde com benefícios e recompensas sociais. Nesta era de novas relações de trabalho, a empregabilidade substitui a segurança do emprego. Neste cenário, quando os colaboradores já não esperam a garantia de emprego ou um plano certo de carreira, a formação torna-se extremamente importante nas relações de trabalho sendo, por ventura, uma das melhores recompensas que os empregadores podem dar aos seus empregados (Aggarwal & Bhargava, 2009).

No caso específico dos trabalhadores temporários, Koh e Yer (2000) vêm falar da possibilidade de gerir os trabalhadores temporários através de uma política de investimento mútuo, caracterizada por uma troca social e económica, em que as empresas empregadoras oferecem benefícios que vão para além dos monetários, como por exemplo a formação, e demonstram que este tipo de iniciativa leva a um melhor desempenho e atitudes mais favoráveis para com a organização. Desta forma a organização investe no colaborador com vista a um melhor nível de desempenho deste e, por outro lado, o colaborador investe tempo e capacidade na organização pois reconhece que a formação fornecida pela organização é uma mais-valia para si, aumentando as suas hipóteses de empregabilidade futuras.

Para os trabalhadores temporários a formação tem sido salientada como a prática de RH que promove a sua empregabilidade, pois faculta aos trabalhadores oportunidades de desenvolvimento das suas competências e desempenho (Forrier & Sels, 2003). Nos trabalhadores temporários a necessidade de adquirir um novo emprego é crucial para a sua motivação (Kluytmans & Ott, 1999) e a formação pode ser uma importante prática RH pois dá aos colaboradores a oportunidade de crescimento. Para o colaborador, ter a oportunidade de desenvolver um conjunto de competências através da formação, pode ser visto como um valioso benefício oferecido pela organização que aumenta a sua possibilidade de se empregarem, quer no mercado de trabalho interno quer externo. (Finegold et al., 2005; Forrier & Sels, 2003)

A formação é um sinal que os colaboradores são considerados importantes para a sobrevivência e sucesso da organização (Takeuchi et al., 2007). Vem também sugerir que existe investimento nos colaboradores e demonstra reconhecimento pelos contributos dados pelo colaborador (Allen et al., 2003). Chambel e Sobral (2011)

salientam ainda que a formação proporcionada a estes colaboradores poderá ser um veículo para alcançar o seu compromisso com a empresa utilizadora. Mais uma vez será necessário salientar que a preocupação de encontrar um novo emprego é uma constante para estes colaboradores, logo a formação assume aqui um papel facilitador.

Nesta investigação pretende-se perceber como é que a percepção da prática de RH – Formação – melhora o desempenho dos colaboradores. Assim, e atendendo a toda a fundamentação teórica anterior espera-se que quanto mais os colaboradores percebem de forma positiva a formação, mais avaliam positivamente o seu desempenho. Apesar de existirem várias definições do conceito de desempenho, irá ser seguida a conceptualização de desempenho de acordo com Williams e Anderson (1991). O desempenho é analisado através de comportamentos que são reconhecidos pelo sistema formal de recompensas e que fazem parte das exigências contempladas no descritivo da função. O desempenho, por si só, apresenta-se como uma variável extremamente importante para analisar se a contratação de trabalhadores temporários é uma boa aposta por parte das organizações. Esta será também uma implicação prática de destaque do presente estudo.

Hipótese 2. A percepção da prática da Formação influencia positivamente o desempenho dos colaboradores.

A prática da Formação enquanto variável mediadora

Como já vimos, os líderes têm uma importância fundamental na implementação das práticas de RH, como a formação, influenciando a forma como esta prática é percebida pelos colaboradores. Por sua vez, esta prática de RH irá surtir efeitos nas suas atitudes e comportamentos no trabalho.

Adicionalmente, pesquisas recentes observaram que trocas com o líder de elevada qualidade estão relacionadas com vários *outcomes* como um melhor desempenho, *commitment* e menor intenção de *turnover* por parte dos colaboradores. Será importante perceber a relação entre a qualidade das trocas entre líderes e subordinados e o desempenho do colaborador. Do ponto de vista teórico prevê-se que quanto mais positiva for a relação com o líder, melhor será o nível de

desempenho e tal pode ser explicado através da teoria da troca social (Blau, 1964) e da Norma da Reciprocidade (Gouldner, 1960). A norma geral da reciprocidade, aplicada nas trocas sociais, consiste na confiança que os colaboradores têm em receber o mesmo tipo de comportamento de troca quando apresentam atitudes favoráveis para com os outros.

De acordo com a teoria do LMX, os colaboradores que estabelecem melhores relações com o seu supervisor vão sentir-se obrigados a fazer um maior esforço no trabalho e vão apresentar melhor desempenho (Liden & Maslyn, 1998; Walumbwa, Cropanzano & Hartnell, 2009).

Em relação à forma como uma nova relação de LMX é iniciada, normalmente é o líder que tem o importante papel de apresentar as expectativas em relação ao desempenho do colaborador. A teoria do LMX, contudo, implica que a determinação das expectativas seja um fenómeno elaborado em conjunto. Uma ligação mais forte, isto é, uma troca líder-membro de elevada qualidade, ocorre apenas quando as duas partes desta relação partilham objectivos importantes e benéficos (Liden et al., 2003). Uma percepção positiva da relação com a chefia está associada ao aumento do nível de satisfação por parte do colaborador e melhor desempenho (Liden, Sparrowe & Wayne, 1997). Assim, a percepção de boa qualidade na relação com o líder, irá originar um melhor desempenho do colaborador, em contraste com colaboradores que estabelecem relações de LMX de baixa qualidade.

DeConinck (2011) no estudo que fez com vendedores demonstrou a importância do LMX no desempenho dos colaboradores. O LMX estava directa e positivamente relacionado com o desempenho dos vendedores. Além destes resultados terem interesse teórico, têm também significância prática para as organizações: a importância do papel do líder é mais uma vez destacada, uma vez que elevados níveis de desempenho ocorrem quando os líderes estabelecem boas relações com os seus colaboradores; já os colaboradores ganham a confiança dos seus superiores e mais desafios laborais.

Além desta relação positiva com o desempenho dos colaboradores, o LMX também se relaciona com a percepção da formação e esta com o desempenho e, por isso, não esperamos que a relação LMX e desempenho seja directa, mas mediada pela formação.

Estudar a formação enquanto variável mediadora nesta relação é importante e tem interesse prático. A formação, enquanto prática é um sinal que os colaboradores são

considerados importantes para a sobrevivência da organização, é indicativo de investimento nos colaboradores e demonstra reconhecimento pelo seu contributo (Allen, et al., 2003). Mais relevante ainda será o facto de quando os colaboradores interpretam a formação como um reflexo da estima, investimento e reconhecimento da organização para consigo, os colaboradores têm também tendência a perceberem que fazem parte integrante de uma relação de troca social já avançada com a organização (Shore & Shore, 1995).

Pode-se considerar que a formação é uma das formas através da qual os líderes e a organização podem comunicar o quão valorizam e se preocupam em satisfazer as necessidades dos seus colaboradores. Deste modo, a formação pode ser considerada um mecanismo através do qual o LMX se relaciona com o desempenho dos colaboradores. Vários foram os autores que referiram já as práticas de RH enquanto variável mediadora. Weichun, Chew e Spangler (2005) sugerem que a GRH apresenta um papel fulcral entre o líder e os membros da organização, acrescentando que sem a gestão dos colaboradores, da formação e da comunicação, a visão do líder não é transmitida de forma eficaz. Os mesmos autores salientam que práticas de RH positivas como a formação, a avaliação do desempenho e o sistema de benefícios são a forma que os líderes utilizam para expressar a sua consideração e gratidão para com os seus colaboradores. Os colaboradores, por sua vez, valorizam os líderes e as organizações que lhes deem liberdade na tomada de decisão, bem como lancem desafios e responsabilidades, estando mais predispostos a responder com mais *commitment* e melhor desempenho.

Dado que estudos anteriores sugerem relações significativas entre o LMX e a Formação, entre a formação e o desempenho e o LMX e o desempenho, espera-se que a relação entre LMX e desempenho seja mediada pela formação.

Hipótese 3. O LMX relaciona-se com o desempenho dos colaboradores através da percepção da formação enquanto variável mediadora.

Método

Amostra e Procedimento

A amostra deste estudo (N=116) é composta por colaboradores operacionais provenientes de duas Organizações (*Organização 1*: N=62; *Organização 2*: N=54) do sector das indústrias.

Para solicitar a participação destes colaboradores, contactaram-se os Directores de RH de cada uma das empresas, pedindo a sua autorização para a aplicação de questionários. Após obter o seu consentimento, realizou-se uma reunião onde se apresentaram os objectivos deste estudo¹ aos supervisores directos e se pediu a sua colaboração para distribuir os questionários aos colaboradores. Os colaboradores que aceitaram participar dispunham de tempo dentro do período laboral para preencher o questionário, em formato papel e com uma duração de cerca de 15 minutos, tendo sido assegurada a confidencialidade das suas respostas e salientado que não haveria respostas certas ou erradas (tal como estava indicado na folha de rosto do questionário). Cada questionário foi entregue pelo participante na Direcção de Recursos Humanos dentro de um envelope devidamente fechado para garantir o anonimato.

Relativamente às características dos participantes, na *Organização 1* a amostra era bastante equilibrada entre géneros (51.70% eram homens e 48.3 eram mulheres), a maioria tinha habilitações ao nível ensino secundário (91.80%) e tinham em média 26 anos (M=25.90; SD=5.93). Na *Organização 2*, a maioria eram mulheres (90,70%, *versus* 9.30% homens). Devido a questões de confidencialidade, não foi possível recolher informação referente à idade na Organização 2.

Medidas

Troca Líder-membro (LMX). O LMX foi medido através da resposta a 5 itens (e.g. “Tenho uma boa relação de trabalho com a minha chefia”; “Se realmente precisar sei que a minha chefia tomará a iniciativa de me ajudar”) numa escala de Likert de 7

¹ 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.

pontos, de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente). Esta medida foi construída com base numa tradução portuguesa da escala de Scandura e Graen (1984), que já foi utilizada num estudo português (Chambel, 2011). O Alpha de Cronbach para esta escala foi .89.

Formação. A formação foi medida através da resposta a 10 itens (e.g. “Tenho recebido formação/experiência que me ajuda a progredir aqui na empresa” ; “Com a formação/experiência que tenho recebido seria muito fácil arranjar um emprego semelhante, numa outra empresa”) numa escala de Likert de 5 pontos, de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Esta medida foi construída no âmbito de um projecto de investigação alargado por Chambel e Sobral (2011). O Alpha de Cronbach para esta escala foi .89.

Desempenho. O desempenho foi medido através da resposta a 4 itens (e.g. “Desempenho as tarefas que me são atribuídas” ; “Atinjo os níveis de desempenho requeridos para a minha função”) numa escala de Likert de 5 pontos, de 1 (definitivamente falso) a 5 (definitivamente verdadeiro). Esta medida foi construída por Williams & Anderson (1991) que já foi utilizada num estudo português (Chambel & Castanheira, 2007) . O Alpha de Cronbach para esta escala foi .83.

Variáveis de Controlo. Embora essas relações não sejam significativas nem consistentes, as variáveis idade e género foram identificadas como podendo ter influência no desempenho (Chambel & Castanheira, 2007) e na formação (Chambel & Sobral, 2011). Também no estudo de Zhong e Chen (2011), a variável grau de habilitações foi identificada como podendo ter influência no LMX. Assim, de modo a eliminar potenciais explicações alternativas para os resultados, a idade (em anos), o género (0= homem; 1=Mulher) e o grau de habilitações (1= Secundário; 2 =Frequência Universitária; 3 = Licenciatura), foram utilizadas como variáveis de controlo.

Método de Análise de Dados

Foi utilizado o *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS; Windows 19.0 software) para a análise estatística. Os valores médios e as correlações de *Pearson*

foram calculados para as variáveis de controlo (idade, género e habilitações), o LMX, a formação e o desempenho. Foi utilizado o teste *t-Student* para amostras independentes de modo a testar a diferença entre médias da amostra proveniente da Organização 1 e Organização 2.

Com recurso ao SPSS Amos 19.0, usaram-se modelos de equações estruturais (SEM) para testar o modelo de medida (com três factores latentes) e comparar com um modelo de equações estruturais alternativo (com um factor latente), tal como recomendado por Anderson e Gerbing (1988). Obter um bom ajustamento no pré-teste do modelo de medida é determinante para estabelecer a validade discriminante, bem como, analisar o risco associado ao método da variância comum (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Utilizou-se, ainda, o método de estimativa de máxima verosimilhança e a matriz de covariâncias em todas as análises.

Para testar as hipóteses formuladas que estabeleciam uma relação entre o LMX e a formação (Hipótese 1), uma relação entre a formação e o desempenho (Hipótese 2), bem como uma relação de mediação da relação entre o LMX e Desempenho pela formação (Hipótese 3), realizaram-se dois modelos de equações estruturais. A análise da hipótese de mediação (Hipótese 3) tem algumas semelhanças com a abordagem de Baron e Kenny (1986), fornecendo vantagens (James, Mulaik, & Brett, 2006). Tratando-se de uma abordagem confirmatória, a SEM simultaneamente testa as relações entre as variáveis iniciais, o mediador e as variáveis consequentes. Além disso, as análises SEM derivam de modelos de comparações, permitindo aprimorar parâmetros específicos de interesse e contrastar padrões de efeitos contra alternativas viáveis.

Resultados

Para se proceder à análise dos dados realizaram-se dois passos distintos. Num primeiro passo calcularam-se os valores médios e as correlações entre as variáveis estudadas. Em seguida, procedeu-se à análise factorial confirmatória visto que, tal como Anderson e Gerbing (1988) sugerem, deve primeiramente efectuar-se a análise factorial confirmatória para testar a distinção entre os vários constructos e, em seguida, verificar as hipóteses com recurso ao modelo de equações estruturais.

De modo a controlar potenciais explicações alternativas para os resultados introduziu-se a idade, o género e as habilitações no modelo como variáveis observadas. O bom ajustamento global dos modelos de equações estruturais foi analisado com base na combinação de vários índices. Os modelos foram comparados através da análise da diferença dos Qui-quadrados e outros índices de ajustamento: o *Standardized Root Mean Square* (SRMR), o *Bentler Comparative Fit Index* (CFI), o *Tucker Lewis Index* (TLI) e o *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA). Valores de .90 ou mais elevados para o TLI e CFI e valores de .06 ou menos elevados para o RMSEA, combinados com valores de .08 ou menos elevados para o SRMR indicam que os modelos têm um ajustamento razoável aos dados (Arbuckle, 2003).

Valores médios e correlações entre as variáveis estudadas

As médias, os desvios padrão e as correlações entre as variáveis estudadas são apresentadas na Tabela 1. Com base nos valores médios obtidos, observou-se que os colaboradores têm, em geral, uma percepção bastante positiva da relação que estabelecem com o líder (LMX), uma vez que, em média, pontuaram as suas respostas com um valor de 5.23 numa escala de *Lickert* de 7 pontos. Observou-se igualmente, uma percepção ligeiramente positiva em relação à formação enquanto prática de RH, onde a média das respostas dadas foi de 3.66 numa escala de *Lickert* de 5 pontos. Registou-se igualmente uma percepção bastante positiva relativamente ao desempenho, apresentando uma média de 4.26 numa escala de *Lickert* de 5 pontos.

Quando comparadas as amostras das duas organizações, que compõem a amostra total, verificou-se que não existem diferenças significativas entre as mesmas. Neste sentido, os participantes de cada uma das organizações, pontuaram em média os itens relativos à variável LMX ($F = 1.21$, n.s.), Formação ($F = 1.11$, n.s.) e Desempenho ($F = 1.00$, n.s.) de forma semelhante.

Analisando as correlações (Tabela 1) entre as variáveis estudadas observa-se uma relação positiva e significativa entre o LMX e a Formação ($r=.48$, $p<.01$), uma relação positiva e significativa entre Formação e Desempenho ($r=.35$, $p<.01$) e uma relação positiva e significativa entre o LMX e o Desempenho ($r=.32$, $p<.01$). Desta forma, (1) quanto mais os colaboradores têm uma percepção positiva da relação com o líder

(LMX), mais a formação é percebida de forma positiva; (2) quanto mais os colaboradores percebem de forma positiva a formação, mais avaliam positivamente o seu desempenho e (3) quanto mais os colaboradores têm uma percepção positiva da relação com o líder (LMX), mais avaliam positivamente o seu desempenho.

Nota: **: $p < .01$; *: $p < .05$. ; ^a Valores sem significado estatístico visto tratar-se de uma variável dummy (0=Homen; 1= Mulher) no caso do género e de uma variável

Tabela 1. Médias, desvio padrão e correlações entre as variáveis estudadas (N=116)

| | Média | | | SD | | | r Amostra Total | | | | |
|-----------------|------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-----------------|------|------|-------|-------|
| | Amostra Total | Organização 1 | Organização 2 | Amostra Total | Organização 1 | Organização 2 | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
| 1. Idade | n.a. | 25.29 | n.a. | n.a. | 5.93 | n.a. | | | | | |
| 2. Género | .70 ^a | .52 ^a | .91 ^a | .48 ^a | .54 ^a | .29 ^a | .16 | | | | |
| 3. Habilitações | n.a. | 1.20 ^a | n.a. | n.a. | .68 ^a | n.a. | .34** | .10 | | | |
| 4. LMX | 5.23 | 5.12 | 5.37 | 1.18 | 1.09 | 1.27 | -.01 | -.13 | -.14 | | |
| 5. Formação | 3.66 | 3.60 | 3.72 | 1.59 | 1.63 | 1.53 | -.10 | -.00 | -.21 | .48** | |
| 6. Desempenho | 4.26 | 4.23 | 4.31 | .45 | .39 | .51 | .08 | .04 | -.06 | .32** | .35** |

categorial (1= 9º ano; 2= Secundário; 3= Licenciatura).

Análise Factorial Confirmatória

Com o intuito de analisar a validade do Modelo Teórico, procedeu-se à análise factorial confirmatória e, posteriormente, examinou-se um Modelo de Um Factor para efeitos de comparação.

O modelo com três factores latentes (i.e. LMX, formação e desempenho), que corresponde ao Modelo Teórico (ver Tabela 2) apresenta um bom ajustamento [χ^2 (130) = 215.96, $p < .001$, SRMR = .07, RMSEA = .08, CFI = .93, IFI = .93], contrariamente ao Modelo de Um Factor que não apresenta resultados igualmente satisfatórios [χ^2 (133) = 420.22, $p < .001$, SRMR = .11, RMSEA = .14, CFI = .77, IFI = .77]. Desta forma, o Modelo Teórico parece ser aquele que melhor se ajusta aos dados ($\Delta\chi^2$ (3) = 204.26, $p < .001$).

Tabela 2. Análise Factorial Confirmatória

| Modelos | χ^2 | $\Delta\chi^2$ | SRMR | IFI | CFI | RMSEA |
|--------------------|---------------------------|--|------|-----|-----|-------|
| Modelo Teórico | χ^2 (130) = 215.96** | | .07 | .93 | .93 | .08 |
| Modelo de 1 Factor | χ^2 (133) = 420.22** | Comparação com o Modelo Teórico $\Delta\chi^2$ (3) = 204.26** | .11 | .77 | .77 | .14 |

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

Modelo de Equações Estruturais

Usou-se o modelo de equações estruturais para testar as hipóteses. Como anteriormente mencionado, a idade, o género e as habilitações foram incluídos nas análises como variáveis de controlo. Em primeiro lugar testou-se o Modelo da Mediação Total que forneceu um ajustamento aceitável aos dados [χ^2 (131) = 217.92, $p < .001$, SRMR = .07, RMSEA = .08, CFI = .93, IFI = .93]. Todas as ligações entre as variáveis estabelecidas foram significativas. Em seguida, comparou-se o Modelo da Mediação Total com o Modelo da Mediação Parcial, que adicionalmente inclui uma ligação directa entre a variável latente LMX e variável latente desempenho, tendo apresentado um ajustamento igualmente aceitável aos dados [χ^2 (130) = 215.96, $p <$

.001, SRMR = .07, RMSEA = .08, CFI = .93, IFI = .93]. A diferença não significativa entre o Modelo da Mediação Total e o Modelo da Mediação Parcial ($\Delta\chi^2(1) = 1.96$, n.s.) sugere que o **Modelo da Mediação Total é aquele que deve ser aceite** (ver Tabela 3).

Tabela 3. Modelo de Equações Estruturais

| Modelos | χ^2 | $\Delta\chi^2$ | SRMR | IFI | CFI | RMSEA |
|------------------|-----------------------------|--|------|-----|-----|-------|
| Mediação Total | $\chi^2(131) = 217.92^{**}$ | | .07 | .93 | .93 | .08 |
| Mediação Parcial | $\chi^2(130) = 215.96^{**}$ | Comparação Modelo de Mediação Total $\Delta\chi^2(1) = 1.96$, n.s. | .07 | .93 | .93 | .08 |

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

A Figura 1 apresenta os coeficientes estandardizados para cada uma das ligações significativas no Modelo de Mediação Total. Para facilitar a apresentação, o efeito das variáveis de controlo não é apresentado na figura. Contudo, os resultados indicam que a idade, o género e as habilitações não estão significativamente relacionados com as variáveis do modelo.

Figura 1: Esquema do Modelo de Mediação Total



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

Como mostra a Figura 1, foram encontradas relações positivas e significativas entre o LMX e a Formação ($\beta = .57$, $p < .01$) e a Formação e o Desempenho ($\beta = .44$, $p < .01$), o que suporta a Hipótese 1 e Hipótese 2, respectivamente.

De forma a testar a hipótese de mediação (Hipótese 3), avaliou-se a significância do efeito indirecto da variável independente (i.e., LMX) para a variável dependente (i.e., desempenho), através da variável mediadora (i.e., formação), utilizando o Teste de Sobel (1982). Os resultados mostram que existe a relação entre o LMX e Desempenho é totalmente mediada pela formação ($Z = 2.72$, $p < .01$), fornecendo suporte para a Hipótese 3.

Discussão

Os resultados desta investigação contribuíram para o entendimento das relações entre os líderes e os seus subordinados, bem como permitiram destacar a importância da formação enquanto prática de RH bastante valorizada pelos trabalhadores temporários. De uma forma geral, os resultados mostraram que: (1) quanto mais os trabalhadores percebem de forma positiva as relações de troca que estabelecem com o líder, mais percepção positiva têm da formação; (2) quanto mais percepção positiva da formação, maior o nível de desempenho que consideram ter e (3) a percepção desta prática de RH é o mecanismo através do qual a relação de troca com líder se relaciona com o desempenho dos trabalhadores.

De acordo com Chambel (2011) nos trabalhadores temporários, a percepção das práticas de RH como justas ou apropriadas às suas necessidades parece depender mais da relação que têm com o líder, do que o que acontece com os trabalhadores permanentes. Tal como esperado, também neste estudo a relação de troca que estabelecem com a chefia está positiva e significativamente relacionada com a percepção da prática de RH – Formação. Este resultado pode ser explicado atendendo a dois aspectos fundamentais: o papel do líder na implementação das práticas de RH, bem como a teoria da troca social.

O líder é muitas vezes chamado a intervir na implementação das práticas de RH para os seus colaboradores e tem elevado nível de responsabilidade na avaliação das necessidades de formação e na nomeação dos colaboradores que irão ter formação (Srimannarayana, 2010). Assim, atendendo à teoria do LMX, que se baseia no conceito da troca social em que são trocados “favores” que criam obrigações mútuas futuras, certamente serão os colaboradores com os quais os líderes estabelecem melhores relações os escolhidos para formação. O facto da relação com a chefia ser fundamental para a população em estudo vem redobrar a importância da inserção do LMX nesta investigação. Futuramente seria interessante avaliar a relação entre o LMX e outra prática de recursos humanos, também extremamente importante para os trabalhadores temporários, como é a atribuição de recompensas, que pode ser vista pelas chefias como uma política que permite reter e atrair colaboradores (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002).

Relativamente à segunda hipótese, que estuda a relação entre a Formação e o desempenho dos colaboradores, os resultados demonstram que foi igualmente

suportada. Este resultado vai ao encontro de estudos anteriores (e.g. Teseema & Soeters, 2006; Tan & Tan, 2002) que sugerem que a formação contribui para o aumento do desempenho do colaborador. Remetendo-nos mais uma vez para a especificidade da amostra, a prática da Formação é crucial para o aumento das possibilidades de empregabilidade destes trabalhadores e, como tal, a organização disponibiliza formação, demonstrando que estes são importantes para a empresa, e os colaboradores sentem-se mais comprometidos. Mais uma vez esta relação pode ser explicada à luz da troca social de Blau (1964) pois o colaborador esforça-se e a organização responde com benefícios. A formação explica o aumento do nível de desempenho, uma vez que permite aumentar o nível de conhecimento útil para resolver problemas e trabalhar mais eficazmente (Tan & Tan, 2002). Estudos futuros poderiam avaliar a relação desta prática com outros comportamentos e atitudes (e.g. comportamentos de cidadania organizacional – William & Anderson, 1991) atendendo à sua importância na população em causa.

Por último, a hipótese de mediação foi também suportada pelos resultados. Atendendo a estudos anteriores esperava-se que a relação entre o LMX e o desempenho fosse mediada pela formação. DeConinck (2011) referiu que o LMX está positiva e significativamente relacionado com o desempenho, como está igualmente relacionado com a percepção da formação (Kuvaas & Dysvik, 2010) e esta com o desempenho (Teseema & Soeters, 2006) e, por isso não se esperava que a relação entre o LMX e o desempenho fosse directa, mas mediada pela formação. Esta mediação confirmou-se, sendo mesmo total, isto é, a relação entre o LMX e o desempenho é completamente explicada pela formação. Neste cenário a variável mediadora (Formação) transporta *per si* o efeito da variável independente (LMX) para a variável dependente (Desempenho). Porém, o cenário mais realístico em Psicologia e Ciências do Comportamento, onde a função tem sempre múltiplas causas, é que existam múltiplas variáveis mediadoras (Maroco, 2007). Apesar de em Psicologia serem menos frequentes mediações totais esta poderá explicar-se devido à importância desta prática para esta população em estudo.

Em estudos futuros seria interessante replicar esta investigação com uma amostra mais alargada de trabalhadores temporários para observar se o mesmo padrão de resultados seria encontrado, i.e., para observar se a relação entre o LMX e o desempenho seria totalmente mediada pela formação, à semelhança da presente investigação.

Limitações

O presente estudo apresenta algumas limitações que devem ser mencionadas. Em primeiro lugar este estudo apresenta um *design* correlacional, pelo que não é possível estabelecer relações de causa-efeito entre as variáveis, tendo sido apenas possível inferir sobre a natureza (positiva ou negativa) das suas relações. Dado que este estudo apenas se realizou num momento único de tempo, seria interessante realizar estudos longitudinais para melhor perceber a a relação de causalidade entre estas variáveis.

Em segundo lugar existem limitações ao nível do tamanho da amostra e da sua natureza que é maioritariamente constituída por mulheres, pessoas com poucas habilitações que trabalham em empresas do ramo da indústria. Sendo a população dos trabalhadores temporários muito heterogénea, são necessários mais estudos que tenham em conta esta variação. No caso específico deste estudo, uma vez que a amostra foi recolhida em duas empresas do ramo da indústria não é possível fazer generalizações a outras áreas, como a área dos serviços. Tratando-se também de uma amostra de tamanho reduzido e maioritariamente composta por mulheres, também não devem ser feitas generalizações.

Em terceiro lugar a desejabilidade social poderá ter influência aquando a aplicação de questionários de auto-relato, isto é, os participantes podem ter respondido de acordo com o que consideravam ser melhor aceite socialmente.

Por último, este estudo foi desenvolvido em contexto português, com uma cultura ocidental, não podendo os resultados ser generalizados a outras culturas.

Implicações para a Gestão de Recursos Humanos

Apesar das limitações do presente estudo, este apresenta várias e importantes implicações para a prática. Este estudo vem salientar a importância das chefias que valorizam e se preocupam com o bem-estar dos seus colaboradores, ao nível da percepção de práticas de RH, nomeadamente a formação, e ao nível do desempenho dos trabalhadores temporários. Este facto torna fundamental que a organização fomente relações de LMX de elevada qualidade (nomeadamente com a população em estudo), uma vez que tem influência em *outcomes* importantes. As empresas devem assim ser

selectivas quando promovem ou recrutam posições de chefia e selecionar candidatos com um verdadeiro interesse nas pessoas e não apenas muito bons tecnicamente (Purcell & Hutchinson, 2007).

A grande importância do LMX para os trabalhadores temporários aqui observada vem sugerir que os líderes devem adoptar uma atitude mais activa na gestão destes colaboradores. Sendo a formação a prática com maior significado para esta população, a sua escolha deveria ser uma tarefa conjunta entre supervisor e colaborador.

Salientada a importância dos líderes, os responsáveis pelos RH devem estar sensibilizados para o facto de a relação do líder com os subordinados ser crítica na determinação das experiências e percepções dos trabalhadores (Brower, Schorman & Tan, 2000) e, desta forma, deve ser tido em consideração que o sucesso das práticas e políticas de RH, alinhadas aos objectivos das organizações, está dependente de quem as implementa.

Este estudo vem reflectir a importância, cada vez mais estratégica, do alinhamento e integração entre os especialistas de RH e os líderes dentro de uma organização. Os técnicos de RH não podem apenas apoiar os líderes na implementação das práticas; os líderes têm que ter a possibilidade de influenciar a seleção e desenvolvimento das práticas que eles têm a tarefa de implementar. Assim permitem também que os RH respondam às reais necessidades dos colaboradores, adoptando as práticas realmente necessárias.

Nos dias de hoje, o maior desafio para as grandes organizações é provavelmente o equilíbrio entre a responsabilidade dos especialistas de RH e os líderes. Uma cooperação entre ambos será provavelmente benéfico para a maioria das organizações (Kuvaas & Dysvik, 2010)

Referências Bibliográficas

- Aggarwal, U., & Bhargava, S. (2009). Reviewing the relationship between human resource practices and psychological contract and their impact on employee attitude and behaviours: A conceptual model. *Journal of European Industrial Training*, 33(1), 4-31. doi: 10.1108/03090590910924351
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118. doi:10.1177/014920630302900107
- Anderson, J.C. & Gerbing, D.W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Arbuckle, J. L. (2003). Amos 5.0 update to the amos user's guide. Chicago, Illinois, USA: SmallWaters.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, USA: Wiley
- Brower, H. H., Schoorman, F., & Tan, H. (2000). A model of relational leadership: The integration of trust and leader-member exchange. *The Leadership Quarterly*, 11(2), 227-250. doi:10.1016/S1048-9843(00)00040-0
- Cohany, S.R., (1998). Workers in alternative employment arrangements: A second look. *Monthly Labor Review*, 121(11), 3-21.

- Colquitt, J., LePine, J., & Noe, R., (2000). Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology, 85*, 678-707.
- Coyle-Shapiro, J. A. M., & Kessler, I. (2002). Contingent and non-contingent working in local government: Contrasting psychological contracts. *Public Administration, 80*(1), 77-101.
- Chambel, M. J. (2011). *Novos Desafios para a GRH: O caso dos trabalhadores temporários*. Lisboa: Editora RH, Lda.
- Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2007). They don't want to be temporaries: Similarities between temps and core workers. *Journal of Organizational Behavior, 28*, 943-959. doi: 10.1002/job.471
- Chambel, M. J., & Sobral, F. (2011). Training is an investment with return in temporary workers: A social exchange perspective. *The Career Development International, 16*(2), 161-177. doi:10.1108/13620431111115613
- 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), 25-51. doi: 10.1111/j.1468-2370.2007.00221.x
- 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.
- DeConinck, J. B. (2011). The effects of leader-member exchange and organizational identification on performance and turnover among salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 31*(1), 21-34. doi:10.2753/PSS0885-3134310102

- DiNatale, M. (2001). Characteristics of and preference for alternative work arrangements. *Monthly Management Review*, 124(3), 28-49. doi:10.1111/j.1464-0597.1995.tb01077.x
- Dragoni, L. (2005). Understanding the emergence of state goal orientation in organizational work groups: The role of leadership and multilevel climate perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1084-1095.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R.C., Robyn L. B., & Ferris, G. R. (2009). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*. doi:10.1177/0149206311415280
- Eisenberger, R., Jones, J. R., Aselage, J., & Sucharski, I. L. (2004). Perceived organizational support. In J. Coyle-Shapiro, L. Shore, S. Taylor, & L. Tetrick (Eds.), *The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives*. (pp. 206-225). Oxford, England: Oxford University Press.
- Ellingson, J. E., Gruys, M. L., & Sackett, P. R., (1998). Ability–personality interactions when predicting job performance. *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 545-556. doi:10.1037/0021-9010.83.4.545
- Finegold, D., Levenson, A., & Van Buren, M. (2005). Access to training and its impact on temporary workers. *Human Resource Management Journal*, 15(2), 66-85.
- Flynn, G. (1995). Contingent staffing requires serious strategy. *Personnel Journal*, 74(4), 50.
- Forrier, A., & Sels, L. (2003). Temporary employment and employability: Training opportunities and efforts of temporary and permanent employees in Belgium. *Work, Employment and Society*, 17(4), 641-666.

- 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. doi:10.1037/0021-9010.82.6.827
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review, 25*, 161-178.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior, 9*, 175-208.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly, 6*(2), 219-247.
- James, L. R., Mulaik, S. A., & Brett, J. M. (2006). A tale of two methods. *Organizational Research Methods, 9*(2), 233-244.
- Kluytmans, F., & Ott, M. (1999). Managing temporary workers: Work identity, diversity and operational HR choices. *Human Resource Management Journal, 15*(1), 76-92.
- Koh, W. L., & Yer, L. (2000). The impact of the employee-organization relationship on temporary employees' performance and attitude: Testing a Singaporean sample. *International Journal of Human Resource Management, 11*(2), 366-387.
- Kraimer, M. L., & Wayne, S. J. (2004). An examination of perceived organizational support as a multidimensional construct in the context of an expatriate assignment. *Journal of Management, 30*, 209-237.
- Krausz, M., Brandwein, T., & Fox, S. (1995). Work attitudes and emotional responses of permanent, voluntary, and involuntary temporary-help employees: An exploratory study. *Applied Psychology: An International Review, 44*(3), 217-232. doi:10.1111/j.1464-0597.1995.tb01077.x

- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2010). Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 138-156. doi:10.1111/j.1748 8583.2009.00120.x
- Lepak, D., & Snell, S. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24, 31-48.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370-390.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader–member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72. doi:10.1016/S0149-2063(99)80053-1
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member-exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 47-119.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Kraimer, M. L., & Sparrowe, R. (2003). The dual commitments of contingent workers: An examination of contingents' commitment to the agency and the organization. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 609-625. doi:10.1002/job.208
- Maroco, J. (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS*. Lisboa: Sílabo.
- Mayne, L., Tregaskis, O., & Brewster, C. (2000). A comparative analysis of the link between flexibility and HRM strategy. *New challenges for European Human Resource Management*, 21(2), 84-91.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1(1), 61-89.
- Noe, R. A., & Wilk, S. L. (1993). Investigation of the factors that influence employees' participation in development activities. *Journal of Applied Psychology*, 78, 291-302.
- Pardo, I., & Moreno, M. (2009). Looking into the black-box: Analysis of the effectiveness of human resources strategy. *Zb, Rad, Ekon, Fak, Rij*, 27, 31-56.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903. doi:10.1037/0021-9010.88.5.879
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3-20.
- Ram, P., & Prabhakar, G. V. (2010). Leadership styles and perceived organizational politics as predictors of work related outcomes. *European Journal of Social Science*, 15(1), 40-55.
- Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (1994). Leader-member exchange and supervisor career mentoring. *Academy of Management Journal*, 37, 1588-1602.
- Scandura, T.A., & Graen, G.B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69, 428-436.

- Shore, L.M., & Shore, T.H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. *Organizational Politics, Justice and Support: Managing Social Climate at Work*. 149-164, Quorum Press.
- Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 22(2), 522-552.
- Sparrowe, R. T. (1994). Empowerment in the hospitality industry: An exploration of antecedents and outcomes. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 17(3), 51-73.
- Srimannarayana, M. M. (2010). Line management responsibility in HRM: An empirical study. *Indian Journal of Industrial Relations*, 45(3), 470-480.
- Stepina, L. P., Perrewe, P. L., Hassell, B. L., Harris, J. R., & Mayfield, C. R. (1991). A comparative test of the independent effects of interpersonal, task, and reward domains on personal and organizational outcomes. *Journal of Social Behavior and Personality*, 6, 93-104.
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069-1083. doi:10.1037/0021-9010.92.4.1069
- Tan, H-H., & Tan, C-P. (2002). Temporary employees in Singapore: What drives them? *The Journal of Psychology*, 136(1), 83-102. doi:10.1080/00223980209604141
- Templeman, J., Trinaphi, M., & Toy, S. (1996). A contingent swarming with temps. *Business Week*, 22-24.
- Tessema, M., & Soeters, J. L. (2006). Challenges and prospects of HRM in developing countries: Testing the HRM-performance link in the Eritrean civil service. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(1), 86-105.

- Van Dyne, L., & Ang, S. (1998). Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore. *Academy of Management Journal*, *41*(6), 692-703.
- Virtanen, M., Kivimäki, M., Virtanen, P., Elovainio, M., & Vahtera, J. (2003). Disparity in occupational training and career planning between contingent and permanent employees. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *12*(1), 19-36. doi:10.1080/13594320344000002
- Walumbwa, F. O., Cropanzano, R., & Hartnell, C. A. (2009). Organizational justice, voluntary learning behavior, and job performance: A test of the mediating effects of identification and leader-member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, *30*(8), 1103-1126.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, *48*, 420-432.
- Wayne, S., Shore, L., & Liden, R. (1997). Perceived organizational support and leader member-exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, *40*, 82-111.
- Weichun, Z., Chew, I. H., & Spangler, W. D. (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human capital enhancing human resource management. *Leadership Quarterly*, *16*(1), 39-52. doi:10.1016/j.leaqua.2004.06.001
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, *17*(3), 601-617. doi:10.1177/014920639101700305