

Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Eduardo André da Silva Oliveira

EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL NOS TRABALHADORES TEMPORÁRIOS

Março de 2009



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Eduardo André da Silva Oliveira

EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL NOS TRABALHADORES TEMPORÁRIOS

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Gestão do Recursos Humanos

Trabalho efectuado sob a orientação do

Professor Doutor Carlos Cabral-Cardoso

Março de 2009

DECLARAÇÃO

Nome: **Eduardo André da Silva Oliveira**

Endereço electrónico: **duardixe@yahoo.com** Telefone: **918436827**

Número do Cartão de Cidadão: **11213871**

Título da Tese de Mestrado: **EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL NOS TRABALHADORES TEMPORÁRIOS**

Orientador: **Professor Doutor Carlos Cabral-Cardoso**

Ano de conclusão: **2009**

Designação do Mestrado: **Mestrado em Gestão de Recursos Humanos**

Para os devidos e legais efeitos, declaro que:

1. É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA TESE APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, **13/03/2009**

Assinatura: _____

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor Carlos Cabral-Cardoso... pela disponibilidade, cuidado, orientação e partilha de conhecimentos fundamentais para a concretização deste projecto

À Raquel... pelo incentivo, entusiasmo e motivação com que sempre me animou

À minha família... pelos valores e sentido de responsabilidade que me transmitiram, pela educação e oportunidades que me proporcionaram

Aos meus amigos... que me permitiram chegar até aos participantes do estudo

Aos participantes do estudo... por colaborarem e possibilitarem a realização desta investigação

Muito Obrigado

RESUMO

“EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL NOS TRABALHADORES TEMPORÁRIOS”

O estudo do empenhamento organizacional tem concitado o interesse de académicos e profissionais da gestão de recursos humanos. Segundo Swailes (2000), torna-se difícil encontrar na literatura organizacional dos últimos trinta anos, um tópico que tenha atraído tanta atenção como o empenhamento. Aos práticos, interessa a sua compreensão para instilar e manter uma cultura de empenhamento na organização. Este interesse recrudescer com a flexibilização do mercado de trabalho e consequentemente das relações entre empregadores e empregados. A incerteza que as organizações enfrentam torna difícil, se não impossível, garantir um emprego para toda a vida – algo que anteriormente estava implícito no contrato psicológico entre organizações e colaboradores e que ajudava a fomentar um maior empenhamento por parte destes. Subjugadas aos imperativos da competitividade global, as organizações têm vindo a adoptar novas formas de trabalho. A contratação de trabalhadores temporários é um dos exemplos que concretiza essa estratégia numa óptica de obtenção de vantagem competitiva sobre as organizações que não o fazem. Assim, nas organizações contemporâneas, uma parte considerável da força de trabalho é formada por trabalhadores temporários dispostos a executar um trabalho com base num contrato de duração limitada. Apesar do aumento significativo deste tipo de trabalho, os contributos teóricos para a compreensão das consequências produzidas pelas mudanças da força de trabalho nas atitudes e comportamentos em contexto organizacional, particularmente no empenhamento organizacional têm sido relativamente poucos.

O modelo multidimensional de empenhamento organizacional de referência na literatura é o modelo de três componentes apresentado por Meyer e Allen. Assume-se que o empenhamento possui três dimensões - afectiva, normativa e instrumental - qualquer uma delas podendo manifestar-se ao nível organizacional ou outro (a profissão, a unidade, o supervisor...).

O trabalho empírico foca o empenhamento organizacional de trabalhadores temporários analisando os seus níveis de empenhamento e a natureza da ligação que mantêm com a empresa de trabalho temporário (ETT) e com o utilizador. A amostra é constituída por 102 trabalhadores temporários da zona norte do país que desempenham funções pouco qualificadas ligadas à produção, à logística e ao sector administrativo. O modelo tridimensional de empenhamento organizacional de Meyer e Allen foi confirmado para a ETT. No vínculo com o utilizador emergiu uma quarta dimensão de natureza afiliativa. O empenhamento instrumental assumiu-se como uma dimensão marcante e característica do vínculo psicológico dos trabalhadores temporários com a ETT e com o utilizador. Não se observaram diferenças estatisticamente significativas entre os níveis de empenhamento face à ETT e face ao utilizador. Estes resultados reforçam a prevalência da natureza do empenhamento organizacional sobre o alvo a que se reporta independentemente do vínculo contratual que une o indivíduo à organização.

Enquanto tópico de pesquisa, o empenhamento organizacional ganha redobrada importância em função do novo paradigma vigente nas relações entre os diversos actores organizacionais. Renovados esforços de pesquisa são necessários e urgentes, não só para o aumento da compreensão deste processo, como também para o fornecimento de indicações úteis na (re)construção de práticas de gestão de recursos humanos conducentes à consolidação do empenhamento nas organizações.

ABSTRACT

“ORGANISATIONAL COMMITMENT AMONG TEMPORARY WORKERS”

Research on organisational commitment is motivating the interest of both the academics as well as the professionals in human resources management. According to Swailes (2000), scarcely can we find in the organisational literature over the past thirty years a topic which has gathered so much attention as commitment did. Experienced professionals are interested in its understanding to better induce and maintain a commitment culture in the organisation. The growing interest over this subject keeps path with the increasing flexibility in the labour market and, consequently, in the relationship between employers and employees. Due to the uncertainties that the organisations are currently facing it is difficult, if not impossible, to guarantee a life-long job – what was once embedded in the psychological contract concluded between the organisations and their workers and which helped strengthening the commitment of the latest is no longer in force. The organisations are subordinated to the rules imposed by global competitiveness; therefore they are adopting new forms of work organisation, namely by hiring temporary workers. This is a mere example of a new working practice that organisations are adopting in order to gain competitive advantages over other organisations which follow different strategies. As a result, a major part of the labour force in contemporary organisations is comprised by temporary workers who are available to perform a job based on a short-term contract. Despite the significant increase in this type of work, it is difficult to find theoretical contributions which help understanding the impacts of this new labour force on the attitudes and behaviour within the organisational context, particularly in terms of organisational commitment.

The multidimensional model of organisational commitment commonly referred in the literature is the three-component model presented by Meyer and Allen. It is agreed that commitment has three dimensions – affective, normative and continuance – and the three of them can have consequences at an organisational level or even at other levels (work, department, supervisor...).

The field study focuses on the organisational commitment revealed by the temporary workers, analysing their different levels of commitment and the nature of their link to the temporary work agency (TWA) and the user company. The sample includes 102 temporary workers from the northern region of the country who perform low-skilled functions related to production, logistics and general office duties. The three-dimensional model of organisational commitment designed by Meyer and Allen was confirmed for the TWA whilst a fourth dimension emerged for the bond with the user company. It is worth registering that this dimension transmits a sense of belonging. Continuance commitment was proved to be a leading and characteristic dimension of the psychological bond which connects the temporary workers to the TWA and the user company. The findings do not demonstrate significant statistic differences between the commitment levels towards the TWA and the user company. These results reinforce the prevalence of organisational commitment's nature over its target, no matter which type of contract connects the individual to the organisation.

From a research point of view, the importance of organisational commitment is continuously increasing because of the new paradigm which regulates the relationships between the different organisational agents. For that reason it is urgent and necessary to renew the research efforts, not only to clarify the process itself, but also to provide information that can be useful to the (re)construction of human resources management practices generating the consolidation of commitment within the organisations.

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	11
1.1. Pertinência do estudo	12
1.2. Estrutura do trabalho	14
2. EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL: O ESTADO DA ARTE	15
2.1. O conceito de empenhamento organizacional	15
2.2. Natureza do empenhamento organizacional	19
2.3. A medição do empenhamento organizacional	20
2.4. Dimensões do empenhamento organizacional	23
2.4.1. Empenhamento organizacional: mais de 3 dimensões?	25
2.5. Empenhamentos múltiplos	25
2.6. Antecedentes do empenhamento organizacional	29
2.6.1. Os modelos de análise	29
2.6.2. Os antecedentes	30
2.7. Consequências do empenhamento organizacional	34
2.7.1. O empenhamento organizacional e o desempenho	34
2.7.2. O empenhamento organizacional e o <i>turnover</i>	36
2.7.3. O empenhamento organizacional e o absentismo	36
2.7.4. Os efeitos negativos de um empenhamento organizacional elevado	37
3. O NOVO MERCADO DE TRABALHO	39
3.1. A flexibilidade no mercado de trabalho	41
3.2. Flexibilidade: gestão estratégica ou comportamento reactivo?	43
3.3. O trabalho temporário	45
3.3.1. Origem do trabalho temporário	47
3.3.2. O regime jurídico do trabalho temporário	49
3.3.3. Caracterização do trabalho temporário em Portugal	50

3.3.4. Dimensões e tendências do trabalho temporário	51
3.3.5. A gestão dos trabalhadores temporários.....	55
4. DELIMITAÇÃO DO OBJECTO DE ESTUDO E ABORDAGEM METODOLÓGICA.....	64
4.1. Objectivos do Estudo.....	64
4.2. Definição da Amostra	65
4.3. Definição do Método - Estudo Quantitativo	66
4.3.1. Recolha e tratamento de dados	67
4.4. Breve Caracterização da Amostra	68
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS	71
6. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES.....	79
6.1. Discussão dos Resultados	79
6.2. Conclusões	83
6.2.1. Implicações e Recomendações	84
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86
ANEXOS	100
Anexo I – Instrumento de recolha de dados	101
Anexo II – Tabelas não incluídas no texto	105

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição Etária.....	68
Tabela 2 – Habilitações Escolares.....	69
Tabela 3 – Distribuição de Frequências Tempo de Serviço na ETT e na empresa utilizadora	69
Tabela 4 – Antiguidade enquanto Trabalhador Temporário	70
Tabela 5 – Opção pelo Trabalho Temporário.....	70
Tabela 6 - KMO and Bartlett's Test itens ETT.....	71
Tabela 7 - KMO and Bartlett's Test itens empresa utilizadora.....	72
Tabela 8 – Análise factorial dos componentes principais com Rotação Varimax itens ETT	72
Tabela 9 – Dimensões de empenhamento organizacional com a ETT.....	73
Tabela 10 - Análise factorial dos componentes principais com Rotação Varimax itens empresa utilizadora	74
Tabela 11 – Dimensões de empenhamento organizacional com a empresa utilizadora	75
Tabela 12 – Matriz de Correlações entre dimensões de empenhamento ETT e empresa utilizadora (EU)	76
Tabela 13 – Matriz de Correlações entre dimensões de empenhamento e dados demográficos	77
Tabela 14 – Teste <i>t de Student</i> para amostras emparelhadas	78
Anexo II: Tabela 1- Distribuição de Frequências Sexo	106
Anexo II: Tabela 2 - Distribuição de Frequências Estado Civil.....	106
Anexo II: Tabela 3 - Distribuição de Frequências Função.....	107

Anexo II: Tabela 4 - Distribuição de Frequências Vínculo Laboral com a ETT	108
Anexo II: Tabela 5 - Opção pelo Trabalho Temporário	108
Anexo II: Tabela 6 – Variância itens ETT	109
Anexo II: Tabela 7 – Variância itens empresa utilizadora	110
Anexo II: Tabela 8 - Matriz de Correlações dimensões de empenhamento e dados demográficos	111
Anexo II: Tabela 9 - Matriz de Correlações dados demográficos	112
Anexo II: Tabela 10 - Teste <i>t de Student</i> para amostras independentes: “Sexo”	113
Anexo II: Tabela 11 – Teste <i>t de Student</i> para amostras independentes: “Adquirir maior experiência profissional”	113
Anexo II: Tabela 12 – Teste <i>t de Student</i> para amostras independentes: “Flexibilidade de horários”	113

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Relação Triangular no Trabalho Temporário	47
---	-----------

1. INTRODUÇÃO

A teoria e pesquisa sobre empenhamento no trabalho estão mais desenvolvidas na área do empenhamento organizacional (Morrow & McElroy, 1993). Inicialmente, o empenhamento organizacional era visto como um constructo unidimensional cuja natureza suscitava dissensão (Meyer & Allen, 1991; Iles *et al.*, 1996). Actualmente, reconhece-se que o empenhamento organizacional pode assumir diferentes formas (O'Reilly & Chatman, 1986; Allen & Meyer, 1990a).

O entendimento de que as abordagens unidimensionais, mais do que diferentes tipos de empenhamento, traduziam diferentes componentes do vínculo indivíduo-organização provocou uma viragem para modelos multidimensionais do empenhamento organizacional, reforçada pela asserção que diferentes componentes podem ter diferentes antecedentes e gerar diferentes efeitos. Ao assumirmos que o empenhamento pode ter diferentes formas, aceitamos que os antecedentes, consequentes e relações de cada componente serão de alguma forma diferentes (Meyer & Allen, 1984; O'Reilly & Chatman, 1986; Allen & Meyer, 1990a).

O modelo multidimensional de empenhamento de referência na literatura é o modelo de três componentes apresentado por Meyer e Allen (1991). Este modelo é internacionalmente aceite, tendo sido validado em várias culturas. No seu quadro teórico, Meyer e Allen (1997) assumem que o empenhamento possui três dimensões, qualquer uma delas podendo manifestar-se ao nível organizacional ou outro nível (profissão, unidade):

- a) Empenhamento Afectivo que se caracteriza pelo “desejo” de permanecer na organização;
- b) Empenhamento Instrumental que se traduz na “necessidade” de ficar na organização;
- c) *Obligation Commitment* depois (Meyer *et al.*, 1993:539) redefinido *Normative Commitment* ou Empenhamento Normativo. Reflecte a “obrigação” ou dever de permanência pelo que o trabalhador considera errado abandonar a organização.

1.1. Pertinência do estudo

A instabilidade do mercado de trabalho levou alguns autores a questionar se o conceito de empenhamento organizacional continua a ser relevante (Hall & Mirvis, 1995) e a afirmar que as transformações ocorridas dificultam o desenvolvimento de níveis de empenhamento elevados nas organizações modernas (Pratt & Rosa, 2003). Meyer e Allen (1997) referem a possibilidade de os trabalhadores não estarem tão empenhados nos renovados arranjos organizacionais quanto estavam no passado. Sem prejuízo, estes autores reclamam que o estudo do empenhamento não perde actualidade nem pertinência pois, apesar de se observarem mudanças significativas na estrutura e configuração das organizações, estas continuam a existir, a proliferar, tendo nas pessoas que as constituem a sua principal razão de ser. As entidades empregadoras continuam a preocupar-se com o empenhamento dos trabalhadores, ainda que os subcontratem ou os recebam por cedência de empresas terceiras e, paralelamente, a maioria dos indivíduos sente a necessidade de se empenhar em algo, até porque o empenhamento em algum projecto, entidade ou pessoa é geralmente visto como uma virtude (Ashman, 1999). Importante será reconhecer que o empenhamento que se desenvolve nestas condições poderá ter características diferentes, designadamente ter uma duração mais curta, ou estar focado num contrato ou projecto, em vez de se dirigir para a organização como um todo. A diversidade de pressupostos na relação indivíduo-organização é motivo bastante para observar cuidadosamente as formas como o empenhamento surge, se desenvolve e mantém nos casos de organizações que recorrem ou se centram em novas formas de trabalho.

No caso dos trabalhadores temporários, reconhece-se que estes reconhecem *a priori* que o relacionamento com o seu empregador e com os seus colegas terminará, em princípio, num momento conhecido à data do início do seu trabalho (Beard & Edwards, 1995). Em termos da sua natureza, este tipo de relacionamento é considerado geralmente como transaccional (McLean & Kidder, 1994; McDonald & Makin, 2000). Na terminologia de Rousseau (1990) poder-se-á dizer que, provavelmente, o trabalhador temporário terá um contrato psicológico transaccional, com a ênfase nos elementos económicos da relação, enquanto que o staff permanente terá um contrato de cariz mais relacional, assente no envolvimento e no empenhamento afectivo para com a organização. É improvável que trabalhadores com contratos psicológicos de natureza predominantemente transaccional denotem níveis elevados de empenhamento organizacional.

Por outro lado, nas várias definições de empenhamento afectivo, está implícito que o trabalhador tem um relacionamento mais ou menos permanente com a organização e que a decisão de permanecer ou de deixar a organização é feita pelo empregado (Mowday *et al.*, 1979). No trabalho temporário, tal parece não se verificar. Pode-se, conseqüentemente, esperar que o nível do empenhamento afectivo será geralmente mais baixo para trabalhadores temporários do que será expectável para colaboradores permanentes.

Em termos do empenhamento instrumental, aqueles que percebem uma débil segurança no trabalho desenvolverão esta componente do empenhamento, enquanto que aqueles que reconhecem que existe mercado para as suas competências poderão ficar menos empenhados. Segundo Swailes (1995) o empenhamento instrumental tem vindo a aumentar em consequência das mudanças e inerente instabilidade e insegurança no mercado de trabalho. Por maioria de razão, maiores níveis de segurança no emprego geram maior empenhamento organizacional. Será pois possível manter um elevado nível de empenhamento afectivo na ausência de garantias de segurança laboral?

Finalmente, alerta-se para que elevados níveis de empenhamento nem sempre serão uma boa notícia para a organização. Se por um lado, indivíduos mais empenhados afectivamente com a organização são mais propensos a comportamentos de cidadania organizacional (Bolon, 1997), com o concomitante aumento de bem-estar, resultante de uma moral mais elevada e da redução do stress (Meyer & Allen, 1997), a pesquisa demonstra que as correlações positivas com comportamentos desejáveis como a cidadania organizacional, assiduidade e desempenho, são mais baixas com o empenhamento normativo do que com o empenhamento afectivo e que as correlações com o empenhamento instrumental são fracas e por vezes mesmo negativas (Meyer *et al.*, 1989). Os autores previnem inclusive que as conseqüências de altos níveis de empenhamento instrumental podem ser negativas. Logicamente, Meyer e Smith (2000) concluem que as práticas de gestão de recursos humanos devem procurar incrementar o empenhamento afectivo ou normativo, sem o aumento do empenhamento instrumental.

O estudo do empenhamento organizacional sai reforçado face ao novo paradigma nas relações de trabalho. O aumento da compreensão daquele processo é necessário e urgente para o fornecimento de indicações úteis na (re)construção de práticas de gestão de recursos humanos conducentes à consolidação do empenhamento nas organizações.

1.2. Estrutura do trabalho

Num primeiro momento, apesar do moderado consenso existente, pretende-se clarificar o conceito de empenhamento organizacional, a sua natureza e formas de medição, abordar o modelo multidimensional de Meyer e Allen e focar as principais correlações do conceito, quer a montante, quer a jusante, com outras variáveis do comportamento organizacional.

O cenário de flexibilização do mercado de trabalho e consequentemente das relações entre empregadores e empregados a que vimos assistindo em todas as economias serve de mote à definição do trabalho temporário, à sua caracterização em Portugal, mormente dos seus agentes e tendências. São ainda debatidos os contributos teóricos produzidos a respeito desta forma de trabalho nas atitudes e comportamentos despoletados em contexto organizacional.

Posteriormente, recorrendo à metodologia de inquérito por questionário, fita-se a análise do empenhamento organizacional dos trabalhadores temporários face à ETT e ao utilizador¹. Finalmente, observar-se-ão as limitações do estudo e serão sugeridas pistas para pesquisa neste domínio.

¹ - A terminologia utilizada segue as definições expressas na Lei n.º 19/2007, de 22 de Maio que define o regime jurídico do trabalho temporário em Portugal.

2. EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL: O ESTADO DA ARTE

Historicamente, a retenção de trabalhadores tem sido um importante objectivo da gestão de recursos humanos, pelo que o desenvolvimento de empenhamento é presumivelmente do melhor interesse da organização. No entanto, a inconstância do mercado de trabalho actual levou alguns analistas a questionar se o conceito de empenhamento organizacional continua a ser pertinente. As organizações estão a atravessar mudanças sem precedentes, fruto de alterações demográficas na força de trabalho, inovações tecnológicas, teletrabalho e competitividade global. A incerteza que as organizações enfrentam torna difícil, se não impossível, garantir um emprego para toda a vida – algo que anteriormente estava implícito no contrato psicológico entre organizações e colaboradores e que ajudava a fomentar um maior empenhamento por parte destes (Rousseau & Wade-Benzoni, 1995).

A teoria e pesquisa sobre empenhamento no trabalho estão sobretudo desenvolvidas na área do empenhamento organizacional. O nosso país não tem estado alheio a esta tendência, tendo surgido diversos estudos que focam o empenhamento organizacional (Rego & Souto, 2004a; Rego & Souto, 2004b; Rego *et al.*, 2004; Rodriguez *et al.*, 2006).

Considerado inicialmente como um constructo unidimensional de naturezas discrepantes (Meyer & Allen, 1991; Iles *et al.*, 1996), reconhece-se hoje que o empenhamento organizacional pode assumir diferentes formas (O'Reilly & Chatman, 1986; Allen & Meyer, 1990a, Meyer *et al.*, 2004; Rego *et al.*, 2004).

2.1. O conceito de empenhamento organizacional

O conceito de empenhamento organizacional atraiu o interesse da pesquisa desde o precursor trabalho de Becker (1960), que conceptualiza o empenhamento numa perspectiva instrumental. O empenhamento é visto como uma tendência do indivíduo para adoptar linhas consistentes de actividade que implicam uma escolha, da responsabilidade do indivíduo, do curso

de acção que melhor serve os seus interesses, permanecendo na organização devido aos custos associados à sua saída. Nesta linha, Hrebiniak e Alutto (1972) definem o empenhamento como um fenómeno estrutural resultante de transacções indivíduo-organização e das alterações nos benefícios adquiridos e investimentos (*side bets*) realizados pelo indivíduo ao longo do tempo. Esta formulação, também designada de calculativa, postula que o empenhamento instrumental aumenta à medida que as *side bets* e os investimentos se acumulam (Meyer & Allen, 1984).

Na literatura sobre empenhamento organizacional, desenvolveu-se seguidamente um enfoque nos aspectos afectivos (Mowday *et al.*, 1979; Mowday *et al.*, 1982). Estes estudos perspectivaram o empenhamento numa óptica predominantemente atitudinal, apesar de reconhecerem a existência da influência recíproca entre atitudes e comportamentos, necessária para a compreensão do empenhamento. Para os autores, o empenhamento representa uma postura de lealdade activa, assente num relacionamento activo que visa o bem-estar da organização. Segundo Porter *et al.* (1974), o empenhamento organizacional comporta três factores: a) uma forte crença e aceitação dos objectivos e valores da organização; b) uma predisposição para exercer um esforço considerável em prol da organização e; c) um forte desejo de permanecer membro da organização. Com base nesta definição, que tem reunido um grande número de adeptos, Mowday *et al.* (1979) construíram e validaram um instrumento para medir o empenhamento organizacional, o OCQ – *Organizational Commitment Questionnaire*.

O enfoque normativo do empenhamento é apresentado nos trabalhos de Wiener (1982). Neste quadro, o empenhamento resulta da totalidade das pressões normativas internalizadas para agir conforme os objectivos e interesses organizacionais. A aceitação dos valores e de objectivos organizacionais funciona como um mecanismo de controlo conceptual sobre os seus membros, conducente a padrões de comportamento característicos daquela cultura organizacional. O empenhamento é determinado pela identificação organizacional e pelos valores de lealdade e dever. Pode ser influenciado quer por predisposições individuais, quer por intervenções organizacionais, não se ficando pela observação de processos instrumentais, de acções guiadas pelos seus potenciais benefícios. O comportamento no local de trabalho pode ser explicado por pressões normativas tais como padrões morais individuais, que uma vez consolidados exercem uma influência estável, de longo prazo no comportamento, independentemente de aspectos situacionais ou ligações a recompensas e punições.

O entendimento de que as abordagens unidimensionais, mais do que diferentes tipos de empenhamento, traduziam diferentes componentes do laço indivíduo-organização provocou uma

viragem para modelos multidimensionais do empenhamento organizacional, reforçada pela asserção que diferentes componentes podem ter diferentes antecedentes e gerar diferentes efeitos. Ao assumirmos que o empenhamento pode ter diferentes formas, aceitamos que os antecedentes, consequentes e relações de cada componente serão de alguma forma diversos (Meyer & Allen, 1984; O'Reilly & Chatman, 1986; Allen & Meyer, 1990a). Anteriormente, (Gouldner, 1960) havia já apontado que o empenhamento não seria um constructo unidimensional, identificando duas dimensões no empenhamento: a integração – grau em que o indivíduo é activo e sente que faz parte, a vários níveis, de uma organização e a introjecção – grau em que a imagem do indivíduo inclui uma variedade de características e valores organizacionais aprovados.

Os autores utilizam várias designações para descrever a presença de mais de uma dimensão no empenhamento: Mowday *et al.* (1982) chamam-lhes tipologias de empenhamento, Meyer e Allen (1991) apelidam-nas de componentes do empenhamento e Becker (1992) denomina-as de bases de empenhamento. O termo componente será o mais apropriado para as descrever já que as relações empregado-organização reflectem vários graus de cada um desses componentes.

Face à redundância existente sobre empenhamento no trabalho (Morrow, 1983), vários investigadores (e.g. O'Reilly & Chatman, 1986) recomendaram que se restringisse a definição a três tipos de ligação psicológica, baseadas na:

- a) Complacência ou envolvimento instrumental, traduz-se num padrão de comportamento motivado por recompensas ou evitamento de punições;
- b) Identificação ou envolvimento baseado num desejo de afiliação;
- c) Internalização ou envolvimento originado na congruência entre os valores individuais e organizacionais.

Kelman (1958) foi o primeiro autor a considerar estas três formas de vínculo psicológico entre um indivíduo e a organização. O'Reilly e Chatman (1986) numa tentativa de operacionalizar este modelo, desenvolveram um instrumento para medir estes três tipos de ligação. Contudo, mostrou-se difícil diferenciar identificação de internalização, bem como justificar a inclusão da complacência como componente do empenhamento. Numa classificação semelhante à proposta de Kelman, Becker (1992) argumenta que o empenhamento pode ocorrer sob três formas, consoante as finalidades das atitudes e comportamentos visam a associação com outras pessoas

ou grupos, a congruência com o sistema de valores individuais ou a obtenção de recompensas específicas e evitamento de punições específicas.

O modelo multidimensional de empenhamento de referência na literatura é o modelo de três componentes apresentado por Meyer e Allen (1991). Mathieu e Zajac (1990), autores de uma das mais reconhecidas meta-análises sobre o tópico apontam Meyer e Allen como os seus mais importantes estudiosos da década de 90. O seu modelo é internacionalmente aceite, tendo sido validado em várias culturas. No seu quadro teórico, o empenhamento possui três dimensões, qualquer uma delas podendo manifestar-se ao nível organizacional ou outro (profissão, unidade) nível (Meyer & Allen, 1997):

- a) *Affective Commitment* ou Empenhamento Afetivo. Caracteriza-se pelo “desejo” de permanecer na organização. Segundo Allen e Meyer (1990a:3) “Colaboradores com um forte empenhamento afetivo permanecem na organização porque querem (...)”. Existe uma ligação, um envolvimento emocional com a organização, bem como uma identificação com os seus valores;
- b) *Continuance Commitment* ou Empenhamento Instrumental². Traduz-se na “necessidade” de ficar na organização. Para Allen e Meyer (1990a:3) “Colaboradores com (...) empenhamento instrumental permanecem porque precisam (...)”. Baseia-se na análise/percepção dos custos associados ao abandono da organização. Assim, o trabalhador poderá estar apenas empenhado devido ao custo proibitivo associado ao abandono da organização;
- c) *Obligation Commitment* depois (Meyer *et al.*, 1993:539) redefinido *Normative Commitment* ou Empenhamento Normativo. Reflete a “obrigação” ou dever de permanecer na organização pelo que o trabalhador considera errado abandonar a organização. Para os autores (1990:3) “Colaboradores com (...) empenhamento normativo permanecem porque sentem que são obrigados”. Consiste na crença de que é uma obrigação moral permanecer na organização.

² A tradução de *Continuance Commitment* para português como Empenhamento Instrumental não é consensual. Apesar de mais frequente, alguns autores (Rego *et al.*, 2007 & Nascimento *et al.*, 2008) recorrem à expressão Empenhamento Calculativo por considerarem que esta exprime melhor a natureza calculista deste tipo de empenhamento. Sem reboço, no presente estudo é utilizada a expressão Empenhamento Instrumental.

Embora as três componentes do empenhamento presumivelmente contribuam para a permanência dos indivíduos na organização, uma vez que os motivos para permanecer diferem (desejo, necessidade e obrigação), podem verificar-se diferenças no comportamento dos trabalhadores (Meyer et al., 1989). A dimensão afectiva tem sido o alvo predilecto daqueles que têm dedicado o seu trabalho ao estudo do empenhamento, quer em termos teóricos, quer empíricos (Somers, 1993). Trabalhadores com um empenhamento afectivo elevado estarão entusiasmados com a função que desempenham e empenhados em contribuir para o sucesso da organização, (Meyer *et al.*, 2004). Refira-se que para alguns autores, o “autêntico” empenhamento está presente somente na componente afectiva (Mowday *et al.*, 1982). Nesta linha, se considerarmos que apenas os indivíduos que interiorizam os objectivos, normas e valores e se encontram disponíveis para permanecer na organização devem ser considerados empenhados, aqueles que mantêm uma ligação instrumental não deveriam ser etiquetados de empenhados. Meyer *et al.* (1991) sugerem que a prevalência do interesse pela dimensão afectiva poderá dever-se à maior facilidade com que se pode aceder a medidas desta componente do empenhamento.

2.2. Natureza do empenhamento organizacional

Entendido como uma relação entre um trabalhador e uma dada entidade, variável e que pode assumir diferentes formas (Meyer & Allen, 1997), o empenhamento organizacional tem sido conceptualizado fundamentalmente sob duas perspectivas (Brooks, 2002): uma vertente que focaliza os comportamentos relacionados com o empenhamento (Becker, 1960; Salancik, 1977); e outra que aborda o empenhamento em termos de atitude (Porter *et al.*, 1974; Mowday *et al.*, 1979).

Na abordagem comportamental, o empenhamento organizacional demonstra-se por manifestações observáveis de empenhamento (Mowday *et al.*, 1979), como os comportamentos extra-papel que escapam às expectativas formais e normativas e que, por isso, são reveladores da ligação do trabalhador à organização. Nesta linha, os trabalhadores estarão empenhados não em relação a uma entidade, mas a uma determinada acção (Meyer & Allen, 1997). O empenhamento comportamental respeita aos processos através dos quais os indivíduos se ligam com determinada organização e como lidam com essa situação. Ao permanecerem na organização, os

trabalhadores acumulam investimentos ou *side bets* que tornam muito custoso o abandono da organização (Becker, 1960; Meyer & Allen, 1984).

Contrariamente à abordagem mais comportamental do empenhamento organizacional, a abordagem atitudinal reconhece que o empenhamento resulta da ligação da identidade da pessoa à organização (Mowday *et al.*, 1979) e do desenvolvimento de um vínculo emocional e psicológico devido à congruência e integração mútua e progressiva de objectivos. O empenhamento atitudinal foca os processos através dos quais as pessoas são levadas a analisar a sua relação com a organização. Pode-se considerar como um jogo mental em que os indivíduos consideram o grau em que os seus valores e objectivos são congruentes com os da organização.

Não obstante a miríade de conceptualizações sobre a natureza do empenhamento organizacional, o mais influente dos correntes modelos é o de Meyer e Allen (McDonald & Makin, 2000). Meyer e Allen (1997) conciliaram a abordagem comportamental e atitudinal no seu conceito de empenhamento enquanto estado psicológico, pois pode desenvolver-se retrospectivamente (justificação da acção) e prospectivamente (percepções de condições presentes ou futuras numa organização).

2.3. A medição do empenhamento organizacional

O estudo do empenhamento no trabalho, particularmente o empenhamento organizacional ganhou relevo com o trabalho seminal de Porter *et al.* (1974) e com a publicação do OCQ. Este instrumento contém 15 itens, apesar de se utilizar frequentemente uma versão mais pequena com 9 itens. A utilização de uma versão mais curta resulta das críticas que O'Reilly e Chatman (1986) e Reichers (1985) lançaram à versão de 15 itens do OCQ e que incidiam na sobreposição de alguns itens com o conceito que supostamente prevêem, em particular, o *turnover*. A medição do empenhamento organizacional através do OCQ radica na sua conceptualização como uma ligação afectiva com uma organização caracterizada por valores partilhados, um desejo de permanecer na organização e uma vontade de exercer um esforço em prol da organização (Mowday *et al.*, 1979). Congruente com a visão unidimensional que lhe subjaz, este instrumento avalia o empenhamento numa única dimensão. Esta abordagem, embora não reconhecendo os múltiplos empenhamentos, nem distinguindo os motivos para a ligação psicológica com a organização, continua a ser muito utilizada, na prática e na pesquisa

(Mathieu & Zajac, 1990). Nesta, o empenhamento organizacional tem desempenhado o papel de variável dependente ou independente, de acordo com os propósitos da investigação. Noutra linha, Yousef (2000b) considera que o OCQ mede apenas o empenhamento atitudinal dos trabalhadores com as suas organizações. Vários autores (Wiener & Gechman, referidos por Morrow, 1983) têm sugerido a criação de instrumentos de medida mais comportamentais para avaliar o empenhamento no trabalho.

A mensuração do constructo tornou-se possível e o instrumento foi amplamente utilizado, vindo a juntar-se-lhe na década de 80 a ACS – *Affective Commitment Scale* - e a CCS – *Continuance Commitment Scale* – como outras populares medidas de empenhamento organizacional. A validade de constructo destas medidas – e ainda da NCS - *Normative Commitment Scale* – é apresentada por Allen e Meyer (1996). As 3 escalas possuem 8 itens (7 dos quais invertidos) na versão desenvolvida por Allen e Meyer (1990a) e 6 itens no desenvolvimento de Meyer *et al.* (1993). Na primeira versão (Allen & Meyer, 1990a), as três escalas apresentaram uma consistência interna, medida pelo coeficiente Alpha de Cronbach, de 0,87 para a afectiva, de 0,75 para a instrumental e de 0,79 para a normativa. Na última versão proposta (Meyer & Allen, 1997), as escalas passaram a ser constituídas por 6 itens para a afectiva, 3 dos quais devem ser invertidos, 7 para a instrumental e 6 para a normativa, dos quais 1 deve ser invertido. As escalas de medição são do tipo *Likert* de 7 pontos, em que (1) corresponde à resposta “Discordo Totalmente”, (2) “Discordo Moderadamente”, (3) “Discordo Ligeiramente”, (4) “Não concordo nem discordo”, (5) “Concordo Ligeiramente”, (6) “Concordo Moderadamente” e (7) “Concordo Totalmente”. A NCS foi profundamente revista e alterada, tendo sido proposta uma nova formulação dos itens. As 3 escalas, na versão revista, apresentam os seguintes valores de coeficientes Alpha de Cronbach: 0,85 para a escala afectiva, 0,79 para a instrumental e 0,73 para a normativa. A ACS pretende aceder ao grau de afectividade, sentimentos face à organização e a CCS o nível da ligação à organização devido a razões económicas ou familiares. Tratam-se de escalas sobre questões de empenhamento organizacional fechadas que se pretendem unidimensionais.

As escalas psicométricas desenvolvidas por Meyer e Allen para medir o empenhamento afectivo e instrumental foram examinadas por McGee e Ford (1987), tendo estes sugerido a pertinência do desdobramento do empenhamento instrumental em duas facetas: 1) o indivíduo permanece na organização devido à existência de poucas ou inexistência de alternativas de emprego; 2) os sacrifícios pessoais resultantes da saída da organização são elevados.

Meyer e Allen (1997) notam que os estudos revelam correlações mais fortes do que seria expectável entre a ACS e a NCS, o que pode sugerir que o empenhamento normativo incluiu elementos de empenhamento afectivo, dependendo dos antecedentes que o promovem. Observou-se que a CCS e a NCS se encontravam igualmente correlacionadas significativamente, enquanto que a relação entre empenhamento afectivo e instrumental não foi significativa. Anteriormente, os autores (1991) haviam afirmado que não era claro que os três componentes do empenhamento por eles definidos esgotassem todas as dimensões relevantes do empenhamento ou que cada um represente uma dimensão unitária. Reivindica-se mais trabalho e pesquisa num conceito em permanente construção (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1991).

Um aspecto não directamente relacionado com as propriedades ou validade das medidas e instrumentos utilizados resulta do grande volume de pesquisa efectuado em amostras de trabalhadores de uma só organização. Embora esta tendência se tenha vindo a alterar, os ecos da solicitação de Mowday *et al.* (1979) para a utilização de amostras demograficamente distintas e mais heterogéneas continuam a fazer-se ouvir.

Face ao novo paradigma organizacional, em que a competitividade e a mobilidade global ganham espaço, em que medida os instrumentos criados e respectivos outputs gerados para um só contexto de trabalho reflectirão as novas realidades na relação indivíduo-organização?

Swales (2000), a partir do seu estudo em organizações profissionais, considera que uma nova operacionalização do empenhamento deve substituir a aceitação dos objectivos globais da organização pela congruência entre os objectivos pessoais e os personalizados organizacionalmente para o indivíduo. A urgência de aumento da empregabilidade e a incapacidade das organizações oferecerem emprego e segurança a longo prazo aos trabalhadores, colocam em causa a pertinência da inclusão do desejo de permanência na organização como um componente do empenhamento. O que parece verificar-se é a negociação de empenhamentos de curto prazo consentâneos com os desejos e interesses de empregador e empregado. Face ao renovado contrato psicológico, Swales considerou a seguinte definição de empenhamento organizacional (2000:207):

“The organizational commitment of professionals is the internalisation of agreed, task-related goals concurrent with the continuing display of behaviours directed at goal achievement and other positive outcomes that benefit the organization”.

Na opinião de Swailes (2000), esta definição necessita ser estendida a outro tipo de organizações. A partir desta enunciação criou a BCS - *Behavioural Commitment Scale* - que conjuga comportamentos de orientação para a realização e inovação e a congruência de objectivos pessoais e organizacionais expressos atitudinalmente. Pretende assim ultrapassar as limitações dos outros instrumentos que tendiam a encontrar as razões do empenhamento e a dizer pouco sobre o empenhamento tangível que os indivíduos denotam face à organização.

2.4. Dimensões do empenhamento organizacional

Para Meyer e Allen (1997), o empenhamento é um estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização e que tem implicações na decisão de nela permanecer. Segundo os autores, da variedade de factores que podem contribuir para o aumento do empenhamento afectivo, instrumental e normativo, incluindo diferenças individuais, as maiores influências tendem a ser situacionais. As três componentes do empenhamento ligam o indivíduo à organização e tornam o seu abandono menos provável, contudo as suas consequências podem ser bem diferentes (Meyer & Allen, 1991). Os indivíduos empenhados afectivamente tendem a comportar-se no melhor interesse da organização, aqueles cujo empenhamento é sobretudo normativo agem no mesmo sentido mas em menor grau e os indivíduos empenhados instrumentalmente pendem a fazer apenas o necessário para manter o emprego (Meyer *et al.*, 2004). A forma como os indivíduos consomem o seu tempo no emprego é pois influenciada pelo empenhamento organizacional.

Os constructos de empenhamento afectivo e de empenhamento instrumental, empiricamente distintos, parecem não estar significativamente relacionados conforme demonstrado pelas correlações encontradas por Meyer *et al.* (2002) e Rego *et al.* (2007) de 0,05 e de -0,09 respectivamente. Todavia, subsistem dados contraditórios como os apresentados por Mankjee *et al.* (2006) que revelaram uma correlação de 0,43 ou ainda o trabalho de Rego e Souto (2004b) que obteve uma correlação de -0,24 para uma amostra portuguesa e de -0,27 para uma brasileira. Já os componentes afectivo e normativo do empenhamento, apesar de igualmente distintos, parecem ter alguma relação: Meyer *et al.* (2002) encontraram uma correlação de 0,63 e Rego *et al.* (2007) de 0,43. Poder-se-á dizer que a obrigação/dever de permanecer na organização se explica a partir de: a) um investimento em formação por exemplo que a

organização fez no trabalhador ou a concessão de uma licença sem vencimento ou sabática; b) tratar-se de uma empresa familiar e existe uma obrigação quase de parentesco; c) o trabalhador está afectivamente empenhado na organização, existe um sentimento de lealdade e dever de compensar a organização de alguma forma. Em suma, o empenhamento normativo poderá incluir elementos de empenhamento afectivo ou ser, ele próprio, multidimensional.

Um dos mecanismos que promove o empenhamento normativo é o processo de socialização e interiorização dos valores e das normas da organização pelo colaborador. A grande congruência entre os valores e as normas da organização e os do indivíduo pode criar um forte sentido de pertença, conduzindo desse modo o colaborador a considerar que tem o dever de permanecer na organização.

Por outro lado, as mudanças organizacionais provocam alterações nos perfis de empenhamento dos indivíduos. Para que estes perfis se coadunem com as exigências da mudança, a percepção de justiça e o apoio organizacional são factores chave (Meyer & Allen, 1997). Apesar de ser largamente conhecido o impacto da mudança organizacional no empenhamento afectivo, já relativamente ao empenhamento instrumental ou normativo pouco se sabe. Aqueles que vêem claramente definidas as suas funções e as suas tarefas enriquecidas poderão ficar mais empenhados afectivamente (Allen & Meyer, 1996), ao passo que aqueles que experienciam excesso de trabalho, ambiguidade na definição de tarefas ou conflito são propensos a um menor empenhamento afectivo (Mathieu & Zajac, 1990). Compreensivelmente, Meyer e Allen (1997) consideram que o empenhamento afectivo pode ser encorajado através da oferta de formação, incentivando uma maior participação na tomada de decisão ou adoptando um tipo de liderança transformacional. Em termos do empenhamento instrumental, aqueles que percebem uma débil segurança no trabalho desenvolverão esta componente do empenhamento, enquanto que aqueles que reconhecem que existe mercado para as suas competências poderão ficar menos empenhados. Segundo Swailes (1995), o empenhamento instrumental tem vindo a aumentar em consequência das mudanças e inerente instabilidade e insegurança no mercado de trabalho. O empenhamento normativo também é influenciável em função directa do investimento da organização nos colaboradores (Meyer *et al.*, 1998).

Pode-se afirmar que os trabalhadores com elevado empenhamento afectivo estarão mais receptivos a aceitar a mudança, desde que a mudança não altere os valores e objectivos básicos da organização e seja vista como benéfica para a organização (Guest, 1992). Paralelamente, indivíduos fortemente empenhados poderão resistir bastante a mudanças julgadas prejudiciais

para a organização. Os indivíduos com elevado empenhamento instrumental não estarão muito receptivos a aceitar mudanças devido ao receio de redução/perda de benefícios actualmente mantidos.

2.4.1. Empenhamento organizacional: mais de 3 dimensões?

Não obstante os modelos multidimensionais de empenhamento terem granjeado merecido espaço de destaque na área do empenhamento organizacional, o consenso sobre este constructo ainda está longe de ser atingido, o que levou alguns autores a defender a realização de um maior número de pesquisas sobre a sua dimensionalidade (Meyer & Allen, 1997). Será que existem outros tipos de laços psicológicos além dos propostos no modelo tridimensional de Meyer e Allen? Vários estudiosos postularam que as dimensões do modelo referido poderão não se esgotar nas componentes afectiva, normativa e instrumental, devendo, por isso, ser desmembradas. Esta discussão tem sido levada a cabo no âmbito do empenhamento afectivo e, de forma mais marcada, do empenhamento instrumental. A respeito deste, Meyer e Herscovitch (2001) alertam que a dimensionalidade da sua escala de medição tem gerado alguma polémica: alguns investigadores sugerem a sua divisão em duas sub-escalas: uma baseada nas percepções de falta de alternativas disponíveis e uma segunda assente nos elevados sacrifícios pessoais associados ao abandono da organização (Somers, 1993; Dunham *et al.*, 1994; Hackett *et al.*, 1994). Contudo, as duas sub-escalas de empenhamento instrumental revelam conexões muito similares com variáveis como o absentismo e a intenção de abandonar a organização. A confirmação da pertinência desta bipartição do empenhamento instrumental deve pois ser prosseguida, analisando-se os seus antecedentes e consequentes (Allen & Meyer, 1996).

Sem prejuízo das discordâncias latentes, o modelo tridimensional de Meyer e Allen tem-se assumido globalmente como a proposta mais sustentada sobre empenhamento organizacional, inclusive no contexto português (Rego & Souto, 2002).

2.5. Empenhamentos múltiplos

Igualmente importante na literatura de empenhamento organizacional foi o advento da perspectiva dos empenhamentos múltiplos (Reichers, 1985, 1986; Ashforth & Mael, 1989;

Randall, 1990; Cohen, 1993). Para Reichers (1985), a organização não deve ser vista como um entidade monolítica e indiferenciada que suscita identificação e ligação por parte dos indivíduos. Ao contrário, deve ser encarada como um coligação de vários constituintes e *a fortiori* o empenhamento organizacional só é plenamente entendido como um conjunto de empenhamentos múltiplos com várias entidades e grupos que formam a organização. A pesquisa tem demonstrado que o comportamento organizacional é melhor explicado tendo em conta os múltiplos empenhamentos dos trabalhadores (Becker & Billings, 1993; Cohen, 1993; Meyer *et al.*, 1993).

Hunt e Morgan (1994) concluem que os vários empenhamentos específicos contribuem para o empenhamento organizacional global, particularmente o empenhamento com a gestão de topo e com o supervisor. Não foram verificados quaisquer conflitos entre os diversos empenhamentos específicos e o empenhamento global com a organização e constataram que o empenhamento com o grupo de trabalho era independente do empenhamento global com a organização. Assim, talvez faça mais sentido falar de empenhamentos do que de propriamente de empenhamento (Iles *et al.*, 1996).

Reichers (1985) indicou um conjunto de focos de empenhamento que podem ser importantes para muitos indivíduos, incluindo colegas, supervisores, departamentos, subordinados, clientes e outros grupos ou indivíduos que compõe a organização. Sugeriu igualmente que o empenhamento atitudinal de um indivíduo no trabalho não pode ser adequadamente explicado apenas pelo empenhamento na organização, uma vez que a própria natureza organizacional leva a que o empenhamento dos colaboradores seja multidimensional. A autora (1986) demonstrou a relevância de alguns destes focos para os membros de uma organização, contribuindo para a visão que postula que o empenhamento não é uma realidade de soma nula, uma vez que um mesmo indivíduo pode ter múltiplos empenhamentos simultaneamente e que estes não se anulam necessariamente.

Ao demonstrar que o empenhamento para outros focos que não a organização e que as bases do empenhamento aclaram variações que vão para além do explicado pelo OCQ, Becker (1992) suportou que a visão tradicional do empenhamento relacionado com o trabalho deve ser reconceptualizada, não se preocupando exclusivamente com o empenhamento organizacional e encarando a ligação do empregado com a organização como um fenómeno com múltiplos focos e bases. Van Knippenberg e Van Schie (2000) acrescentam que o entendimento das atitudes e o comportamento organizacional tem ainda mais a ganhar se também atentarmos nos múltiplos focos de identificação associados à pertença organizacional.

A este respeito, Becker e Billings (1993) sugeriram a existência de diferentes perfis de empenhamento diferencialmente relacionados com intenções de abandono, satisfação, comportamentos pró-sociais e certas variáveis demográficas e contextuais. Existiriam pessoas mais ligadas ao supervisor e grupo de trabalho (empenhamento local), outras mais ligadas com a gestão de topo e à organização (empenhamento global), outras empenhadas a focos locais e globais e outras simplesmente não empenhadas. Por outro lado, Allen e Meyer (1990a) indicam que perfis baseados nos motivos de empenhamento poderão diferenciar trabalhadores que permanecem na organização e contribuem positivamente para a sua eficácia de outros que também permanecem cuja contribuição é reduzida.

Becker *et al.* (1996) confirmaram que trabalhadores em várias organizações distinguem entre o empenhamento com o supervisor do empenhamento organizacional e entre identificação e internalização como bases de empenhamento para esses dois focos. Constataram que o empenhamento nos supervisores estava associado positiva e significativamente com o desempenho e que o empenhamento baseado na internalização de valores do supervisor e da organização estava relacionado com o desempenho. Os resultados sugerem que terá mais impacto no desempenho o instilar do empenhamento baseado nas metas e nos valores do supervisor do que fomentar o empenhamento organizacional. Por outro lado, informam que o empenhamento baseado na internalização é mais relevante para o desempenho do que o baseado na identificação. Os efeitos do empenhamento com os supervisores (desempenho) não foram mediados pelo empenhamento organizacional, o que contraria o avançado por Hunt e Morgan (1994), mas é consistente com a teoria que advoga que os focos locais estão psicologicamente mais próximos do trabalhador e logo exercem uma influência maior no comportamento organizacional.

A pesquisa recente sugere que os trabalhadores podem estar empenhados em diferentes níveis com a profissão ou ocupação, com a gestão de topo, supervisores, colegas e clientes (Becker, 1992; Meyer *et al.*, 1993). Relativamente às bases do empenhamento, sugere-se que existem diferentes processos motivacionais subjacentes a uma única atitude. As formas de empenhamento centradas nos valores e na carreira constituem diferenças de foro individual e são relativamente constantes ao longo da vida dos indivíduos, enquanto que o empenhamento em relação à organização pode ser menos duradouro (Grittin & Bateman, 1986).

É comumente aceite que os trabalhadores podem estar empenhados na profissão (Gouldner, 1958), na carreira (Meyer *et al.*, 1998), nos sindicatos (Gordon *et al.*, 1984) bem

como na organização (Mowday *et al.*, 1982). Face às mudanças na relação empregado-organização, o indivíduo é, em parte, levado a empenhar-se na profissão ou ocupação que desempenha. Assim, tende a participar mais nas actividades da sua classe profissional e aumenta a probabilidade de participar em actividades que aumentem e desenvolvam as suas competências, conhecimentos e capacidades. O empenhamento em relação à carreira, também aparece por vezes designado de empenhamento profissional. Morrow e Wirth (1989) definiram empenhamento profissional como o envolvimento e a identificação relativamente forte com e na profissão de cada um. Meyer *et al.* (1993) constataram que um maior empenhamento afectivo aumenta a probabilidade de participação em actividades como leituras de âmbito profissional ou participação em conferências da respectiva área profissional. Meyer *et al.* (1998) indicam que é provável que muitos indivíduos se empenhem na sua própria carreira, ou seja, no desenvolvimento das suas competências pessoais, conhecimentos e habilidades, rede de contactos, colegas e experiências vivenciadas. O despertar deste foco de empenhamento deve-se, segundo Arthur *et al.* (1995), à emergência de um novo paradigma nas carreiras, que se caracteriza por uma maior mobilidade individual, fidelização a projectos em prejuízo da equipa ou da organização e ênfase no desenvolvimento do próprio potencial. Outro importante foco de empenhamento poderá ser o empenhamento sindical (Barling *et al.*, 1992) que está dependente da percepção dos trabalhadores quanto à efectividade da acção sindical na melhoria das condições de trabalho.

No que concerne à relação entre empenhamento organizacional e empenhamento profissional, a literatura apresenta duas abordagens: uma que defende que existe um conflito entre ambas, denominado “dilema do empenhamento” que defende que os trabalhadores estariam mais empenhados na sua profissão e nos seus valores do que propriamente na organização e outra perspectiva que rejeita esse conflito (Hrebiniak & Alluto, 1972; Becker, 1992; Baugh & Roberts, 1994). Os trabalhadores não experienciam necessariamente dissonância cognitiva por estarem empenhados com múltiplos alvos desde que estes tenham objectivos comuns. Para os prosélitos da primeira perspectiva, no entanto, o aumento numa forma de empenhamento traduzir-se-ia irremediavelmente num decréscimo da outra e vice-versa.

Numa primeira fase, o empenhamento organizacional era visto como estando em permanente conflito com o empenhamento em relação à carreira, numa relação do tipo "soma nula" - quanto maior fosse um, menor seria o outro. Recentemente, o empenhamento organizacional e em relação à carreira têm sido vistos como fenómenos distintos, o que abriu a

possibilidade de um não ter que ser conquistado em detrimento do outro. Ou seja, um indivíduo pode estar empenhado em relação à organização e em relação à carreira, sem prejuízo para nenhuma das partes. Vanderberg e Scarpello (1994) afirmam inclusive que estas duas formas de empenhamento estão positivamente relacionadas. A pesquisa empreendida por estes autores sugere, na verdade, que o empenhamento em relação à carreira surge como antecedente causal do empenhamento organizacional. Ainda neste sentido, Reed *et al.* (1994) defendem a possibilidade de coexistência de um empenhamento dual.

O empenhamento organizacional, enquanto atitude relacionada com o trabalho, pode ser atribuído a diversos motivos (O'Reilly & Chatman, 1986, Allen & Meyer, 1990b) e melhor compreendido se atentarmos nos focos individuais e suas bases (razões que originam a ligação). A sua consideração ajuda a explicar variações em conceitos chave para além do que o empenhamento organizacional nos descreve (Becker, 1992). Com efeito, a literatura tem-se vindo a debruçar progressivamente sobre o empenhamento dos trabalhadores tanto para focos internos (organização, grupo, supervisão) como para focos externos (clientes, sindicatos).

2.6. Antecedentes do empenhamento organizacional

O empenhamento organizacional e as suas correlações com outras variáveis atraíram a atenção de muitos investigadores (Porter *et al.*, 1974; Steers, 1977; Mowday *et al.*, 1979; Allen & Meyer, 1990a).

2.6.1. Os modelos de análise

Segundo Meyer (1997), o estudo das causas ou antecedentes do empenhamento organizacional divide-se em três grandes correntes: os modelos causais, os processuais e das políticas e práticas de gestão de recursos humanos. A investigação nos modelos causais procura identificar as variáveis com poder explicativo ou preditivo sobre o empenhamento, de entre as quais se destacam as características pessoais, as características do posto de trabalho e da função, os factores situacionais e as características estruturais da organização. As características pessoais dizem respeito quer às variáveis demográficas, como o sexo, a idade, a antiguidade e as habilitações, quer às disposicionais, em particular traços de personalidade e valores (Meyer &

Allen, 1997). No que respeita à função apontam-se geralmente o grau de autonomia (Iverson, 1996), o conteúdo e diversidade das tarefas desempenhadas, a segurança no trabalho e a ambiguidade/conflito de papéis (Mathieu & Zajac, 1990). Para Meyer *et al.* (1991), as experiências vivenciadas pelos indivíduos no primeiro mês ao serviço podem ter um peso considerável no desenvolvimento do empenhamento afectivo. Os modelos causais consideram também a dimensão da organização, o nível de centralização e os mecanismos de coordenação como variáveis potencialmente preditivas do empenhamento organizacional.

No âmbito dos modelos que se centram na análise dos processos através dos quais as variáveis causais condicionam o empenhamento na organização, o enfoque tem sido colocado na percepção de suporte organizacional e na percepção de justiça organizacional (Meyer & Smith, 2000). A percepção de suporte organizacional, entendida como o grau em que cada indivíduo interpreta que a sua contribuição é valorizada pela organização e que esta se preocupa com o bem-estar do trabalhador, encontra-se fortemente relacionada com o empenhamento afectivo, conduzindo a um aumento do empenhamento organizacional dos empregados (Mathieu & Zajac, 1990). Também as percepções de maior justiça organizacional têm sido associadas com níveis mais elevados de empenhamento (Sweeney & McFarlin, 1997). As facetas da justiça procedimental e interaccional são as mais preponderantes na determinação desta relação. Convém, no entanto, não negligenciar os efeitos gerados pelas percepções de in(just)ça distributiva no empenhamento (Rego & Souto, 2002).

A avaliação do impacto que as políticas e práticas de gestão de recursos humanos tem no desenvolvimento do empenhamento organizacional tem sido parca e pontual (Meyer & Smith, 2000). Não obstante, Lee e Farh (1999) sublinham que as percepções do sistema organizativo se encontram associadas ao nível de empenhamento organizacional e Meyer e Smith (2000) acrescentam que as práticas de gestão de recursos humanos representam mecanismos privilegiados de desenvolvimento do empenhamento afectivo e normativo mediante a demonstração de apoio, igualdade de oportunidades e suporte da organização para com os seus empregados.

2.6.2. Os antecedentes

A meta-análise de Mathieu e Zajac (1990), a exemplo do trabalho de Steers (1977), indica que, das variáveis consideradas antecedentes do empenhamento organizacional, as

características situacionais relativas ao contexto de trabalho (características e ambiguidade da função, papéis no grupo, conflito, clima e relações líder/grupo) contribuem para explicar mais variações do que as características pessoais (variáveis demográficas, como a idade e nível de habilitações e disposições individuais, como a necessidade de realização). Esta menor importância das características pessoais na explicação do empenhamento pode dever-se à menor quantidade de estudos conduzidos para analisar esta relação quando comparados com os efectuados para analisar a relação entre factores situacionais e empenhamento (Meyer *et al.*, 1998). Mowday *et al.* (1982) avançaram que os indivíduos podem diferir na sua propensão para ficar empenhados afectivamente e Meyer *et al.* (1998) confirmaram que mesmo se pode verificar quanto ao desenvolvimento do empenhamento instrumental. Sem prejuízo da influência isolada dos dois tipos de factores, os autores demonstraram a possibilidade de variáveis pessoais (valores) e situacionais (experiências de trabalho) se combinarem mutuamente e influenciarem o empenhamento organizacional. As experiências de trabalho positivas estão entre os melhores preditores do empenhamento afectivo (Mowday *et al.*, 1982; Meyer & Allen, 1991). Aquelas estão correlacionadas, ainda que mais suavemente, com o empenhamento normativo e não apresentam ou estão negativamente relacionadas com o empenhamento instrumental.

Os estudos têm demonstrado que todos os tipos de empenhamento estão correlacionados negativamente com a duração do percurso educativo (Mathieu & Zajac, 1990). Segundo Jacobsen (2000), constata-se que os trabalhadores com níveis de instrução mais elevados denotam menor empenhamento afectivo. O aumento das habilitações académicas tem sido acompanhado por um incremento contínuo das ocupações profissionais.

Outros trabalhos sobre os antecedentes do empenhamento organizacional indicam como factores pessoais mais determinantes aqueles que reflectem investimentos pessoais na organização (Morrow, 1983). Estas *side bets* (Becker, 1960) amplificam a lealdade à empresa, uma vez que os custos de abandono aumentam em função da idade e tempo investido.

A literatura demonstra, por outro lado, que o fornecimento aos potenciais candidatos a um emprego de uma imagem realista do seu futuro emprego aumenta a probabilidade de manutenção do empenhamento quando experienciarem alguns dos aspectos negativos da vida organizacional, visto que as atitudes dos trabalhadores dependem, em grande medida, da congruência entre as suas crenças prévias e as experiências subsequentes. A pesquisa demonstra que a confirmação de expectativas exerce um efeito duradouro significativo no empenhamento (Meyer *et al.*, 1998). Uma das possíveis causas dos altos níveis de empenhamento afectivo pode

dever-se, segundo McDonald e Makin (2000) à socialização antecipatória. O empenhamento para com as normas, símbolos e rituais de um grupo desejável é muitas vezes maior naqueles exteriores ao grupo mas interessados em ingressar no grupo do que nos próprios membros do grupo. Salancik (1977) havia já avançado que experiências de socialização pré-emprego podem constituir-se como meios eficazes de induzir o empenhamento organizacional. No mesmo sentido, Allen e Meyer (1990b) revelaram que um dos melhores preditores do empenhamento instrumental entre novos colaboradores era a percepção de alternativas disponíveis de emprego e que o período inicial na função é fulcral na definição das subseqüentes atitudes e comportamentos na organização. Estas tendências provavelmente encontram justificação na proposta de três estádios de desenvolvimento do empenhamento de Mowday *et al.* (1982), a saber: pré-entrada (antecipação), primeiros tempos na função (iniciação) e do meio para o final da carreira (entrincheiramento).

Há óbvias ligações entre a natureza do contrato psicológico e o empenhamento de um indivíduo numa organização. É improvável que indivíduos com contratos predominantemente transaccionais, com ênfase quase exclusiva na dimensão económica da relação, denotem elevado empenhamento organizacional e espera-se que indivíduos com contratos relacionais mostrem níveis mais elevados de empenhamento (McDonald & Makin, 2000). Na perspectiva dos autores, violações do contrato psicológico, para além de resultarem em diminuições do nível de empenhamento normativo e afectivo, poderão resultar numa passagem para um contrato de natureza mais transaccional, mais economicista. O determinante mais importante do empenhamento afectivo prende-se com o grau de confirmação das expectativas do indivíduo sobre a organização, isto é, o contrato psicológico.

As variáveis estruturais têm sido consideradas como antecedentes do empenhamento organizacional (Brooks, 2002). Ao passo que o empenhamento organizacional é um atributo do indivíduo, a estrutura organizacional define a configuração formal das relações entre os indivíduos e como tal pode afectar ou interagir com o empenhamento organizacional (efeitos das alterações nas estruturas organizacionais). A descentralização do processo de decisão, a formalização de procedimentos e processos, a dependência funcional e posição hierárquica estão positivamente relacionados com o empenho organizacional, enquanto que a dimensão e o nível de controlo não apresentam relação significativa (Mathieu & Zajac, 1990). Não obstante, é razoável admitir que a existência de menores impedimentos à comunicação em pequenas organizações favorece superiores níveis de empenhamento.

Combinando o modelo de culturas de Hofstede com a conceptualização de Meyer e Allen (1991), Cohen (2000) concluiu que as dimensões culturais propostas por Hofstede eram significativos preditores de múltiplos focos, bases e componentes do empenhamento. A distância de poder relacionava-se com o empenhamento normativo, o evitamento da incerteza relaciona-se com o empenhamento instrumental e a dimensão colectivista relacionava-se com as três componentes do empenhamento (afectivo, instrumental e normativo).

O reconhecimento de que a satisfação com várias facetas do trabalho influencia directa e positivamente o empenhamento afectivo, instrumental e normativo (Mathieu & Zajac, 1990) leva a crer que quanto mais satisfeitos os trabalhadores estiverem com as várias dimensões do seu trabalho, mais empenhados estarão na organização. Yousef (2000a) acrescenta que a satisfação com várias facetas do trabalho influencia indirectamente (através das várias dimensões do empenhamento organizacional) diversas atitudes favoráveis face à mudança. Tendo distinguido satisfação de empenhamento Porter *et al.* (1974), sugerem que a satisfação estando associada a aspectos do ambiente de trabalho desenvolve-se mais rapidamente que o empenhamento, que exige uma análise global da relação do indivíduo com a organização. Koch e Steers (1978) argumentam que a natureza dinâmica e rápida da satisfação sugere que esta é uma causa do empenhamento. Em sentido contrário, Bateman e Strasser (1984) e Vandenberg e Lance (1992) consideram que o empenhamento organizacional é antecedente e não consequência da satisfação. A relação entre empenhamento organizacional e satisfação foi considerada positiva por Porter e Steers (1973), enquanto que Curry *et al.* (1986) não encontraram qualquer relação entre as variáveis. Para adensar o debate, Russ e McNeilly (1995) indicam que a experiência e o desempenho moderam a relação entre empenho organizacional e satisfação.

A dificuldade em definir uma direcção de causalidade consensual entre os vários autores acerca da relação satisfação/empenhamento ilustra lapidarmente o risco encerrado na aceitação acrítica de linearidades no espectro dos comportamentos organizacionais.

Também na relação entre liderança e empenhamento organizacional (Yousef, 2000b) o consenso sobre a relação está longe de existir: alguns estudos encontraram uma relação positiva entre as duas variáveis (Porter *et al.*, 1976; Glisson & Durick, 1988; Savery, 1994). Já O'Reilly e Roberts (1978) não encontraram qualquer relação entre comportamento de liderança e empenhamento organizacional ao passo que Hunt e Liesbscher (referidos por Yousef, 2000b) reportaram uma relação negativa entre as duas variáveis.

Conquanto toda a atenção que a literatura tem devotado ao tópico de empenhamento organizacional, o estudo do potencial impacto das práticas de gestão de recursos humanos no constructo tem recebido menos atenção do que merece. No seu estudo, Meyer e Smith (2000) concluíram que, apesar do valor que as práticas assumem no estabelecimento e manutenção do empenhamento dos seus colaboradores, os efeitos obtidos não são directos nem incondicionais. Adianta-se que a percepção de apoio organizacional pode desempenhar uma importante mediação nesta relação. Por exemplo, não se pode assumir que a implementação de formação vá necessariamente incrementar o empenhamento. A atribuição que os trabalhadores fazem quanto às motivações da organização na implementação desta prática é que poderá influenciar ou não o empenhamento. Equivale por dizer que o empenhamento talvez seja mais influenciado pela mensagem que a organização passa do que pelas práticas *per se*. O empenhamento organizacional dos trabalhadores está relacionado com as suas percepções e avaliações das políticas e práticas de gestão de recursos humanos da organização. Estas podem contribuir para o empenhamento afectivo se forem vistas pelos trabalhadores como evidência do empenhamento da organização neles próprios (Meyer & Smith, 2000). Para Mowday (1998), o estudo dos processos, dos impactos e do papel mediador que as práticas e técnicas de gestão de recursos humanos carregam no empenhamento e no desempenho deve ser alvo de maior investimento de forma a clarificar a relação entre empenhamento e os resultados organizacionais.

2.7. Consequências do empenhamento organizacional

O empenhamento organizacional está positivamente relacionado com resultados desejáveis como a satisfação no trabalho (Bluedorn, 1982; Mowday *et al.*, 1982; Bateman & Strasser, 1984), motivação (Mowday *et al.*, 1979), comportamentos de cidadania organizacional (O'Reilly & Chatman, 1986) e assiduidade (Mathieu & Zajac, 1990) e negativamente relacionado com o absentismo e *turnover* (Clegg, 1983; Cotton & Tuttle, 1986).

2.7.1. O empenhamento organizacional e o desempenho

Apesar de geralmente o empenhamento organizacional parecer não estar em larga medida relacionado com o desempenho no trabalho (Kalleberg & Marsden, 1995) é possível que

exista uma relação entre o empenhamento enquanto fenómeno multidimensional e o desempenho (Cohen, 2003). Nesta área, os dados da literatura são relativamente incongruentes: enquanto que Mowday *et al.* (1974) e Baugh e Roberts (1994) encontravam uma correlação positiva entre empenhamento organizacional e desempenho, Becker e Eveleth (1995) defendem que apenas o empenhamento baseado na internalização, mas não na identificação, se relaciona com o desempenho. Por seu turno, Meyer *et al.* (1989) encontraram uma correlação de 0.15 entre o empenhamento afectivo e uma medida compósita de desempenho, mas o empenhamento instrumental tinha uma correlação de -0.25 com o desempenho. Embora a investigação posterior não tenha confirmado estes dados (Mathieu & Zajac, 1990), estas relações sugerem que poderão existir outro tipo de associações entre certas dimensões do empenhamento e o desempenho e quão importante é a distinção entre empenhamento baseado no desejo e empenhamento baseado na necessidade, preconizando-se o fomento nas organizações do empenhamento afectivo. Apesar de exercer uma influência directa relativamente pequena no desempenho na maioria das situações, não são de excluir os efeitos positivos do empenhamento, benéficos para a sociedade como um todo.

A aceitação de que o empenhamento não estará relacionado com o desempenho na função fundamenta-se na visão tradicional do empenhamento que propugna que a ligação estabelecida resulta do grau de identificação e envolvimento de um indivíduo numa dada organização (Mowday *et al.*, 1982).

Por oposição a esta via, alguns autores começaram a focar o empenhamento a partir das relações entre os múltiplos focos e bases que o originam, o que leva Siders *et al.* (2001) a questionar se de facto o empenhamento não influencia o desempenho. A pesquisa indica (Becker, 1992; Cohen, 1993; Meyer *et al.*, 1993; Baugh & Roberts, 1994; Becker *et al.*, 1996) que o comportamento no trabalho pode ser melhor compreendido quando consideramos não apenas um foco de empenhamento mas vários, dentro e fora da organização. Uma abordagem do empenhamento nos seus múltiplos focos constitui um valor acrescentado na análise das actividades extra-papel (Becker, 1992), desempenho (Baugh & Roberts, 1994; Becker *et al.*, 1996), absentismo (Meyer *et al.*, 1993) e intenção de abandonar a empresa (Cohen, 1993; Meyer *et al.*, 1993).

2.7.2. O empenhamento organizacional e o *turnover*

O empenhamento está negativamente relacionado com o *turnover* e com a intenção de abandonar a organização (Arnold & Feldman, 1982; Bluedorn, 1982; Hollenbeck & Williams, 1986). Podemos considerar três abordagens quanto à contribuição relativa do empenhamento organizacional para o processo de abandono da organização:

a) o empenhamento desenvolve-se a partir da satisfação no trabalho mediando os efeitos desta quanto às intenções e ou decisões de abandono. Este modelo reflecte a assunção de Porter *et al.* (1974), segundo a qual o empenhamento demora mais tempo a desenvolver-se e é mais estável que a satisfação e que tem recebido considerável suporte empírico;

b) o empenhamento gera uma atitude positiva face ao emprego, através da racionalização (Salancik & Pfeffer, 1978) e os indivíduos permanecem ou abandonam a empresa baseados naquilo que sentem sobre o seu emprego. O facto de o empenhamento organizacional poder desenvolver-se antes da entrada para a organização (Schein, 1968; O'Reilly & Caldwell, 1981) ou evidenciar-se nos primeiros tempos de permanência na organização (Porter *et al.*, 1976) apoia esta abordagem (Bateman & Strasser, 1984);

c) a terceira perspectiva sugere que o empenhamento e a satisfação contribuem de modo único para o processo de *turnover*, ou seja, apesar das reciprocidades entre os dois constructos não podemos falar de causalidades entre ambos (Dougherty *et al.*, 1985).

2.7.3. O empenhamento organizacional e o absentismo

O absentismo afigura-se como um dos fenómenos com consequências mais perniciosas em contexto organizacional, tanto para as empresas como para os empregados. Para as primeiras, representa custos adicionais imprevistos que devem ser evitados e controlados. Deste ponto de vista, o fomento e a manutenção de elevados níveis de empenhamento, na medida em que reduzem determinados comportamentos e atitudes negativas de retirada organizacional como o absentismo podem contribuir para uma maior eficiência e eficácia organizacional (Farrell & Peterson, 1984; Hunt & Morgan, 1994; Mathieu & Kohler, 1990). Para os indivíduos, o absentismo pode significar uma resposta a um ambiente de trabalho stressante, falta de motivação ou empenhamento em relação ao trabalho. Mathieu e Kohler (1990) concluem que indivíduos empenhados com a organização ou envolvidos na sua função estarão ausentes menos

frequentemente do que aqueles que não estão nem empenhados nem envolvidos organizacionalmente.

A ocorrência do absentismo radica em comportamentos ou razões múltiplas: ausências devido a doenças, a obrigações familiares, a problemas relacionados com os transportes e o absentismo imputável a disposições individuais. A relação entre empenhamento organizacional e absentismo apenas pode ser observada quando este se deve a razões pessoais, não existindo evidência de qualquer associação nos casos em que as ausências têm origem em factores externos ao próprio indivíduo.

As investigações têm apresentado resultados que apontam para correlações negativas de magnitude variada entre o empenhamento na organização e o absentismo. Angle e Perry (1981) não encontraram uma correlação entre as duas variáveis, apesar de Steers (1977) ter obtido uma correlação negativa significativa. No trabalho de Gellatly (1995), as dimensões instrumental e normativa não aparecem relacionadas com este comportamento de retirada organizacional. Já Mayer e Schoorman (1992) relatam que o empenhamento instrumental está negativamente correlacionado com o absentismo. Igual padrão de associação foi encontrado por Mathieu e Kohler (1990) relativamente ao empenhamento afectivo. Genericamente, podemos dizer que os dados teóricos e empíricos disponíveis na literatura sugerem que indivíduos mais empenhados tendem a revelar maior intenção de permanecer na organização, menores índices de absentismo e índices mais elevados de cidadania organizacional benéficos quer para o trabalhador quer para a organização como um todo (Reilly & Orsak, 1991).

2.7.4. Os efeitos negativos de um empenhamento organizacional elevado

Elevados níveis de empenhamento nem sempre são uma boa notícia para a organização. Se por um lado, indivíduos mais empenhados afectivamente com a organização são mais propensos a comportamentos de cidadania organizacional (Bolon, 1997), com o concomitante aumento de bem-estar, resultante de uma moral mais elevada e da redução do stress (Meyer & Allen, 1997), a pesquisa demonstra que as correlações positivas com comportamentos desejáveis como a cidadania organizacional, assiduidade e desempenho, são mais baixas com o empenhamento normativo do que com o empenhamento afectivo e que as correlações com o empenhamento instrumental são fracas e por vezes mesmo negativas (Meyer *et al.*, 1989). Os autores previnem inclusive que as consequências de altos níveis de empenhamento instrumental

podem ser negativas. Logicamente, Meyer e Smith (2000) concluem que as práticas de gestão de recursos humanos devem procurar incrementar o empenhamento afectivo ou normativo, sem o aumento do empenhamento instrumental.

Concordantemente, Randall (1987) indica que níveis muito elevados de empenhamento nem sempre são benéficos para a organização e para o indivíduo, uma vez que colaboradores excessivamente zelosos podem acarretar perda de flexibilidade para a organização. Os indivíduos podem também progredir mais rapidamente na carreira e os objectivos organizacionais são atingidos mais facilmente, o que pode provocar insatisfação. Um excessivo empenhamento na organização pode também provocar problemas extra-organização, nomeadamente nas relações familiares e sociais. Para Salancik (1977), o decréscimo de empenhamento organizacional por vezes pode mesmo ser desejável, visto que excessivos níveis de empenhamento podem ser disfuncionais e potenciam o *groupthink*. Os elevados níveis de empenhamento devem ser geridos pela gestão de recursos humanos com vista aos resultados mais benéficos para cada organização (Mathieu & Zajac, 1990; Randall, 1987).

Num mercado de trabalho em que a única certeza é a mudança, inexorável e polimórfica, Iverson (1996) alerta que o empenhamento organizacional é um dos mais importantes determinantes, apenas suplantado pela filiação sindical, de atitudes de mudança organizacional. A consideração das suas origens, a pesquisa sobre as interacções que estabelece com outras variáveis em contexto organizacional e, finalmente, a apreciação dos impactos do empenhamento organizacional parece ser hoje mais actual do que nunca.

3. O NOVO MERCADO DE TRABALHO

Vivemos numa economia global e a caminho de uma nova economia. A nova economia, ou a economia baseada na aprendizagem, caracteriza-se por um funcionamento em rede, sem barreiras de tempo, distância e localização e por novas formas de organização do trabalho, mais flexíveis e adaptáveis. No âmbito do mercado de trabalho, a questão que se põe, é a de saber, se a diminuição do número de trabalhadores permanentes no universo dos trabalhadores por conta de outrem (entre 1992 e 1997 diminuíram 153 milhares em Portugal) e o aumento de outras formas de emprego representa uma reestruturação da mão-de-obra que se traduzirá na reprodução do sistema económico e social (Vaz, 2000). Uma das externalidades mais visíveis deste novo mercado consiste na precariedade do emprego.

Tradicionalmente, o mercado de trabalho era estruturado com base no trabalho assalariado onde cada activo ocupava um emprego permanente e a tempo inteiro desde o fim da escolaridade até à idade da reforma. As outras formas de trabalho que entretanto apareceram e se desenvolveram, são consideradas como trabalho não convencional ou ainda, precário ou atípico. Na procura da flexibilidade organizacional, as organizações projectaram a flexibilidade numérica, funcional e contratual com vista a encontrar e distribuir as competências da força de trabalho ajustadamente face às leis da oferta e da procura. Estas medidas consubstanciam-se num desenho do funcionamento organizacional que se pretende adaptado internamente e à envolvente através de medidas como o trabalho por turnos, o trabalho a tempo parcial, o teletrabalho, as horas extras, a contratação de curto prazo ou de trabalhadores temporários e o horário flexível.

Nas organizações de hoje, uma parte considerável da força de trabalho é formada por trabalhadores temporários dispostos a executar um trabalho com base num contrato de duração limitada (De Gilder, 2003). Este tipo de trabalhadores reconhece *a priori* que o relacionamento com o seu empregador e com os seus colegas terminará, em princípio num momento que já é conhecido à data do início do seu trabalho. Esta população executa determinada(s) tarefa(s) por um tempo circunscrito, são pagos pelo serviço findo o qual abandonam a organização. Alguns

trabalhadores temporários parecem preferir o trabalho provisório por lhes proporcionar maior autonomia e liberdade (Marler *et al.*, 2002). Em termos da sua natureza, este tipo de relacionamento é considerado geralmente como transaccional (McLean & Kidder, 1994). Na terminologia de Rousseau (1990) poder-se-á dizer que, provavelmente, o trabalhador temporário terá um contrato psicológico transaccional, com a ênfase nos elementos económicos da relação, enquanto que o staff efectivo terá um contrato de cariz mais relacional, assente no envolvimento e no empenhamento afectivo para com a organização. É improvável que trabalhadores com contratos psicológicos de natureza predominantemente transaccional denotem níveis elevados de empenhamento organizacional. Os empregadores que incorporam o trabalho temporário na sua estratégia de gestão de recursos humanos fazem-no normalmente porque pretendem obter uma vantagem competitiva sobre as organizações que não o fazem (Lepak & Snell, 1999). No entanto, argumenta-se geralmente que é muito mais difícil para os trabalhadores temporários estabelecer um relacionamento com o empregador e com os colegas (provisórios) do que para os trabalhadores efectivos da empresa (Beard & Edwards, 1995). Para além disso, talvez seja mais difícil estabelecer uma relação de confiança com o empregador, uma vez que não detêm o mesmo grau de conhecimento nem o acesso às mesmas fontes de informação que outros colegas. Um colaborador que trabalha apenas algumas horas por semana numa organização não receberá a mesma formação no trabalho, não criará uma ligação tão intensa com os seus colegas, com os clientes, com o próprio espaço físico e não se envolverá tão profundamente nas actividades e rotinas como um empregado que trabalha a tempo inteiro nessa mesma organização. Quanto menos tempo os colaboradores despendem na organização, menor é o seu grau de participação na vida diária da organização, diminuindo assim a possibilidade de socialização organizacional e de internalização dos objectivos da organização (Ashfort & Saks, 1996).

Nas várias definições de empenhamento afectivo, está implícito que o trabalhador tem um relacionamento mais ou menos permanente com a organização e que a decisão de permanecer ou de deixar a organização é feita pelo empregado (Mowday *et al.*, 1979). No trabalho temporário, tal não se verifica. Pode-se, consequentemente, esperar que o nível do empenhamento afectivo seja geralmente mais baixo para trabalhadores temporários do que seria expectável para colaboradores efectivos. Os trabalhadores temporários sabem que sua posição é provisória, pelo que a atenção devotada à procura de alternativas do trabalho é maior o que implicará provavelmente um nível inferior de empenhamento instrumental. Assim, os trabalhadores

temporários tendem a demonstrar um nível de empenhamento mais baixo com a equipa e com a organização e comportamentos menos favoráveis do que os colaboradores permanentes.

Apesar do aumento significativo no trabalho temporário (McLean *et al.*, 1998), os contributos teóricos têm sido relativamente poucos para a compreensão das consequências produzidas pelas mudanças na força de trabalho nas atitudes e comportamentos em contexto organizacional (Van Dyne & Ang, 1998).

3.1. A flexibilidade no mercado de trabalho

A disseminação daquilo a que a União Europeia chama formas de trabalho atípicas é amplamente reconhecida e considerada factor crucial para especialistas de recursos humanos, sindicatos, governos, Comissão Europeia, bem como académicos (Brewster, 1995; Purcell & Purcell, 1998). As formas de organização *taylorista* do trabalho assentes em sistemas burocráticos têm vindo a perder terreno para estruturas organizacionais mais flexíveis (Atkinson, 1987; Blyton & Morris, 1992; Harrison & Kelley, 1993; Reilly, 1998) mediante a utilização de uma força de trabalho que se pretende qualificada e empenhada (Blyton & Morris, 1992; Beaumont, 1993). Nos últimos anos, vários governos europeus adoptaram políticas que eliminaram alguns obstáculos anteriormente colocados aos empregadores numa tentativa de os encorajar a adoptar políticas de flexibilização do trabalho (Mayne *et al.*, 1996).

Na sua demanda pela flexibilização, as organizações encetam processos diversos de entre os quais se destacam a flexibilidade numérica, a flexibilidade funcional e a flexibilidade contratual.

A flexibilidade numérica (Atkinson, 1987; Friedrich *et al.*, 1998; Reilly, 1998) surge associada à externalização do emprego (Treu, 1992) e corresponde à introdução de variação na quantidade de trabalho utilizado pela organização. É geralmente associada a um tipo de resposta oportunista e de curto prazo às flutuações da procura, numa perspectiva de minimização de custos e de responsabilidades sem oferecer qualquer garantia de continuidade no emprego, preterindo assim o empenhamento e a qualidade da relação de emprego (O'Reilly, 1992; Gallie & White, 1994; Smith, 1994; Brown, 1997). A flexibilidade numérica pode ser concretizada através da contratação de trabalhadores a prazo, casuais e temporários ou do número de horas trabalhadas, recorrendo a horas extraordinárias, a trabalhadores a tempo parcial e à comercialização da relação de emprego através da subcontratação (Atkinson, 1987; Blyton &

Morris, 1992; Harrison & Kelley, 1993; Reilly, 1998). Estes empregos caracterizam-se por relações precárias e circunscritas tanto no tempo como nas condições de emprego oferecidas, dispensando o empenhamento dos empregados. A insegurança é a característica principal destes empregos e a formação é inexistente ou restringida ao mínimo, não se perspectivando qualquer retorno desses custos (Legge, 1995; Brown, 1997; Brewster, 1998). Mueller (1992) oferece-nos uma ilustração clássica das premissas da flexibilidade numérica quando conclui que, em Espanha, o recurso crescente ao trabalho temporário ficou a dever-se sobretudo à necessidade de reduzir os custos com as horas extraordinárias e com a rotatividade do pessoal e muito pouco à implementação de qualquer estratégia planeada intencionalmente. Neste contexto é fácil compreender que dificilmente se conseguirão desenvolver elevados níveis de empenhamento numa força de trabalho temporária com condições precárias ou junto a empresas subcontratadas (Blyton & Morris, 1992; Legge, 1995; Brewster, 1998). Apesar da consciencialização desse risco, algumas organizações implementam mecanismos de flexibilização numérica devido a constrangimentos de diversa ordem que as impedem de prosseguir uma estratégia de flexibilidade predominantemente funcional (Rubery, 1994).

A flexibilidade funcional resulta da dinâmica da gestão de competências, conhecimentos, capacidade de adaptação e criatividade dos trabalhadores com vista ao desenvolvimento reiterado de perfis polivalentes que respondam às necessidades da organização (Blyton & Morris, 1992; Smith, 1994; Brewster, 1998). A promoção da flexibilidade funcional através da formação e do desenvolvimento de competências dos colaboradores é melhor entendida na presença de uma ligação próxima e contínua entre estes e a organização, ao passo que a utilização de contratos temporários ou outras formas de emprego precário no sentido da flexibilidade numérica se baseia em ligações de natureza mais ténue e limitada (Blyton & Morris, 1992). Alguns autores comentam que não é provável que uma mesma empresa consiga assegurar a prossecução simultânea das flexibilidades funcional e numérica de forma satisfatória por longos períodos de tempo, visto que assentam em pressupostos opostos quanto à relação de emprego (Atkinson, 1987; Blyton & Morris, 1992; Brewster, 1998).

As empresas recorrem ainda à flexibilidade contratual através da celebração de vários tipos de contratos (temporários, a tempo parcial, casuais, a termo certo ou incerto) e subcontratando serviços a outras empresas ou a trabalhadores independentes. Como sugerem Davis-Blake e Uzzi (1993), esta forma de flexibilidade procede à externalização do trabalho a executar, afrouxando a ligação entre o indivíduo que presta o serviço e a organização.

3.2. Flexibilidade: gestão estratégica ou comportamento reactivo?

A flexibilidade é reiteradamente considerada como um dos propósitos da gestão de recursos humanos (Guest, 1987). Todavia, à sua definição e natureza continua aliada uma tensão essencial devido quer à procura simultânea de diferentes fontes de flexibilidade, quer ao carácter mais ou menos intencional e estratégico com que é operacionalizada.

Se para alguns autores a tendência inequívoca de aumento do número e expressão de novas formas de trabalho resulta de opções estratégicas dos empregadores planeadas deliberada e sistematicamente e projectadas a longo prazo no intuito do aumento da flexibilidade organizacional (Treu, 1992), outros contestam fortemente a ideia de que a maioria das empresas adopte qualquer tipo de abordagem estratégica, antes acreditando que a flexibilidade se constitui como uma medida reactiva, uma resposta pragmática e oportunista a pressões económicas de curto prazo impostas pelo mercado (Marginson, 1989; Brewster, 1995). O debate tem-se centrado nas questões referentes às políticas de gestão: ora se encara o aumento no trabalho flexível como reflexo de mudanças estruturais e produto da evolução do mercado de trabalho ou como resultado de uma opção propositada, de uma estratégia intencional de gestão de recursos humanos (Mayne *et al.*, 1996).

Particularmente entre os gestores, a motivação e a tendência para enveredar por formas mais flexíveis de trabalho tem-se tornado praticamente uma ortodoxia. Os padrões não estandardizados de trabalho aumentaram consideravelmente o que provocou uma reflexão sobre a natureza do emprego apoiada no abandono da crença da relação directa entre tarefas e empregos. Actualmente esta relação é bastante questionada: mais trabalho pode ou não significar mais empregos – existe todo um espectro de possibilidades diversas que poderão colmatar a necessidade de trabalho. Sem prejuízo, continua a haver uma grande ambiguidade em torno da definição do conceito de flexibilidade: a pesquisa tende a concentrar-se em torno do efeito no emprego do trabalho flexível, ou seja, a noção que a desregulamentação da protecção ao emprego e a introdução de mais trabalho flexível encoraja as organizações a criar emprego adicional. Ainda assim, é seguro dizer que, apesar das diferenças na legislação, na cultura e na tradição laboral na Europa, é evidente a tendência em todos os sectores em direcção ao aumento do uso do trabalho

flexível. O seu advento representa um desenvolvimento claro e consistente (Brewster *et al.*, 1994) que se assume como uma quebra radical com o passado (Pollert, 1988a).

A discussão académica sobre a flexibilização dos recursos humanos ao nível organizacional foi comandada inicialmente pelo trabalho de Atkinson (1984; 1985) e Atkinson e Meager (1986). O modelo de empresa flexível (*flexible firm*) avançado por Atkinson numa lógica de abordagem estratégica à gestão do factor trabalho incide no tipo de contratos propostos pelos empregadores e na diferenciação entre a força de trabalho considerada nuclear (*core*) formada geralmente por trabalhadores permanentes a tempo inteiro, para quem a flexibilidade funcional era vista como apropriada; e uma força de trabalho periférica constituída por trabalhadores a tempo parcial, trabalhadores temporários ou subcontratados, nos quais se aplicava o critério da flexibilidade numérica. Sugere-se que a flexibilidade funcional e a flexibilidade numérica podem ser praticadas simultaneamente na mesma organização, havendo que as procurar em diferentes grupos de trabalhadores (Gallie & White, 1994). A proposta alicerça-se na segmentação interna da força de trabalho dividida numa componente fixa de longo prazo e assente no empenhamento mútuo e noutra variável estruturada pelas lógicas de curto prazo provenientes das oscilações económicas e do mercado de trabalho (Atkinson, 1987).

Porém, a representatividade da configuração num núcleo e numa periferia tal como sugerida pelo modelo da firma flexível é particularmente posta em causa (Pollert, 1988a; Hunter *et al.*, 1993).

A distinção entre trabalhadores de um núcleo central e trabalhadores periféricos assente na flexibilidade funcional e contratual é problemática: muitos trabalhadores a tempo parcial estão envolvidos em acções que são nucleares para a organização, pelo que a verdadeira decisão estratégica consistirá em identificar o núcleo de trabalhadores que garante a vantagem competitiva da organização (Purcell, 1999). Inclusivamente, a própria distinção entre emprego permanente e temporário é posta em causa por Hunter *et al.* (1993) que alertam, por exemplo, que altas taxas de rotatividade do pessoal podem abalar a noção de emprego permanente. Para Guest (1987), a flexibilidade no trabalho só é praticável se os empregados em todos os níveis demonstrarem um grau elevado de empenhamento organizacional, de confiança e de motivação intrínseca. A polémica agudiza-se quando as diversas formas de flexibilidade adoptadas radicam em pressupostos contraditórios provocando segmentação e polarização no mercado de trabalho essencialmente em dois regimes diferenciados de emprego: uma classe de trabalhadores permanentes com emprego relativamente seguro e outra de trabalhadores temporários que só

conseguem trabalho esporadicamente (Davis-Blake & Uzzi, 1993). Ao analisar empresas em que coexistiam diferentes tipos de relação de emprego, Pearce (1998) constatou que os empregados de organizações que utilizam trabalhadores temporários apresentavam menores índices de confiança na organização e que os trabalhadores sujeitos a maior insegurança tendiam a reagir de forma mais negativa à mudança.

A heterogeneidade de condições de emprego e concomitantemente da força de trabalho acompanhada de tratamento diferenciado entre trabalhadores permanentes e temporários (Purcell & Purcell, 1998) parece dificultar o desenvolvimento de um forte empenhamento e identificação com a organização. Paralelamente, vários autores defendem que as motivações subjacentes ao aumento de certas formas de flexibilidade são somente a redução de custos (Piore & Sabel, 1985) o que demonstra que a implementação da flexibilidade não é uma estratégia (Pollert, 1988a; 1991). Diversos estudos não conseguiram encontrar provas claras de estratégias intencionais de flexibilização, concluindo-se que não existe uma estratégia propriamente dita, que a introdução e expansão do trabalho flexível têm sido meramente *ad hoc* e reactiva (McGregor & Sproull, 1992).

Qualquer que seja o ponto de vista que se tome acerca dos méritos ou deméritos das iniciativas empresariais que procuram maximizar a flexibilidade da estrutura de emprego, o crescimento do trabalho temporário e o tipo de relação de trabalho que ele gera, parece claramente reflectir o primado da flexibilidade no volume de emprego (isto é, da possibilidade de aumentar ou diminuir “livremente” o volume de emprego) sobre as relações de emprego designadas de tradicionais, caracterizadas por longos períodos de trabalho para o mesmo empregador e/ou a existência de contratos de trabalho permanentes (Abraham, 1990). Desta forma, o crescimento do trabalho temporário está associado às mesmas razões que justificam o aumento de outras formas de emprego atípicas, como são, os trabalhadores independentes e outras formas de *outsourcing*. As empresas utilizam todas estas formas de trabalho no quadro da mesma resposta de ajustamento às flutuações da procura ou da procura de especializações externas com o objectivo de concentrarem os seus recursos humanos em áreas centrais ao desenvolvimento da sua organização (Santana & Centeno, 2000).

3.3. O trabalho temporário

O recurso ao trabalho temporário tem vindo a aumentar, tornando imperativo que os gestores de recursos humanos compreendam as necessidades deste tipo de trabalhadores. O

peso crescente do trabalho temporário no emprego total é inegável (Golden & Appelbaum, 1992). Porém, pouco tem sido escrito sobre a forma como as organizações deverão gerir os seus trabalhadores temporários (Feldman *et al.*, 1994).

O trabalho temporário caracteriza-se pela existência de uma relação tripartida entre um trabalhador temporário, uma ETT e um cliente (Utilizador). De acordo com o regime jurídico do trabalho temporário presentemente em vigor em Portugal, considera-se:

- a) «Empresa de trabalho temporário» a pessoa singular ou colectiva cuja actividade consiste na cedência temporária a utilizadores da actividade de trabalhadores que, para esse efeito, admite e retribui;
- b) «Trabalhador temporário» a pessoa que celebra com uma empresa de trabalho temporário um contrato de trabalho temporário ou um contrato de trabalho por tempo indeterminado para cedência temporária;
- c) «Utilizador» a pessoa singular ou colectiva, com ou sem fins lucrativos, que ocupa, sob a sua autoridade e direcção, trabalhadores cedidos por uma empresa de trabalho temporário;
- d) «Contrato de trabalho temporário» o contrato de trabalho a termo celebrado entre uma empresa de trabalho temporário e um trabalhador, pelo qual este se obriga, mediante retribuição daquela, a prestar temporariamente a sua actividade a utilizadores, mantendo o vínculo jurídico-laboral à empresa de trabalho temporário.

O trabalho temporário é definido pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) e pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) como “*a situação em que uma empresa cede a título oneroso e por tempo limitado, a outra empresa, a disponibilidade da força de trabalho de certo número de trabalhadores que ficam funcionalmente integrados na empresa utilizadora*” (Santana & Centeno, 2000). O conceito de trabalho temporário caracteriza-se por uma ligação triangular esquematizada na Figura 1.

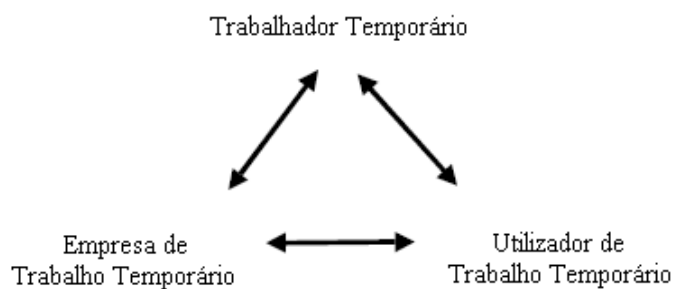


Figura 1 - Relação Triangular no Trabalho Temporário

É esta particular relação entre os três agentes envolvidos que o torna uma forma muito específica de trabalho, sendo também o ponto de partida para a existência de uma tão grande variedade de interpretações acerca da forma como a precariedade e o nível de contingência desta forma de trabalho podem afectar o grau de inserção dos trabalhadores temporários na população activa e as suas trajectórias de emprego ao longo da vida activa.

O trabalho temporário assenta em dois contratos autónomos no plano jurídico mas interdependentes do ponto de vista funcional. Embora os trabalhadores temporários trabalhem para uma empresa cliente, eles são contratados e pagos por uma ETT da qual são empregados, constituindo-se assim como grupo de empregados externos. Pouco se sabe sobre a forma como os temporários vêem a sua situação de trabalho (Krausz, 2000). Apesar de algum crescimento, o número de estudos empíricos sobre as implicações psicológicas deste tipo de contratos continua a ser reduzido (Belous, 1989; Beard & Edwards, 1995; Reilly, 1998). Este tipo de contrato confere uma segurança mínima no trabalho, pouca continuidade e previsibilidade (Feldman *et al.*, 1994; Beard & Edwards, 1995). Todavia, existe paralelamente um reconhecimento crescente da utilidade social do trabalho temporário, tanto para os trabalhadores como para os empregadores (Bronstein, 1991).

3.3.1. Origem do trabalho temporário

O regime de trabalho temporário surge nos Estados Unidos da América pela mão de dois advogados de Milwaukee, Elmer Winter e Aaron Scheinefield, que criam a primeira ETT, a *Manpower*.

Finda a 2ª Guerra Mundial esta modalidade de contratação é importada para a Europa para fazer face às necessidades de recrutamento de mão-de-obra tendo em vista a reconstrução europeia. Desde então, o número de trabalhadores temporários não parou de aumentar e no final

dos anos 50 do século passado a sua representação era já considerável na Holanda, Suíça e Reino Unido e, passados mais alguns anos, em França, na Bélgica e na República Federal da Alemanha. Nos primórdios, o sucesso das empresas de trabalho temporário e a sua permanência no mercado foi alcançada através da capacidade por estas demonstrada de utilização dos soldados desmobilizados. O trabalho temporário surge em Portugal através da instalação de uma ETT norte-americana - *Manpower* - sob a forma de um contrato de franchising. A entrada em Portugal de uma ETT em regime de franchising obrigou a negociações com o Estado Português que se iniciaram em 1960 e que terminaram em 1962 com a constituição da primeira ETT, com início de actividade em Novembro do mesmo ano. Assim, em 1962 o trabalho temporário organizado foi legalizado e autorizado em Portugal. Esta negociação e o seu desfecho foram possíveis dada a necessidade de mobilização de mão-de-obra feminina para o mercado de trabalho, em substituição da mão-de-obra masculina que era mobilizada para a Guerra Colonial. A *Manpower* portuguesa inicia a sua actividade com base numa estratégia formativa para fazer face às necessidades sentidas no mercado de trabalho, destinando-se sobretudo a mulheres e retornados de guerra afastados do mercado de trabalho por longos períodos e cujas profissões sofreram alterações consideráveis.

Em paralelo, o trabalho temporário na Europa apresentou desenvolvimentos no que toca ao seu espaço enquanto modalidade de contratação. Até 1974 surgiram em Portugal mais quatro empresas de trabalho temporário que encerraram, no entanto, durante esse ano. Entre 1975 e 1979 a *Manpower* volta a estar sozinha no mercado das empresas de trabalho temporário. A partir desta data começam a surgir inúmeras empresas de trabalho temporário e a falta de regulamentação do trabalho temporário foi conduzindo ao seu desenvolvimento em moldes marginais, apesar de mesmo antes de obter consagração legal, o contrato de trabalho temporário, também designado contrato de cessão de mão-de-obra, fosse já reconhecido pela jurisprudência. Não obstante, Portugal permaneceu num vazio legal nesta matéria até à publicação em 1989 do Decreto-lei N.º 358/89, de 17 de Outubro. A regulamentação das empresas de trabalho temporário foi em Portugal, como em muitos outros países, tardia se tivermos em conta que a criação destas empresas nas economias mais desenvolvidas se iniciou na década de 50 do século transacto.

3.3.2. O regime jurídico do trabalho temporário

A Lei n.º 19/2007, de 22 de Maio veio aprovar o novo regime jurídico do trabalho temporário e revogou, com a sua entrada em vigor, o Decreto-Lei n.º 358/89, de 17 de Outubro alterado pelas Leis n.º 39/96, de 31 de Agosto, 146/99, de 1 de Setembro, e 99/2003, de 27 de Agosto. Com a fixação deste regime jurídico foram introduzidas várias alterações com respeito, essencialmente, (i) ao exercício da actividade por parte das empresas de trabalho temporário; (ii) aos contratos de utilização e de trabalho temporário e (iii) às condições de trabalho. No que concerne ao exercício da actividade por parte das empresas de trabalho temporário (i), das alterações introduzidas a mais relevante talvez seja a exigência de manutenção ao serviço de um número de trabalhadores a tempo completo que terá de corresponder, no mínimo, a 1% do número médio de trabalhadores temporários contratados no ano anterior ou, quando este número for superior a 5000, de 50 trabalhadores a tempo completo. No que diz respeito aos contratos de utilização (ii), as principais modificações passaram pelo alargamento das situações em que as empresas podem recorrer ao trabalho temporário. Assim, e contrariamente ao que previa a legislação anterior, passa a ser possível a celebração de contrato de utilização de trabalho temporário para substituição de um trabalhador sobre o qual esteja pendente em juízo acção de apreciação da licitude do seu despedimento, de trabalhador que se encontre em situação de licença sem retribuição, de trabalhador a tempo completo que passe a prestar trabalho a tempo parcial por período determinado e, ainda, face ao acréscimo excepcional da actividade da empresa, as necessidades intermitentes de mão-de-obra ou a execução de tarefa ocasional. Relativamente às condições de trabalho (iii), fica definida a obrigação, à semelhança do que dispunha a Lei anterior, que durante a cedência, o trabalhador fica sujeito ao regime de trabalho aplicável ao Utilizador no que respeita ao modo, lugar, duração do trabalho e suspensão da prestação do trabalho, segurança, higiene e saúde. O exercício do poder disciplinar cabe à ETT.

Não obstante as prerrogativas legais expostas, a possibilidade de contar com trabalhadores a partir do recurso a uma ETT dificulta a determinação definitiva e taxativa da pertença e da identificação do empregado com a ETT, com a empresa utilizadora ou até com ambas. Por outro lado, torna compreensível o aumento na expressão desta forma contratual uma vez que a ETT é responsável pelo recrutamento, pagamento e outras responsabilidades financeiras, deixando a empresa utilizadora livre desse peso, bem como de contratar uma pessoa a tempo inteiro e definitivamente (Sopko, 1993).

3.3.3. Caracterização do trabalho temporário em Portugal

O trabalho temporário tem vindo a ganhar importância nos últimos anos apresentando um crescimento de 5,1% entre 2005 e 2006. Em 2007, a sua taxa de crescimento anual situou-se na ordem dos 15%. Este aumento justifica-se pelo aumento do desemprego e o cada vez maior recurso a esta forma de trabalho por parte das empresas e dos trabalhadores. Em 2007, o mercado do trabalho temporário movimentou um volume de negócios superior a 800 milhões de euros.

A oferta de trabalho flexível na forma de trabalho temporário é altamente expressiva à escala nacional, se avaliada pela quantidade de empresas que o promovem. Existiam só na zona Norte do país 47 empresas de trabalho temporário licenciadas em meados de 2008 (<http://www.iefp.pt/emprego/SolucoesEntidades/TrabalhoTemporario/Paginas/TrabalhoTemporario.aspx>). A nível nacional estima-se que exerçam actividade mais de 300 empresas, o que corresponderá a perto de 1000 agências de trabalho temporário. O mercado de trabalho temporário pode ser dividido em dois grandes blocos quanto à dimensão das empresas que o promovem: as de pequena dimensão que representam cerca de 30 % da quota de mercado e os restantes dois terços representados por apenas 6 grandes empresas multinacionais. No que respeita à dimensão das empresas cliente é claro o predomínio das grandes empresas na utilização do trabalho temporário.

Devido ao rápido crescimento da taxa de desemprego, os trabalhadores nesta situação enfrentam cada vez mais dificuldades, seja na candidatura a novos empregos, seja na adaptação a novas áreas de actividade. Perante este cenário, muitos optam por se inscrever em empresas de trabalho temporário para ocupar o tempo e ganhar novas experiências laborais. A proporção de trabalhadores empregados temporariamente e que encontram trabalho através de uma ETT ou outros intermediários tem aumentado rapidamente. Em Portugal existiam cerca de 95 mil trabalhadores temporários em 2007 (Fonte: Instituto Nacional de Estatística – Portugal), valor que representa cerca de 2% do total dos empregados. A distribuição dos trabalhadores temporários por género é equilibrada mas com a maioria (52%) a pertencerem ao sexo masculino. A característica mais marcante do trabalhador temporário é a sua juventude: com efeito, mais de 60% dos trabalhadores portugueses que optaram por esta modalidade laboral tem menos de 35 anos. Surpreendentemente ou talvez não, na maioria dos casos as habilitações literárias destes

trabalhadores não ultrapassam o nível do 9º ano de escolaridade. Apesar disso, é de assinalar que o trabalho temporário é cada vez menos sinónimo de perfis profissionais indiferenciados. São cada vez mais os indivíduos com habilitações ao nível do 12º e licenciados que encontram no trabalho temporário uma porta de entrada para um mercado de trabalho em constante mudança.

O trabalho temporário caracterizou-se inicialmente pela cedência de mão-de-obra para trabalhos administrativos, mas actualmente podemos encontrá-lo em todos os sectores de actividade económica e em praticamente todas as categorias profissionais, com a excepção das posições de topo. No nosso país, dois terços dos trabalhadores temporários exercem a sua actividade na área dos serviços e mais de 25% estão ligados aos sectores industrial, da construção, da energia e da água.

Apesar do carácter paradigmático que o trabalho temporário assume no quadro das novas formas de trabalho emergentes, o nosso entendimento sobre as particularidades da resultante relação triangular é ainda limitado.

3.3.4. Dimensões e tendências do trabalho temporário

As empresas que recorrem ao trabalho flexível na forma de trabalho temporário optam por reduzir os custos fixos com o pessoal, convertendo-os em custos variáveis consoante as necessidades ao longo do ciclo de vida organizacional. Racionalizam assim situações de picos de trabalho, bem como actividades altamente afectadas pela sazonalidade, para além de se libertarem de inúmeras exigências técnicas e administrativas, optimizando os seus recursos para o *core business* da empresa. Esta estratégia é fortemente contestada por sindicatos e líderes laborais (Golden & Appelbaum, 1992), para quem a contratação de temporários serve sobretudo para evitar os aumentos de salário dos trabalhadores permanentes, agudizando ainda mais os antagonismos na relação entre temporários e permanentes (Golden & Appelbaum, 1992; Galup *et al.*, 1997). Para além disso, as empresas utilizadoras reduzem os custos de formação ao contratar temporários especializados em vez de darem formação aos seus empregados (Galup *et al.*, 1997). Neste contexto, os trabalhadores temporários não sentem qualquer necessidade de reciprocidade de lealdade e de confiança entre a organização e eles próprios (Rogers, 1995), apesar de se transformarem em recursos humanos da organização. Contudo, a dependência e o excessivo recurso a temporários para preenchimento de vagas e objectivos organizacionais origina a criação de duas classes de trabalhadores: empregados permanentes com futuro estável e

relativamente bem sucedido e trabalhadores temporários com escassas oportunidades e relativamente mal pagos (Davis-Blake & Uzzi, 1993). Esta tendência acentua-se em situações de crise económica em que o clima de incerteza aconselha sobremaneira as empresas a não correrem grandes riscos. Ao nível da procura, o aumento da procura de bens e serviços e o aumento da competitividade externa são os factores mais determinantes e encorajadores para as empresas contratarem trabalhadores temporários (Laird & Williams, 1996).

Outras organizações recorrem ao trabalho temporário como forma de recrutamento e selecção dos indivíduos que melhor correspondem aos critérios de exigência e de desempenho, que melhor se inserem e se identificam com a organização. Paul e Townsend (1998) denominam estes trabalhadores de “temporários-a-contratar”. O período de trabalho temporário funciona como uma espécie de *screening* do trabalhador antes de realizar um contrato permanente. A facilidade de recrutamento, possibilidade de substituição de trabalhador quando não satisfaça as exigências do posto de trabalho e a transferência para a esfera da ETT das responsabilidades perante o trabalhador, são vistas como vantagens da utilização desta modalidade contratual.

Apesar de todas as vantagens usualmente associadas à utilização de trabalho temporário, há algumas desvantagens que é importante referir. Estas estão associadas aos problemas decorrentes da diminuição do número de trabalhadores permanentes no que diz respeito à dedicação e versatilidade da mão-de-obra, bem como aos custos associados a uma grande rotação dos trabalhadores (McNerney, 1996). Os efeitos negativos do trabalho temporário para os trabalhadores são usualmente vencimentos mais baixos e menos benefícios do que para outros trabalhadores e menos desenvolvimento do seu capital humano comparativamente (Nollen, 1996). Contudo, parte do diferencial nos vencimentos fica a dever-se à menor competência e experiência que os trabalhadores temporários tipicamente possuem: menor idade e inferiores habilitações académicas do que os outros trabalhadores. De facto, o trabalho temporário caracteriza-se, em média, pela natureza mais jovem e de menor antiguidade dos seus trabalhadores face aos seus colegas permanentes. Estas características confluem para, conjuntamente com as baixas expectativas de emprego permanente tornar esta população muito susceptível ao *turnover* imprevisto.

A um nível macro, o trabalho através de uma ETT não se caracteriza inevitavelmente por uma ligação de curto prazo, quer com a ETT, quer com as próprias empresas cliente. Um estudo de Krausz *et al.* (1995) demonstrou que a ligação com uma ETT pode estender-se por vários

meses ou até mesmo anos. Os indivíduos que não pretendem obter emprego de longo prazo são mais propensos a demonstrar menos preocupação com a qualidade da relação empregador-empregado do que aqueles que pretendem maior estabilidade e empenhamento nas relações de trabalho. Para além de garantirem maior estabilidade para os trabalhadores temporários que a valorizam, a permanência mais prolongada numa empresa cliente, estabelece também desafios para a empresa cliente na gestão desses recursos humanos. A explícita natureza de não-empenhamento, de não compromisso do trabalho temporário provoca dois desafios sobre os quais a gestão de recursos humanos se deve debruçar: como impedir o abandono dos trabalhadores temporários antes do final dos contratos e determinar qual o ponto de equilíbrio, o grau de integração adequado para os trabalhadores temporários. O aumento da sua utilização por períodos de trabalho cada vez mais prolongados tem sérias implicações, em particular, nas atitudes reveladoras de uma percepção de menor valor dos trabalhadores temporários em relação aos seus colegas permanentes.

O trabalho de Krausz *et al.* (1995) demonstrou igualmente que os trabalhadores temporários não se constituem como uma população monolítica em termos das suas preferências. É necessário não perder de vista que existem diferenças individuais na população dos trabalhadores temporários, em particular, na sua motivação inicial de pertença a uma organização ou grupo e nas suas perspectivas de carreira a longo prazo. Enquanto que a maioria dos trabalhadores prefere contratos internos mais estáveis, este trabalho e alguns outros (Krausz *et al.*, 1995; Von Hippel *et al.*, 1997) indicam que existe um pequeno grupo de trabalhadores que se encaram como temporários “permanentes”. Este facto não é de desprezar quer para a ETT, para a empresa cliente e para o próprio trabalhador. Para as duas primeiras, uma avaliação das razões e motivações que conduzem os indivíduos ao trabalho temporário e as suas perspectivas temporais é um processo a não descurar, de forma, a conseguir um emparelhamento mais eficaz entre as necessidades da empresa e dos trabalhadores temporários. Em termos práticos, poder-se-á afinar quer o conteúdo do trabalho destinado ao temporário, quer a própria duração do contrato.

Entre os trabalhadores temporários parece pois existir uma variedade de expectativas e percepções sobre o modo de funcionamento desta indústria: enquanto alguns vêem a ETT apenas como uma agência de colocação, outros confiam inteiramente na empresa a função de lhes garantir empregos que por si sós nunca conseguiriam atingir, providenciando-lhes espaço para a

criação de uma rede de contactos que poderão possibilitar a obtenção de novos empregos no futuro.

De entre os trabalhadores temporários, existem alguns indivíduos que optam por este tipo de trabalho porque desejam flexibilidade nos horários, em particular, estudantes e mulheres com filhos. Outros indicam a necessidade de obter experiência (Sopko, 1993), resultando o trabalho temporário como um modo de a obter e assim, eventualmente, aceder a um tipo de trabalho mais permanente (Foote & Folta, 2002). No entanto, a maioria dos trabalhadores temporários afirma-se condicionado pela inexistência de alternativas de emprego (Michael & Alexander, 2001). A procura de uma forma rápida/fácil de ingresso ou regresso ao mercado de trabalho é outra das motivações mais apontadas. Refira-se emblematicamente que o tempo de resposta de uma ETT em Portugal é mais rápido do que os serviços oficiais de emprego. Estes dados poderão reflectir uma acentuação do carácter involuntário associado às formas de trabalho temporário. Jill *et al.* (1998) questionam a pertinência e justeza de uma divisão dicotómica dos trabalhadores em trabalhadores temporários voluntários ou involuntários em função do seu grau de liberdade na tomada de decisão em aderir ao trabalho temporário. Estes autores concluem que será preferível adoptar uma medida mais complexa e plurifacetada quando quisermos categorizar esta população em função desta tomada de decisão. No seu estudo, verificaram ainda que os trabalhadores temporários involuntários revelam índices de satisfação inferiores quando comparados com os que voluntariamente procuram trabalho temporário. Outros resultados sugerem que estes trabalhadores têm atitudes de trabalho mais positivas (Feldman *et al.*, 1995)

Ao assumir-se como um dos traços mais permanentes do actual mercado de trabalho, o emprego temporário tem gerado preocupação devido à relativa perda de segurança que acarreta. Não desprezando a precariedade inerente a este tipo de relação contratual, os trabalhadores temporários poderão provavelmente salvaguardar as suas oportunidades no mercado através da promoção da sua empregabilidade. A empregabilidade, em vez do tradicional paradigma do emprego para toda a vida, assume-se como a nova fonte de segurança/protecção no mercado laboral para os trabalhadores. Apesar de não haver consenso sobre a definição e medição do conceito de empregabilidade, podemos dizer que ele aponta para a possibilidade e capacidade de obter e manter emprego face às variações, tendências e flutuações do mercado de trabalho. Os trabalhadores temporários são indubitavelmente uma população vulnerável no mercado de trabalho. A sua empregabilidade deve ser promovida através de mais oportunidades de formação e de qualificação. Em conjunto com a polivalência que os próprios trabalhadores adquirem a partir

da grande variedade de tarefas que lhes são atribuídas, bem como com a flexibilidade de horários que praticam, poderão estar reunidas as condições para o fomento de uma maior igualdade de oportunidades no mercado de trabalho.

3.3.5. A gestão dos trabalhadores temporários

Para Handy (1989) o modelo da nova organização consiste num pequeno número de trabalhadores nucleares (empregados sem termo, efectivos de longo prazo) e um grande número de trabalhadores contingentes (contratados de curto prazo e contratos temporários) e trabalhadores subcontratados (empregados apenas para determinado projecto, trabalhadores independentes, prestadores de serviços ou mesmo empregados subcontratados). Apesar de este tipo de organização descrito por Handy ainda não ser a norma, existem evidências que suportam o enorme crescimento da mão-de-obra contingente (Belous, 1989) e o incremento da subcontratação para actividades consideradas periféricas, bem como o recurso regular a empresas de trabalho temporário (Guest *et al.*, 1996). O aparecimento desta nova organização implica a existência de cada vez mais trabalhadores com situações laborais pouco tradicionais, especialmente com contratos de curto prazo, a termo ou de trabalho temporário, numa lógica de contingência.

McLean Parks *et al.* (1998, p. 701) definem um trabalhador contingente como alguém que não possui nem um entendimento implícito nem um entendimento explícito sobre a continuidade e perspectivas do seu trabalho e da sua situação laboral e que se espera que assuma um desempenho satisfatório quer para si, quer para a organização. Para Beard e Edwards (1995) o trabalho contingente caracteriza-se pela insegurança laboral, falta de controlo (em termos da natureza e amplitude das tarefas), baixa previsibilidade (em termos da natureza e duração do trabalho) e, por conseguinte, por uma falta de empenhamento organizacional e satisfação no trabalho, baixo moral e perdas de produtividade, entre outras. O trabalho contingente pode impedir o desenvolvimento de relações de confiança, de ligação interpessoal e de laços significativos com outros trabalhadores da organização (Beard & Edwards, 1995). O trabalho de Rogers (1995) demonstrou que os contingentes têm poucas oportunidades de interacção social. Por outro lado, a comparação social no que respeita aos inputs e outputs dos contingentes com os trabalhadores nucleares, que muitas vezes desempenham as mesmas tarefas e recebem mais, têm melhores benefícios e maior segurança no emprego podem conduzir

e gerar sentimentos de injustiça e discriminação. A pesquisa tem demonstrado que estes sentimentos tendem a estar associados a um reduzido empenhamento com os objectivos da organização, esforço e cooperação (O'Reilly & Chatman, 1986). No entanto, e apesar das características já vincadas do trabalho contingente que sugerem um menor empenhamento organizacional e satisfação no trabalho, alguns estudos não têm revelado diferenças significativas entre contingentes e trabalhadores do núcleo central da organização (Pearce, 1993). Neste trabalho, concluiu-se ainda que os contingentes aderem às normas do grupo de forma a obter um melhor relacionamento com os colegas de trabalho.

Noutra óptica, Reilly (1998) sublinha a necessidade de adaptação mútua entre empregadores e empregados aos contratos de trabalho temporário. Para Handy (1989), este novo cenário tornou-se parte integrante da vida organizacional. Von Hippel *et al.* (1997) avisam-nos que a crescente pressão competitiva sobre as empresas que as compele para a flexibilidade originará mudanças ao nível das carreiras provocando nomeadamente mais e maiores períodos de trabalho temporário. Logo, as alterações de condição externo-interno e vice-versa passam quase a fazer parte da rotina de muitos trabalhadores. Para uns, estas alterações poderão ser impostas pelas condições do mercado, enquanto que para outros resultam da própria vontade e interesse. Mirvis e Hall (1994) defendem que o conceito de carreira tem vindo a mudar radicalmente de uma perspectiva centrada na organização para a auto-gestão da carreira. Cada vez mais indivíduos têm que potenciar as suas carreiras, adquirindo variados conhecimentos, competências diversificadas, desenvolvendo aptidões através da mobilidade intra e inter-organizacional. Assume-se que, de entre, os trabalhadores temporários existirá um conjunto de indivíduos que se aperceberam que esta forma de trabalho oferece oportunidades de flexibilidade, variabilidade, desenvolvimento de competências e crescimento pessoal. Assim, para estes trabalhadores o facto de possuírem um contrato externo é uma opção pessoal, não apenas uma solução provisória de curto prazo. Os indivíduos estão mais empenhados nas várias alternativas/situações de trabalho desde que tenham participado nessas tomadas de decisão e se não foram coagidos ou obrigados a aceitá-las. Deste estudo depreende-se que a visão indiferenciada e unidimensional do emprego “externo” e do seu impacto nos trabalhadores temporários constitui uma representação limitada e errónea deste fenómeno.

Aprender a gerir a própria carreira é, hoje em dia, uma competência elementar e indispensável nas envolventes económicas turbulentas caracterizadas por um aumento da taxa de

empregos em risco e da insegurança no emprego e ainda pela crescente ocorrência de *downsizings* (O'Neill & Lenn, 1995).

Existe um corpo teórico que tem vindo a tentar equacionar as atitudes relacionadas com o trabalho e o comportamento como resultado ou consequência da situação laboral/contratual do trabalhador com a organização (Clarke, 2003). Os diversos cenários contratuais estão associados a diferentes tipos de contratos psicológicos, isto é, os trabalhadores possuem diferentes crenças e percepções sobre a obrigatoriedade de reciprocidade nas obrigações mútuas entre trabalhadores e organização (Rousseau & McLean Parks, 1993). McLean Parks *et al.* (1998) sugerem que, comparativamente com os trabalhadores nucleares, o contrato psicológico dos contingentes terá um quadro temporal mais curto, será menos dinâmico e maleável, mais difuso no seu alcance, menos focado nas recompensas sócio-emocionais e mais objectivamente definido, ou seja, mais transaccional. Por definição, este tipo de contratos está associado a menores níveis de empenhamento organizacional devido à deficiente ou mesmo inexistência de vínculos relacionais como a dedicação e lealdade (McLean Parks & Kidder, 1994). Os estudos têm patenteado conclusões no mínimo discutíveis. Para Kidder (1999), os contingentes têm contratos mais transaccionais que os trabalhadores nucleares. Outros autores não evidenciaram uma distinção tão clara entre contratos relacionais para os trabalhadores nucleares e transaccionais para o pessoal não permanente. Um dos factores moderadores e que poderá ajudar a explicar estas aparentes contradições respeita à margem de liberdade na escolha da situação contratual: alguns estudos demonstram que trabalhadores temporários que voluntariamente optaram por esta modalidade de trabalho, têm níveis significativamente maiores de empenhamento organizacional e de satisfação no trabalho do que trabalhadores temporários “não-voluntários” e mesmo do que trabalhadores permanentes (Krausz *et al.*, 1995). A este respeito, Kidder (1999) já não encontrou diferenças significativas. A literatura aponta diversos factores como a liberdade de escolha pelo tipo de trabalho a exercer, profissionalismo e outros aspectos relacionais envolvidos no contrato psicológico que influenciam os níveis de empenhamento organizacional e satisfação entre os trabalhadores contingentes. A evidência empírica sugere que, apesar de os contingentes poderem adoptar comportamentos de cidadania organizacional – OCBs (Pearce, 1993), fazem-no em número significativamente inferior do que os colegas permanentes (Kidder, 1999).

Enquanto fenómeno banalizado no mercado laboral, o trabalho temporário faz apelo a metodologias renovadas e específicas de gestão da motivação dos trabalhadores temporários, diversas das empregues com os trabalhadores permanentes. A motivação individual para o desempenho quer de um trabalhador permanente, quer de um temporário assume-se como uma preocupação primária para as organizações (Krausz *et al.*, 1995). Existem contudo condições particulares no trabalho temporário que se podem revelar problemáticas com consequências relativamente expectáveis. Os trabalhadores que não permanecem numa empresa por muito tempo podem ser menos dedicados e pouco preocupados com as questões de produtividade. Os défices de atitude e qualidade no trabalho resultam do menor interesse e empenhamento por aspectos centrais da vida organizacional face aos trabalhadores efectivos. Segundo Feldman *et al.* (1994), muitas vezes os temporários sentem-se alvos de um tratamento alienador e impessoal pela maioria das empresas. A alienação indica uma falta de controlo, um sentimento de impotência decorrente da estrutura das relações sociais. Traduz-se em baixa auto-estima, na falta de poder para decidir autonomamente a direcção do próprio trabalho, de manter relações de trabalho satisfatórias e de criar uma orientação pessoal, em vez de esta ser imposta (Rogers, 1995). Inicialmente o temporário sente-se desinteressado ou pouco envolvido no seu trabalho. Ao não exercer qualquer controlo sobre o seu trabalho e sobre o próprio ambiente de trabalho e não percebendo muito claramente qual o propósito do seu trabalho, os temporários sentem-se afastados do trabalho e do próprio processo de trabalho. Normalmente, não são fornecidas aos temporários imagens realistas sobre a sua futura função nem orientações para o seu trabalho; a natureza breve deste tipo de trabalho acentua o sentimento de distanciação/separação em relação ao processo de trabalho e origina sentimentos de insegurança e pessimismo sobre o futuro (Feldman, *et al.*, 1994). Este tipo de trabalhadores experiencia igualmente uma alienação/desumanização das outras pessoas, social e fisicamente. As organizações clientes, não raramente, isolam os temporários, não apenas dos seus colegas efectivos, mas também de outros trabalhadores temporários (Rogers, 1995) o que acarreta baixos níveis de comunicação organizacional (Galup *et al.*, 1997); atribuem-lhes tarefas monótonas e rotineiras, acentuando os sentimentos de subaproveitamento; consequentemente, os outros trabalhadores vêem os colegas temporários em termos pouco ou nada abonatórios – tais como ignorantes ou estúpidos (Feldman *et al.*, 1994; Rogers, 1995; Henson, 1996). Devido à curta duração da maioria dos contratos de trabalho temporário, os trabalhadores permanentes tendem a não estabelecer interacção social com os temporários, o que maximiza a sensação de isolamento dos temporários (Rogers, 1995)

tornando-os praticamente invisíveis (Sias *et al.*, 1997). A aceitação de que o trabalhador temporário possui pouco ou nenhum empenhamento organizacional (Galup *et al.*, 1997), associada à curta duração dos contratos, não corrige nem mitiga o isolamento social. Finalmente, os temporários não conseguem criar uma identidade pessoal devido ao seu estatuto laboral (Rogers, 1995). Enquanto que algumas pessoas conseguem definir parte da sua identidade a partir do seu trabalho (ex: “Eu sou contabilista”), um temporário não se identifica muito ao dizer: “Eu sou um trabalhador temporário”. Estes trabalhadores não conseguem criar um auto-conceito profissional a partir do seu trabalho, como a maioria dos outros trabalhadores. Os temporários não enveredam pela gestão de impressões no contexto de trabalho, uma vez que não estão preocupados com as percepções dos seus colegas sobre si próprios, nem as consideram importantes para o seu desempenho (Sias *et al.*, 1997). Apesar de estes autores defenderem que os temporários não gerem impressões da empresa cliente, Rogers (1995) advoga que os temporários tentam gerar impressões na ETT através da empresa cliente e que lhes assegurem futuros contratos (Henson, 1996).

Em resposta aos sentimentos de isolamento e afastamento do processo de trabalho, das estruturas sociais e na impossibilidade de construir uma identidade própria, os temporários desenvolvem estratégias para lidar com estes três tipos de alienação. De forma a gerir o seu isolamento face ao trabalho, os temporários tentam aprender o mais possível acerca do trabalho que estão a desempenhar. Para ultrapassar a natureza rotineira e a monótona do seu trabalho, os temporários frequentemente demonstram um grande interesse no objecto do seu trabalho (Rogers, 1995), procuram autonomia ou trabalho intelectualmente desafiante (Henson, 1996). Os temporários gerem também o seu ritmo de trabalho de forma a terem algum controlo sobre o seu ambiente de trabalho. Numa tentativa de estabelecer relações sociais com colegas e evitar o isolamento, os temporários procuram contratos de trabalho o mais longos possível. A oportunidade de passar mais tempo na organização cliente garante maior estabilidade e a oportunidade de estabelecer importantes e significativas relações sociais com outros trabalhadores (Rogers, 1995). Uma estratégia frequentemente utilizada consiste no estabelecimento de fortes laços com a ETT, nomeadamente através de chamadas telefónicas diárias (Henson, 1996). Este mecanismo serve dois propósitos: faz com que o temporário possua sentimentos de pertença a uma organização e promove o estreitar de relações sociais com a ETT aumentando a probabilidade de futuros contratos com essa empresa (Rogers, 1995; Henson, 1996). A peculiaridade da relação tripartida do trabalho temporário faz aumentar os sentimentos

de lealdade dividida ou divisional por parte dos trabalhadores temporários em relação à ETT e à organização utilizadora. Os efeitos e as consequências em termos de justiça organizacional de um contexto para o outro (das empresas utilizadoras para as empresas de trabalho temporário e vice-versa) ainda não são claros, isto é, não se sabe com certeza, se o tratamento num contexto irá influenciar o comportamento do trabalhador temporário no outro contexto. Simultaneamente, a insegurança que sentem em relação ao próprio emprego contribui para que sejam indivíduos com perspectivas marcadamente pessimistas.

Os gestores de recursos humanos enfrentam hoje um desafio aliciente no sentido de maximizar o potencial dos trabalhadores temporários. Tradicionalmente, as organizações clientes investem muito pouco tempo e dinheiro, às vezes nem sequer o fazem, com a integração dos trabalhadores temporários, precisamente porque os contratos são, por definição, temporários. Para este tipo de organizações, a socialização dos trabalhadores temporários não é prioritária, tem pouca relevância ou é mesmo insignificante. O fracasso na integração destes trabalhadores na organização pode em muito contribuir para intensificar o problema do *turnover* imprevisto. Este tipo de lógica organizacional pode provocar nos trabalhadores temporários falhas na aquisição da percepção adequada das expectativas dos outros, do seu próprio papel e das suas fronteiras, não permitindo à organização maximizar o seu potencial e, consequentemente atingir o máximo desempenho. A natureza tão específica do trabalho temporário compele os gestores de recursos humanos a procurar activamente formas e estratégias de integração o mais eficientes possível dos trabalhadores temporários na organização e, simultaneamente, definir claramente o papel da empresa neste contexto: a empresa em vez de ser o empregador, é o cliente. A consciência, os cuidados e preocupações colocadas na socialização dos trabalhadores temporários, na percepção da justiça organizacional, no contrato psicológico, no empenhamento organizacional e na equidade poderão contribuir para reduzir significativamente o *turnover* imprevisto.

Nos vários factores que poderão estar ligados a uma taxa anómala de abandono precoce dos trabalhadores temporários incluem-se a socialização inadequada, percepções de injustiça, exclusão do processo de tomadas de decisão que afectam a sua vida no trabalho, baixas expectativas de obtenção de trabalho permanente na empresa em que estão colocados, idade e antiguidade mais baixas do que a dos trabalhadores permanentes, menos tolerância a situações percebidas de iniquidade, níveis de empenhamento organizacional em relação à organização cliente mais baixos do que os dos trabalhadores permanentes (Foote, 2004). Em conjunto, estes

factores provocam uma limitada motivação, conducente a baixa produtividade e a uma predisposição para abandonos precoces da organização.

As organizações muitas vezes excluem os temporários da participação não só do processo de tomada de decisões que afectam directamente as suas condições de trabalho, bem como de simples, mas porventura muito significativas, acções como a apresentação aos outros colaboradores com quem têm relações directas de trabalho. Para piorar a situação, as organizações por vezes atribuem responsabilidades aos temporários sem lhes garantir a concomitante autoridade, deixando-os numa situação de subaproveitamento, de falta de informação, desinteressados e descomprometidos (sem empenhamento) – atitudes estas que concorrem para percepções de injustiça organizacional e de maiores tendências para o *turnover*.

Neste pressuposto, estas organizações alocam muito menos recursos para a formação e socialização destes trabalhadores do que para os trabalhadores permanentes. Este parco investimento amplifica os sentimentos percepcionados pelos temporários de que são trabalhadores de 2ª classe, contribuindo paralelamente para limitar o seu envolvimento e identificação com a organização cliente. Em resultado disto, os temporários podem exibir níveis mais baixos de empenhamento em relação à organização cliente do que os seus colegas permanentes nos quais o investimento da firma não é similarmente limitado e restrito. Assim, o desenvolvimento do empenhamento instrumental pode representar um desafio particularmente difícil de ultrapassar no que respeita aos trabalhadores temporários.

A teoria da equidade de Adams (1963) prevê que os temporários que desempenham funções com a mesma eficácia dos seus referentes colegas permanentes, mas que recebem menos que os seus colegas, podem reagir procurando o aumento dos seus outputs ou diminuindo os seus esforços de forma a restaurar a equidade. A probabilidade deste cenário acontecer é grande, uma vez que normalmente os temporários recebem menos que os trabalhadores permanentes, mesmo para o exercício das mesmas funções. Não havendo alterações nem nos inputs, nem nos resultados, nem possibilidade de os alterar presentemente, os temporários poderão tentar distorcer cognitivamente os seus próprios inputs ou até os outputs dos referentes. Em última análise, os temporários estarão mais predispostos do que os trabalhadores permanentes para o abandono precoce da organização.

Finalmente, a maioria dos estudos sobre trabalho temporário ignora os processos motivacionais dos trabalhadores temporários (Wheeler & Buckley, 2001). Mais grave ainda, a

pesquisa actual dedicada à motivação também parece ignorar o fenómeno do trabalho temporário.

Existem diferentes factores que poderão motivar os trabalhadores temporários: o desejo de garantir emprego permanente ou vontade de prestar um serviço o mais profissional possível, como por exemplo no caso das profissões mais qualificadas e com um maior grau de tecnicismo (Pearce, 1993; Kidder, 1999). Noutro sentido, Sopko (1993) defende que empregados temporários devem ser auto-motivados uma vez que as organizações esperam que eles cumpram as suas novas tarefas como se as desempenhassem desde sempre. De facto, pode ser difícil para as empresas de trabalho temporário motivar os seus trabalhadores, visto que estes mudam frequentemente de emprego não obtendo benefícios intangíveis como o sentido de pertença a uma equipa, a uma organização.

Devido à natureza do trabalho que desempenham, os trabalhadores temporários podem iniciar vários trabalhos todos os anos. Estes trabalhadores deparam-se frequentemente com ambientes hostis e pouco comunicativos. Os académicos assumem que uma força de trabalho altamente identificada com a sua empresa é algo de benéfico para a vasta maioria das organizações. No entanto, as empresas de trabalho temporário e as empresas utilizadoras parecem obter várias vantagens ao adoptar e incentivar uma força de trabalho apenas moderadamente identificada. É fulcral atingir o equilíbrio entre a inclusão social e a separação jurídico-legal destes trabalhadores. Quanto maior for a inclusão social, maior será a aculturação e a aceitação por outros enquanto membros de uma mesma equipa, o que potenciará a contratação e existência deste tipo de trabalhadores na empresa. Apesar dos desafios e problemas que suscita, a contratação de trabalho temporário encerra vários benefícios: estes trabalhadores podem ser especialmente valiosos pois podem trazer para a organização competências e conhecimentos que antes não existiam. A promoção da diversidade no local de trabalho é outra vantagem e oportunidade a ter em conta mediante a contratação destes trabalhadores.

A pesquisa recente demonstra uma relação positiva entre altas performances de sistemas de gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional (Dess & Shaw, 2001). No que concerne ao empenhamento organizacional, a empresa deve incorporar procedimentos que permitam obter informação detalhada sobre os conhecimentos, capacidades e competências dos temporários provenientes da ETT. Devem actualizar essa informação na fase de acolhimento e

revê-la como parte do processo de avaliação de desempenho. Esta abordagem compreensiva de cada temporário permitirá colocar os desafios mais aliciantes e apropriados a cada trabalhador temporário, garantir uma avaliação contínua e potenciar a sua performance global. Estas práticas, para além de promoverem o empenhamento e a contribuição individual, promovem igualmente a versatilidade e utilidade destes trabalhadores, aumentando assim o seu valor.

4. DELIMITAÇÃO DO OBJECTO DE ESTUDO E ABORDAGEM METODOLÓGICA

Continua a existir pouco trabalho empírico que analise a natureza do vínculo psicológico dos trabalhadores contratados temporariamente com a ETT e com o utilizador. Não é claro que estes partilhem as expectativas e preocupações dos seus colegas com laços permanentes ou mais longos.

A produção e difusão de conhecimento sobre o trabalho temporário, sobre os seus agentes e inter-relações encontra pois espaço alargado de investigação no âmbito do comportamento organizacional.

4.1. Objectivos do Estudo

A investigação foca o empenhamento organizacional de trabalhadores temporários analisando os seus níveis de empenhamento face à ETT e ao utilizador.

Utilizar-se-á como referência analítica o modelo tridimensional de Meyer e Allen, que comporta a dimensão afectiva, normativa e instrumental. Não obstante a predominância que este modelo multidimensional tem granjeado e face à relativa dissensão que a literatura tem revelado, a configuração tridimensional deste constructo será explorada. Pretende-se pesquisar os níveis e a natureza do empenhamento organizacional que liga os trabalhadores temporários à ETT e ao utilizador, bem como descortinar factores emergentes, nomeadamente factores individuais referentes ao campo socioprofissional (idade, sexo, estado civil, antiguidade em cada uma das organizações e na condição de trabalhador temporário) na determinação dos níveis de empenhamento à ETT e face ao utilizador. A influência das motivações para o trabalho temporário no empenhamento organizacional dos trabalhadores será outrossim examinada.

A partir deste estudo exploratório (Quivy & Campenhoudt, 1992) fita-se o desenvolvimento e análise da relação de empenhamento que vincula os trabalhadores temporários à ETT e ao utilizador com vista à formulação de hipóteses susceptíveis de pesquisa em estudos posteriores.

4.2. Definição da Amostra

Uma vez que o contacto com todos os indivíduos do público-alvo é inexequível, quer do ponto de vista da disponibilidade de recursos (financeiros e humanos), quer em termos temporais, optou-se por encetar contactos com empresas de trabalho temporário, com utilizadores desta forma de trabalho e directamente com os trabalhadores temporários da zona norte do país, de forma a garantir uma taxa de resposta adequada aos propósitos da pesquisa.

É de referir que a acessibilidade aos elementos da população se afigurou particularmente difícil. Das cerca de vinte empresas de trabalho temporário contactadas por via electrónica e por via postal, apenas duas se mostraram, num primeiro momento, receptivas à colaboração neste estudo. Realizadas as reuniões de apresentação das finalidades da pesquisa, somente a Select - Recursos Humanos, S.A. concordou em avançar com a administração do instrumento de recolha de dados. O interlocutor da outra ETT que demonstrou inicialmente receptividade comunicou posteriormente que não havia sido possível obter autorização da direcção para o prosseguimento da colaboração. Posteriormente, fruto da insistência e de perseverança nos contactos foi possível contar com a colaboração de mais duas empresas de trabalho temporário que garantiram um acesso mais facilitado a novos respondentes.

Constituiu-se assim uma amostra por conveniência (Gil, 1999) a partir dos trabalhadores temporários que se disponibilizaram voluntariamente para participar no estudo. O instrumento de colheita de dados foi administrado em diversos contextos: ora nas empresas de trabalho temporário, nas organizações utilizadoras e ainda na residência de alguns trabalhadores temporários.

Apesar de se tratar de uma amostra de conveniência, considera-se que os dados dela emanados poderão contribuir para um maior conhecimento do modelo de empenhamento organizacional de Meyer e Allen (1991) e em particular da sua adequação ao contexto do trabalho temporário em Portugal. Não obstante, os resultados e conclusões geradas devem ser

perspectivados como relativos a esta amostra, havendo a necessidade de posterior confirmação através da realização de outros trabalhos similares, utilizando amostras diversas.

4.3. Definição do Método - Estudo Quantitativo

Face aos objectivos previamente estabelecidos, recorreu-se à metodologia de inquérito (Quivy & Campenhoudt, 1992) por questionário.

O instrumento de recolha de dados é composto por três páginas (Anexo I) e tem um tempo de administração estimado de 20 minutos. Na primeira página solicitou-se a enunciação de dados biográficos (sexo, idade, estado civil, habilitações escolares, antiguidade na ETT e no utilizador, entre outras). Numa primeira versão, a Questão X solicitava a indicação das razões que levaram os respondentes a enveredar pelo trabalho temporário, o que veio a suscitar alguma confusão nos inquiridos. Assim, optou-se por pedir que referissem somente o principal motivo responsável pela adesão ao trabalho temporário. Nas páginas seguintes encontram-se dois conjuntos de questões: um relativo à ETT e outro ao utilizador do trabalho temporário. Os itens concernentes à ETT e à organização utilizadora foram intencionalmente colocados em páginas diferentes de forma a prevenir um efeito de espelho nas respostas.

Para medir o empenhamento organizacional, utilizou-se um instrumento contendo 28 itens, 16 retirados de Ferreira (2005) e 12 de Rego e Cunha (2003). Cada inquirido posicionou-se duas vezes face aos 28 itens com vista à identificação dos níveis de empenhamento organizacional com a ETT e com o utilizador.

Os indivíduos foram convidados a assinalar numa escala *Likert* de 5 pontos o grau de concordância com cada item (1: “*discordo em absoluto*”; 2: “*discordo em parte*”; 3: “*não tenho opinião*”; 4: “*concordo em parte*” e 5: “*concordo em absoluto*”). No sentido de controlar a possível polarização das respostas, alguns itens estão formulados na negativa. As proposições foram distribuídas aleatoriamente pelo questionário.

Através do inquérito por questionário aplicado pretendeu-se analisar:

1. O empenhamento organizacional com a ETT;
2. O empenhamento organizacional com o utilizador;

3. A relação entre os dois vínculos acima mencionados;
4. A multidimensionalidade do constructo empenhamento organizacional em cada uma das situações anteriores;

A partir das variáveis demográficas procurar-se-á não apenas a caracterização da amostra de trabalhadores temporários participantes no estudo, mas sobretudo a identificação de relações, de diferenças significativas e de tendências relevantes no empenhamento organizacional destes indivíduos.

4.3.1. Recolha e tratamento de dados

Os questionários foram entregues pessoalmente e pelos interlocutores (da ETT e dos utilizadores) aos respondentes, acompanhados de uma descrição dos objectivos do estudo. Foi ainda utilizado o correio electrónico para aceder a um número escasso de trabalhadores temporários. Estes devolveram depois os questionários por via postal. Em ambos os casos garantiu-se a confidencialidade da informação prestada pelos respondentes, justificada pelo confinar da sua utilização para fins de investigação. Os questionários, de auto-preenchimento, foram administrados de 18 de Outubro de 2008 a 9 de Fevereiro de 2009. O tempo de resposta médio foi de 15 minutos. Os trabalhadores temporários responderam individualmente ao questionário, tendo-lhes sido garantido o anonimato das respostas. A paginação do instrumento revelou-se importante uma vez que impediu que os respondentes não deixassem de preencher a última página, o que poderia ter sucedido uma vez que os mesmos itens surgiam com configuração idêntica em duas páginas diferentes, uma relativa à ETT, outra ao utilizador.

Receberam-se 110 questionários, sendo que 8 questionários recolhidos não foram considerados elegíveis. A taxa de resposta foi de 93%. Apesar de este valor ser elevado é de referir que a colheita de dados se pautou por dificuldades permanentes em angariar respondentes devido especialmente à pouca disponibilidade e motivação que os trabalhadores temporários demonstraram em responder a este tipo de instrumento.

Por fim, cada questionário foi numerado individualmente e foram introduzidos os seus dados num programa estatístico, o SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) na sua versão 17.0 para *Windows*. A totalidade das variáveis inscritas no questionário foi previamente codificada de forma a permitir a análise dos dados.

4.4. Breve Caracterização da Amostra

Fazem parte da amostra final 102 indivíduos. Os sectores de actividade das organizações utilizadoras são diversos: metalomecânica, produção e distribuição de produtos alimentares, indústria de componentes electrónicos, indústria de componentes para o ramo automóvel e empresas de marketing. Estas empresas estão dispersas geograficamente pelos concelhos de Ovar, S. João da Madeira, Matosinhos, Maia, Vila Nova de Gaia, Porto, Vila do Conde e Braga. Os utilizadores são, na sua grande maioria, grandes empresas ou **Pequenas e Médias Empresas** com mais de 100 trabalhadores. As empresas de trabalho temporário que colaboraram no estudo exercem a sua actividade nos distritos de Aveiro, Porto e Braga. Duas delas são multinacionais e as restantes são empresas de capital exclusivamente portugueses.

A amostra não conta com um número de respondentes muito elevado, todavia a variedade e dissemelhança de empresas de trabalho temporário e utilizadores envolvidas constituem indicadores seguros de uma amostra razoavelmente diversificada e expressiva da realidade do trabalho temporário em Portugal.

A amostra é constituída por 54% de respondentes do sexo masculino (Anexo II: Tabela 1) sendo que dois terços dos inquiridos têm menos de 35 anos, o que parece ir de encontro à percepção de que o trabalhador temporário continua a ser essencialmente jovem (Tabela 1).

Tabela 1 – Distribuição Etária

Idade		Frequência	Percentagem
N=101	Até 25 anos	36	35,6
	25-34 anos	32	31,7
	35-44 anos	25	24,8
	45-54 anos	7	6,9
	Mais de 55 anos	1	1,0
	Total	101	100,0

Os indivíduos solteiros representam 54% da amostra (Anexo II: Tabela 2) e verifica-se que as qualificações escolares dos respondentes se concentram entre o 3º ciclo do ensino básico e o ensino secundário. É ainda de assinalar que quase 10% dos trabalhadores temporários visados nesta investigação possuem habilitações de nível superior (Tabela 2).

Tabela 2 – Habilitações Escolares

Habilitações Escolares		Frequência	Percentagem
N=101	Até 4º Ano	6	5,9
	5º-6º Ano	23	22,8
	7º-12º Ano	63	62,4
	Bacharelato/Licenciatura	9	8,9
	Total	101	100,0

No que às funções diz respeito, a variabilidade de actividades exercidas é assinalável embora predominem as profissões menos qualificadas ligadas à produção, à área logística e administrativa (Anexo II: Tabela 3). Destes trabalhadores, mais de 60% possuem um contrato de trabalho temporário a termo com a ETT (Anexo II: Tabela 4). Quanto à antiguidade na ETT, 70,4% tem um vínculo inferior a 1 ano e 17,3% dos respondentes trabalham na ETT há mais de 2 anos. Na empresa utilizadora os valores são semelhantes: 67,8% revelam uma antiguidade inferior a 1 ano ao passo que 23% continuam na mesma empresa utilizadora há mais de 2 anos (Tabela 3).

Tabela 3 – Distribuição de Frequências Tempo de Serviço na ETT e na empresa utilizadora

Tempo Serviço ETT		Frequência	Percentagem
N=98	Até 1 ano	69	70,4
	1-2 anos	12	12,2
	2-5 anos	12	12,2
	Mais de 5 anos	5	5,1
	Total	98	100,0
Tempo Serviço Utilizador		Frequência	Percentagem
N=87	Até 6 meses	32	36,8
	6 meses a 1 ano	27	31,0
	1-2 anos	8	9,2
	Mais de 2 anos	20	23,0
	Total	87	100,0

O trabalhador temporário da amostra caracteriza-se por um historial relativamente curto nesta forma de trabalho como se pode constatar pela diminuta percentagem de respondentes que possuem mais de 5 anos de experiência no mercado de trabalho temporário (Tabela 4).

Tabela 4 – Antiguidade enquanto Trabalhador Temporário

Antiguidade enquanto Trabalhador Temporário		Frequência	Percentagem
N=94	Até 1 ano	57	60,6
	1-2 anos	14	14,9
	2-5 anos	12	12,8
	Mais de 5 anos	11	11,7
	Total	94	100,0

A falta de alternativas no mercado de trabalho é principal razão apontada pelos respondentes para enveredarem pelo trabalho temporário (Tabela 5). Apenas 3,5 % dos trabalhadores temporários escolhem esta forma de relação laboral para adquirir mais experiência profissional.

Conforme atrás indicado, numa primeira versão do questionário respondida por 5 inquiridos, a Questão X gerou alguma ambiguidade. Para ultrapassar esta dificuldade procedeu-se ao desdobramento estatístico desta Questão em cinco variáveis de carácter dicotómico, conforme pode ser observado no Anexo II: Tabela 5.

Numa leitura global, transparece a impressão que o ingresso no mercado de trabalho temporário será frequentemente involuntário e poucas vezes resultará de uma decisão intencional e premeditada.

Tabela 5 – Opção pelo Trabalho Temporário

Opção pelo Trabalho Temporário		Frequência	Percentagem
N=85	Flexibilidade de horários	2	2,4
	Falta de alternativas no mercado de trabalho	57	67,1
	Acesso mais fácil ao mercado de trabalho	21	24,7
	Adquirir mais experiência profissional	3	3,5
	Facilidade em conciliar com outras actividades (estudo, desporto, passatempos,...)	2	2,4
	Total	85	100,0

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados fundou-se na estatística descritiva e na estatística analítica, utilizando o número de respostas válidas para cada questão, ou seja, foram excluídos os valores omissos através da opção “exclude cases pairwise”.

Os dados foram submetidos a uma análise factorial dos componentes principais com Rotação *Varimax* de forma a conhecer as dimensões de empenhamento organizacional nos trabalhadores temporários. Este procedimento foi executado quer para os itens relativos à ETT quer para os seus homólogos referentes à empresa utilizadora. Para que a análise factorial seja apropriada devem existir coeficientes de correlação entre os itens das escalas acima de 0,30, o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) deve situar-se acima de 0,6 e o teste de esfericidade de Bartlett deverá ser significativo com $p < 0,05$ (Tabachnik & Fidell, 1996). Para cada grupo de itens (ETT e empresa utilizadora) foram cumpridos os critérios acima descritos. Verificou-se uma boa relação entre as variáveis confirmada pelo critério KMO de 0,773 (Pestana e Gageiro, 2005) e pelo teste de esfericidade de Bartlett 1196,486 com um nível de significância de ,000 permitindo proceder à análise factorial dos componentes principais para os itens referentes à ETT.

Tabela 6 - KMO and Bartlett's Test itens ETT

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,773
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1196,486
	df	378
	Sig.	,000

No que se refere aos itens sobre o empenhamento organizacional direccionado para a empresa utilizadora foram igualmente realizados o teste de KMO e o teste de esfericidade de Bartlett, permitindo verificar se a análise factorial teria validade para as variáveis associadas. Para o primeiro obteve-se um valor de 0,823 e no teste de esfericidade um nível de significância de ,000 para um valor de 1441,235.

Tabela 7 - KMO and Bartlett's Test itens empresa utilizadora

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,823
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1441,235
	df	378
	Sig.	,000

Seguidamente procedeu-se à análise factorial para extrair os componentes principais do questionário. A aplicação do método estatístico permitiu concluir a extracção de 3 factores principais para a ligação com a ETT (Tabela 8). Foram consideradas saturações factoriais acima de ,500, mas excluídos os itens que apresentaram valores acima de ,500 em duas ou mais componentes.

Tabela 8 – Análise factorial dos componentes principais com Rotação Varimax itens ETT

Itens	Rotated Component Matrix		
	Componente		
	1	2	3
Sinto que existe uma forte ligação afectiva entre mim e a minha organização	,785		
Sinto-me "parte da família" da minha organização	,776		
Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização	,677		
Devo bastante a esta organização	,628		
Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização	,616		
Esta organização tem muito significado para mim	,554		
Não deixaria a minha organização agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham		,726	
Não era justo deixar agora esta organização porque sinto obrigações para com as pessoas que trabalham comigo		,698	
Muito da minha vida seria "abalado" se decidisse deixar esta organização		,657	
Uma das principais razões que me levam a continuar é a de que a saída requeria considerável sacrifício pessoal; uma outra organização não poderia oferecer os benefícios totais que tenho aqui		,645	
Seria muito feliz se desenvolvesse o resto da minha carreira nesta organização		,555	
Sentir-me-ia culpado se deixasse agora esta organização		,534	
Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização			,851
Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria as poucas alternativas disponíveis			,831
Considero ter poucas opções para poder considerar a possibilidade de deixar esta organização			,636
Continuo nesta organização porque, se sáísse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais			,530

Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização			,526
Seria muito difícil para mim deixar, neste momento, esta organização, mesmo que a decisão fosse minha			,522

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

A solução de 3 factores explica 37,9 % da variância total (Anexo II: Tabela 6). Os Coeficientes de Alpha de Cronbach situam-se acima de 0,70 (Nunnally, 1978) para qualquer dos factores, o que permite afirmar que as 3 escalas possuem boa consistência interna. Na Tabela 9 acrescentam-se as denominações atribuídas a cada um dos factores extraídos e o apuramento de médias e desvios padrão para cada uma das variáveis.

Tabela 9 – Dimensões de empenhamento organizacional com a ETT

Estatísticas	Factor 1	Factor 2	Factor 3
	Empenhamento Afectivo	Empenhamento Normativo	Empenhamento Instrumental
Alpha de Cronbach	,859	,827	,799
Média	3,21	2,92	3,22
Desvio Padrão	,930	,880	,871
Nº de Itens	6	6	6

Os resultados da análise factorial permitem confirmar a estrutura tridimensional do empenhamento organizacional com a ETT. Contudo é de salientar que a estrutura factorial encontrada apresenta níveis de correspondência dispares com as componentes afectiva, normativa e instrumental previstas por Meyer e Allen.

Dos factores extraídos, o factor 3 é aquele que apresenta maior conformidade com uma das dimensões do modelo teórico de empenhamento organizacional preconizado pelos autores canadianos, o empenhamento instrumental e daí o rótulo que lhe foi atribuído na Tabela 9. Os itens que o constituem reflectem principalmente a percepção dos indivíduos da inexistência de alternativas atractivas de emprego noutras organizações. Os outros dois factores extraídos já não apresentam uma estrutura tão clara e concordante com o modelo teórico em análise. O factor 1, que se denominou de Empenhamento Afectivo inclui elementos de empenhamento normativo ainda que restritos a um item que representa um sentimento de lealdade e dever com a ETT. O segundo factor é aquele que mais se afasta do preconizado pela literatura. Ainda que na sua constituição encontremos elementos sobretudo de cariz normativo e daí a denominação que lhe foi imputada, coexistem componentes de natureza calculativa e mesmo afectiva neste vínculo com a organização. Estes elementos parecem apontar para uma obrigação que o trabalhador

temporário sente em permanecer na ETT, devido sobretudo à ligação estabelecida com os colegas e sugerem que o próprio empenhamento normativo poderá ser *per se* multidimensional. A este respeito, Nascimento *et al.* (2008) salientam o papel “flutuante” desta componente, aventando a hipótese de que o empenhamento normativo se associa, sob certas condições, à dimensão afectiva e, sob outras, à instrumental. No caso vertente, o vínculo normativo liga-se de forma mais acentuada com elementos de natureza instrumental.

Relativamente à ligação com a empresa utilizadora, a análise factorial indicou 4 factores principais (Tabela 10).

Tabela 10 - Análise factorial dos componentes principais com Rotação Varimax itens empresa utilizadora

Itens	Rotated Component Matrix			
	Componente			
	1	2	3	4
Devo bastante a esta organização	,789			
Sinto-me "parte da família" da minha organização	,735			
Sinto que existe uma forte ligação afectiva entre mim e a minha organização	,718			
Sinto-me em dívida para com a minha organização	,688			
Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização	,564			
Sentir-me-ia culpado se deixasse agora esta organização	,555			
Sinto que, se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correcto deixar a minha organização		,777		
Mesmo tendo vantagens, não sinto que seria justo deixar agora esta organização		,720		
Não deixaria a minha organização agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham		,691		
Não era justo deixar agora esta organização porque sinto obrigações para com as pessoas que trabalham comigo		,643		
Seria muito feliz se desenvolvesse o resto da minha carreira nesta organização		,635		
Considero ter poucas opções para poder considerar a possibilidade de deixar esta organização			,786	
Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização			,754	
Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria as poucas alternativas disponíveis			,754	
Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização			,723	
Continuo nesta organização porque, se saísse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais.			,581	
Não me sinto unido a esta organização				-,737

Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização				,696
Importo-me realmente com o destino desta organização				,641
Não me custaria deixar esta organização num futuro próximo				-,555

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Da análise foi excluído o item “Esta organização tem muito significado para mim” por possuir uma saturação acima de ,500 nos componentes 1 e 4. Os itens formulados inicialmente na negativa “Não me sinto unido a esta organização” e “Não me custaria deixar esta organização num futuro próximo” viram a sua enunciação e inerente codificação de dados ser alterada respectivamente para “Sinto-me unido a esta organização” e “Custar-me-ia deixar esta organização num futuro próximo” de forma a calcular os coeficientes de Alpha de Cronbach (Pallant, 2001). A medida de fidedignidade revelou que as 4 escalas constituídas possuem valores de consistência interna acima do limiar de aceitabilidade (Tabela 11).

Tabela 11 - Dimensões de empenhamento organizacional com a empresa utilizadora

Estatísticas	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
	Empenhamento Afectivo	Empenhamento Normativo	Empenhamento Instrumental	Empenhamento Afiliativo
Alpha de Cronbach	,896	,868	,796	,775
Média	3,19	3,19	3,40	3,64
Desvio Padrão	1,011	1,047	,886	,924
Nº de Itens	6	5	5	4

Os 4 factores apurados explicam 52,5 % da variância encontrada (Anexo II: Tabela 7). Os resultados da análise factorial parecem encontrar eco nos vários estudos empíricos que têm questionado se o empenhamento organizacional afectivo e normativo são na realidade independentes. O factor 1, denominado de Empenhamento Afectivo, retrata a internalização de valores e objectivos profissionais associada a um vínculo activo, de trocas mútuas entre trabalhador e organização e também, em menor magnitude, de obrigações e deveres morais de lealdade para com a organização. Estes dois laços, apesar de distintos, parecem ter alguma relação, que sai reforçada pela observação da estrutura do factor 2. Este componente, designado de Empenhamento Normativo, contém igualmente elementos de compromisso emocional e afectivo com a organização que extravasam a definição proposta por Meyer e Allen para o laço normativo. O constructo de empenhamento instrumental preconizado pelos autores está representado pelo factor 3, na medida em que os respondentes reportam nesta componente o reconhecimento dos custos e sacrifícios associados com a saída da organização, bem como das

poucas alternativas disponíveis no mercado de trabalho. O quarto factor indicia um sentimento de fazer parte, de pertença à organização ou ainda de uma projecção de sentimentos de pertença desejada face à empresa utilizadora. Neste pressuposto, denominou-se esta componente da ligação como Empenhamento Afiliativo.

No sentido de examinar as associações entre os factores extraídos para cada um dos focos de empenhamento (ETT e empresa utilizadora), analisou-se o Coeficiente de Correlação de Pearson entre todas as variáveis (Tabela 12).

Tabela 12 – Matriz de Correlações entre dimensões de empenhamento ETT e empresa utilizadora (EU)

Correlação de Pearson Sig. (2-tailed)	Empenhamento Afectivo ETT	Empenhamento Normativo ETT	Empenhamento Instrumental ETT	Empenhamento Afectivo EU	Empenhamento Normativo EU	Empenhamento Instrumental EU	Empenhamento Afiliativo EU
Empenhamento Afectivo ETT	1	-,029	-,047	,402**	-,163	-,138	,186
Empenhamento Normativo ETT	-,029	1	,060	,008	,153	,010	-,142
Empenhamento Instrumental ETT	-,047	,060	1	-,059	-,087	,576**	,060
Empenhamento Afectivo EU	,402**	,008	-,059	1	-,081	-,065	,147
Empenhamento Normativo EU	-,163	,153	-,087	-,081	1	,057	,082
Empenhamento Instrumental EU	-,138	,010	,576**	-,065	,057	1	,058
Empenhamento Afiliativo EU	,186	-,142	,060	,147	,082	,058	1

** . A correlação é significativa ao nível de 0,01 (2-tailed)

Os resultados não demonstraram relações significativas entre as dimensões de empenhamento para um mesmo foco, no entanto foi possível identificar correlações entre dimensões de empenhamento face à ETT com dimensões de empenhamento face à empresa utilizadora. O empenhamento afectivo com a ETT está correlacionado com o empenhamento afectivo da empresa utilizadora ($r=0,402$; $p < 0,01$) e o empenhamento instrumental apresenta uma correlação significativa ao nível de 0,01 de $r=0,576$. Em ambos os casos, as correlações são moderadas no critério de Pestana e Gageiro (2005).

No que concerne às correlações entre as dimensões identificadas de empenhamento organizacional e variáveis demográficas verificou-se um número reduzido de associações e de magnitude pouco relevante (Tabela 13, Anexo II: Tabelas 8 e 9). A componente afiliativa de empenhamento com o utilizador é a dimensão que surge mais vezes associada de forma

estatisticamente significativa a características demográficas. Se por um lado encontrámos uma correlação positiva com a variável “Sexo”, em sentido oposto verifica-se que à medida que aumentam o tempo de serviço na ETT e a antiguidade enquanto trabalhador temporário diminui o empenhamento afiliativo com a empresa utilizadora.

Tabela 13 – Matriz de Correlações entre dimensões de empenhamento e dados demográficos

Correlação de Pearson Sig. (2-tailed)	Sexo	Tempo de Serviço na ETT	Antiguidade enquanto Trabalhador Temporário
Empenhamento Afetivo ETT	0,146	-0,025	-0,111
Empenhamento Normativo ETT	0,159	-0,002	-0,068
Empenhamento Instrumental ETT	0,106	-0,034	0,077
Empenhamento Afetivo EU	-0,001	-0,091	-0,119
Empenhamento Normativo EU	-0,09	-0,121	-0,046
Empenhamento Instrumental EU	0,178	0,142	0,143
Empenhamento Afiliativo EU	,238*	-,380**	-,302*

** . A correlação é significativa ao nível de 0,01 (2-tailed)

*. A correlação é significativa ao nível de 0,05 (2-tailed)

Pretendeu-se ainda aferir a existência de diferenças significativas nas várias dimensões de empenhamento em função das motivações dos inquiridos para integrar o mercado de trabalho temporário e das características demográficas, mediante testes *ANOVA* e testes *t de Student* para amostras independentes. Nestes últimos, constatou-se a existência de diferenças estatisticamente significativas entre as médias do sexo masculino e feminino apenas na dimensão Empenhamento Afiliativo face à empresa utilizadora: $t(68)=-2,02$, $p=,047$ (Anexo II: Tabela 10).

As demais diferenças de médias significativas circunscreveram-se aos itens “Adquirir maior experiência profissional” nas dimensões de Empenhamento Normativo e Empenhamento Afiliativo com a empresa utilizadora e “Flexibilidade de horários” no Empenhamento Instrumental com a ETT (Anexo II: Tabelas 11 e 12).

Finalmente e de modo a comparar os valores médios de cada dimensão de empenhamento da ETT com os valores do vínculo homólogo com a empresa utilizadora recorreu-se a um teste *t de student* para duas amostras emparelhadas. A análise dos resultados não revelou diferenças de médias estatisticamente significativas (Tabela 14).

Tabela 14 – Teste *t* de Student para amostras emparelhadas

Paired Samples Test		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
					95% Confidence Interval of the Difference				
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Lower	Upper			
Pair 1	Empenhamento Afetivo ETT Empenhamento Afetivo EU	,099	1,159	,153	-,208	,406	,645	56	,522
Pair 2	Empenhamento Normativo ETT Empenhamento Normativo EU	-,010	1,283	,170	-,350	,331	-,058	56	,954
Pair 3	Empenhamento Instrumental ETT Empenhamento Instrumental EU	,111	,920	,122	-,133	,355	,907	56	,368

6. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Os outputs obtidos através do trabalho empírico retratados no capítulo anterior autorizam diversas considerações que qualificam a realidade do trabalho temporário e que pretendem, de acordo com os propósitos deste estudo, tornar mais transparente a natureza da ligação psicológica que une os trabalhadores às empresas de trabalho temporário e às organizações utilizadoras da sua força de trabalho.

6.1. Discussão dos Resultados

Um dos principais intuitos desta investigação prendia-se com a análise do grau de adequação do modelo tridimensional de empenhamento organizacional de Meyer e Allen à relação laboral tripartida característica do trabalho temporário. Numa primeira asserção, as análises factoriais confirmaram que o empenhamento organizacional deve ser observado como um fenómeno multidimensional de vinculação. Sem prejuízo, enquanto que o empenhamento organizacional face à ETT se revelou tripartido, validando com algumas reservas o quadro teórico de Meyer e Allen, no caso da ligação com a empresa utilizadora a evidência aponta noutro sentido. Embora razoavelmente coincidente com o modelo daqueles autores, a estrutura factorial apresentada não se esgotou na componente afectiva, normativa e instrumental, revelando uma quarta dimensão que pode ser entendida como uma bipartição do empenhamento afectivo e que foi denominada de empenhamento afiliativo.

Relativamente à medição do empenhamento organizacional, vários trabalhos (Meyer & Allen, 1997; Ferreira, 2005; Rego *et al.*, 2005) são coincidentes no destaque do empenhamento afectivo, seguindo-se o empenhamento normativo e instrumental. A ligação dos trabalhadores temporários com a ETT não é condizente com esta ordenação. Neste caso, o vínculo instrumental apresenta o *score* mais elevado com um valor médio idêntico ao do empenhamento afectivo, sendo o laço normativo a componente menos forte da ligação entre os inquiridos e a ETT. Os

valores obtidos para a ligação com a ETT parecem corroborar as posições que postulam a natureza de não-empenhamento, de não compromisso do trabalhador temporário. Concordantemente, os valores médios encontrados nas várias dimensões de empenhamento organizacional com a empresa utilizadora também se afastam dos valores e hierarquização apresentada na literatura. Veja-se a diferença face ao exemplo de Ferreira (2005) que analisou o empenhamento organizacional de profissionais de saúde tendo encontrado valores médios de 3,47 para o empenhamento afectivo, de 2,63 para o empenhamento normativo e de 2,60 para o empenhamento instrumental. Se compararmos apenas as dimensões do postulado de Meyer verificadas nesta investigação para o empenhamento organizacional com a empresa utilizadora constata-se que o dado chave reside na predominância do laço instrumental sobre as outras dimensões. Acrescente-se que os trabalhadores temporários não denotam grandes obrigações morais de reciprocidade e de dever, quer para com a ETT, quer para com a empresa utilizadora. Este panorama pode radicar numa ineficiente alocação de recursos na formação e socialização dos trabalhadores temporários. Os sentimentos percebidos por estes indivíduos de que são trabalhadores de 2ª classe limitam o seu envolvimento e identificação com a organização-alvo levando-os a exibir níveis mais baixos de empenhamento afectivo e normativo e a desenvolver uma ligação fortemente instrumental. Se este pode ser entendido em função das mudanças e inerente instabilidade e insegurança no mercado de trabalho, já os níveis de empenhamento normativo são explicados pela avaliação negativa dos trabalhadores face ao investimento na sua integração e socialização feito pelas organizações-alvo. O fracasso na integração destes trabalhadores na organização pode em muito contribuir para intensificar a componente instrumental de empenhamento não permitindo à organização maximizar o potencial de cada trabalhador e consequentemente atingir o máximo desempenho.

Parece admissível considerar que diversos cenários contratuais estão associados a diferentes tipos de contratos psicológicos que, por sua vez, concorrem diferenciadamente na formação do empenhamento organizacional, nomeadamente na sua intensidade e natureza. O contrato psicológico dos trabalhadores temporários tem um quadro temporal mais curto como se constatou pela duração dos vínculos e antiguidade dos respondentes, maioritariamente inferiores a um ano. É mais difuso no seu alcance e mais objectivamente definido, ou seja, mais transaccional. Por definição, este tipo de contratos está associado a menores níveis de empenhamento organizacional devido à deficiente ou mesmo inexistência de vínculos relacionais como a dedicação e lealdade. Para além disso, os dados da amostra sugerem que o ingresso no

mercado de trabalho temporário será frequentemente involuntário e poucas vezes resultará de uma decisão intencional e premeditada, sendo antes resultado da percepção de falta de alternativas no mercado de trabalho. Nesta motivação extrínseca, apontada pelos respondentes como a principal razão para a entrada no mercado de trabalho temporário poderemos encontrar a origem dos elevados valores de empenhamento instrumental registados. Aceitando-se que as organizações têm interesse em promover os laços afectivos e normativos dos seus colaboradores e em reduzir o vigor do laço instrumental e que as consequências de altos níveis de empenhamento instrumental podem ser negativas parece necessário e útil repensar e reconstruir práticas de gestão de recursos humanos dos trabalhadores temporários. Contudo, as empresas de trabalho temporário e as empresas utilizadoras parecem obter várias vantagens ao adoptar e incentivar uma força de trabalho apenas moderadamente identificada. É fulcral atingir o equilíbrio entre a inclusão social e a separação jurídico-legal destes trabalhadores. Quanto maior for a inclusão social, maior será a aculturação e a aceitação por outros enquanto membros de uma mesma equipa, o que potenciará a contratação e existência deste tipo de trabalhadores nas empresas utilizadoras.

Alguns autores sugeriram a existência de diferentes perfis de empenhamento diferencialmente relacionados com intenções de abandono, satisfação, comportamentos pró-sociais e certas variáveis demográficas e contextuais. No que concerne às correlações entre as dimensões identificadas de empenhamento organizacional e variáveis demográficas verificou-se um número reduzido de associações e de magnitude pouco relevante.

Diversos estudos têm sugerido que o empenhamento afectivo e normativo estão correlacionados entre si. Porém, no presente estudo não se verificaram correlações significativas, pelo que se aponta para a ausência de relação entre estas duas dimensões. Os resultados não demonstraram quaisquer relações significativas entre as outras dimensões de empenhamento para um mesmo foco, no entanto foi possível identificar correlações entre dimensões de empenhamento face à ETT com dimensões de empenhamento face à empresa utilizadora. A análise correlacionante assevera que quem está afectivamente empenhado num dos alvos tende a estar também afectivamente empenhado na outra organização-alvo. O mesmo se verifica para a dimensão instrumental, ou seja, a natureza da relação entre o indivíduo e a organização prevalece sobre o foco do empenhamento. Não obstante se reconhecer que os vários cenários contratuais originam a criação de contratos psicológicos específicos que explicam diferenças na intensidade e predominância relativa das dimensões do empenhamento, é de realçar que a natureza e a forma

com que cada indivíduo se liga com uma organização, qualquer que ela seja, são mais importantes do que o foco desse empenhamento. Os dados indiciam que o empenhamento organizacional não deve ser encarado como uma realidade de soma nula, uma vez que um mesmo indivíduo pode ter múltiplos empenhamentos simultaneamente e que estes não se anulam necessariamente, antes pelo contrário, parecem estar positivamente associados. Os trabalhadores temporários não experienciam necessariamente dissonância cognitiva por estarem empenhados com múltiplos alvos desde que estes tenham objectivos comuns.

Uma das particularidades mais marcantes do trabalho temporário consiste precisamente na relação triangular Trabalhador – ETT - Utilizador que esta forma de trabalho assume. Embora os trabalhadores temporários trabalhem para uma empresa utilizadora, eles são contratados e pagos por uma ETT da qual são empregados, constituindo-se assim como um grupo de empregados externos nas empresas utilizadoras.

A natureza tão específica do trabalho temporário compele os gestores de recursos humanos a procurar activamente formas e estratégias de integração o mais eficientes possível dos trabalhadores temporários na organização utilizadora e, simultaneamente, definir claramente o papel da empresa neste contexto: a empresa em vez de ser o empregador é o cliente.

Tradicionalmente, as organizações clientes investem pouco tempo e dinheiro com a integração e socialização dos trabalhadores temporários. Não raramente, estes trabalhadores são excluídos da participação não só do processo de tomada de decisões que afectam directamente as suas condições de trabalho, bem como de simples, mas porventura muito significativas, acções como a apresentação aos outros colaboradores com quem têm relações directas de trabalho. Para agudizar a situação, as empresas utilizadoras por vezes atribuem responsabilidades aos trabalhadores temporários sem lhes garantir a concomitante autoridade, deixando-os numa situação de subaproveitamento, de falta de informação, desinteressados e descomprometidos.

Face a este contexto, poderia ser expectável observar diferenças marcadas ou tendências reveladoras de baixos níveis de empenhamento com a empresa utilizadora, porém a análise das diferenças entre os valores médios de cada dimensão de empenhamento da ETT com os valores do vínculo homólogo face à empresa utilizadora não revelou diferenças estatisticamente significativas, pelo que se admite que os trabalhadores não revelam qualquer predilecção em termos de empenhamento, nas suas várias dimensões, pela ETT ou pelo utilizador.

6.2. Conclusões

Neste último ponto pretende-se debater o contributo que este estudo trouxe para um melhor entendimento do empenhamento organizacional dos trabalhadores temporários. Um traço distintivo do vínculo psicológico destes trabalhadores é o seu forte carácter instrumental evidente na relação com a ETT e com a organização utilizadora.

Comparativamente com o modelo mais considerado de empenhamento organizacional, a proposta de Meyer e Allen, o laço dos trabalhadores temporários apresenta nuances mormente na importância relativa que cada dimensão de empenhamento (afectiva, normativa e instrumental) assume. Esta dissemelhança poderá radicar em planos de natureza diversa. O contexto socioeconómico actual caracterizado pela insegurança laboral e por uma baixa previsibilidade em termos da natureza e duração do trabalho certamente terá implicações no crescimento dos níveis de empenhamento instrumental no trabalho.

Para além disso, o arranjo contratual tripartido do trabalho temporário é essencialmente divisional nas responsabilidades e atribuições, sejam elas jurídicas, laborais ou formativas. A gestão funcional e psicológica da pertença simultânea a dois contextos organizacionais, ainda que em esferas de relacionamento distintas, revela-se de difícil apropriação. Esta dificuldade poderá desempenhar um papel decisivo na construção de atitudes e comportamentos organizacionais indesejados afectando consideravelmente a ligação entre o indivíduo e as organizações. Paralelamente, a obrigatoriedade de reciprocidade nas relações mútuas entre os trabalhadores e as organizações é pouco explícita ou diminuta. Torna-se complicado ao trabalhador temporário desenvolver, em contexto laboral, relações de confiança duradouras, de ligação interpessoal e de laços significativos com outros trabalhadores da organização.

Em jeito de síntese, poder-se-á afirmar que este estudo confirmou a multidimensionalidade do constructo empenhamento organizacional, sem no entanto decalcar exemplarmente o modelo de Meyer e Allen para a porção de realidade pesquisada. Ficou igualmente vincado que, independentemente do tipo de relação contratual que vincula um indivíduo a uma organização e das nuances que essa relação assuma, a natureza do empenhamento é muito mais importante do que o alvo desse empenhamento.

6.2.1. Implicações e Recomendações

A utilização de uma amostra de conveniência apela à necessidade de confirmar este cenário com outras amostras, sugerindo-se a continuidade da análise mediante a verificação da influência de variáveis contingenciais no empenhamento organizacional dos trabalhadores temporários. Abrindo espaço para novas pesquisas nesta linha, sugere-se que outros contextos profissionais ligados à área dos serviços sejam analisados a fim de se explorar o que ficou exposto neste trabalho a partir de uma amostra composta fundamentalmente por trabalhadores temporários do sector industrial. Noutro sentido, poder-se-iam comparar os níveis e natureza do empenhamento organizacional de trabalhadores temporários e trabalhadores com vínculo permanente face à mesma organização. Considera-se ainda que estudos futuros poderão recorrer à pesquisa longitudinal como via de aferição, por exemplo, dos efeitos que as práticas de gestão de recursos humanos poderão ter nesta população.

As particularidades da relação de trabalho temporário produzem certamente impactos específicos na formação e desenvolvimento do empenhamento organizacional. As próprias características estruturais das organizações que recorrem ao mercado de trabalho temporário e o enquadramento estratégico atribuído a esta forma de trabalho no seu modelo de gestão de recursos humanos jogam um papel indubitável na construção da ligação psicológica com os trabalhadores temporários.

O trabalho temporário invoca metodologias renovadas e específicas de gestão da motivação dos trabalhadores, diversas das empregues com os trabalhadores com vínculos permanentes. Existem condições particulares no trabalho temporário que se podem revelar problemáticas para as organizações, como sejam o historial relativamente curto nesta forma de trabalho da maioria dos trabalhadores ou o ingresso involuntário no trabalho temporário devido exclusivamente à falta de alternativas. Por outro lado, enquanto que a maioria dos trabalhadores prefere contratos internos mais estáveis, alerta-se que existe um pequeno grupo de trabalhadores que se encaram como temporários “permanentes”. Este facto não é de desprezar quer para a ETT, quer para a própria empresa cliente: uma avaliação das razões e motivações que conduzem os indivíduos ao trabalho temporário e as suas perspectivas temporais é um processo a não descurar de forma a conseguir um emparelhamento mais eficaz entre as necessidades da empresa e dos trabalhadores temporários. Em termos práticos, poder-se-á afinar quer o conteúdo do trabalho a executar, quer a própria duração do contrato.

Cabe às organizações que contratam e acolhem estes trabalhadores garantir a formação adequada para as exigências das funções a desempenhar, fomentar a autonomia no desenvolvimento das tarefas, acautelar percepções de iniquidade (distributiva, procedimental e interaccional) e propiciar o devido suporte organizacional de forma a promover níveis de empenhamento benéficos para a organização como um todo.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abraham, K. (1990). Restructuring the Employment Relationship: The Growth of Market Mediated Work Arrangements. *New Developments in the Labor Market*, 85-118.
- Adams, J. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-36.
- Allen, N. e Meyer, J. (1990a). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N. e Meyer, J. (1990b). Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation. *Academy Of Management Journal Briarcliff Manor*, 33 (4), p. 847 (12 pp.).
- Allen, N. e Meyer, J. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Angle, H. e Perry, J. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 27, 1-14.
- Arnold, H. e Feldman, D. (1982). A multivariate analysis of the determinants of job turnover. *Journal of Applied Psychology*, 67, 350-360.
- Arthur, M., Claman, P. e DeFillippi, R. (1995). Intelligent enterprise, intelligent careers. *Academy of Management Executive*, 9, 7-22.
- Ashfort, B. e Saks, A. (1996). Socialization tactics: longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Review*, 21, 149-78.
- Ashforth, B. e Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- Ashman, I. (1999). Should we expect commitment? *Community, Work and Family*, 2(3), 311-315.
- Atkinson, J. (1984). Manpower strategies for flexible organisations. *Personnel Management*, 16 (8), 28-31.
- Atkinson, J. (1985). Flexibility: planning for the uncertain future. *Manpower Policy and Practice*, 1, 26-29.

- Atkinson, J. (1987). Flexibility or fragmentation? The United Kingdom labour market in the eighties. *Labour & Society*, 12 (1), 87-105.
- Atkinson, J. e Meager, N. (1986). Is flexibility just a flash in the pan?. *Personnel Management*, September, 18 (9), 26-9.
- Barling, J., Fullager, C. e Kelloway, E. (1992). *The union and its members: A psychological approach*. New York: Oxford University Press.
- Bateman, T. e Strasser S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27, 95-112.
- Baugh, S. e Roberts, R. (1994). Professional and organizational commitment among engineers: conflicting or complementary? *IEEE Transactions on Engineering Management*, 41 (2), 108-14.
- Beard, K. e Edwards, J. (1995). Employees at risk: contingent work and the psychological experience of contingent workers. In Cooper, C. e Rousseau, D. (Eds), *Trends in Organizational Behavior*, 2, 109-20. New York.
- Beaumont, P. (1993). *Human Resource Management: key concepts and skills*, London: Sage Publications.
- Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Becker, T. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35, 232-244.
- Becker, T. e Billings, R. (1993). Profiles of commitment: An empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 177-190.
- Becker, T. e Eveleth, D. (1995). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy Of Management Journal: Best Papers Proceedings. Biarcliff Manor*, p. 307 (5 pp.)
- Becker, T., Billings, R., Eveleth, D. e Gilbert, N. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39, 464-482.
- Belous, R. (1989). How human resource systems adjust to the shift toward contingent workers. *Monthly Labor Review*, 112 (3), 7-12.
- Bluedorn, A. (1982). A unified model of turnover from organizations. *Human Relations*, 35, 135-153.
- Blyton, P. e Morris, J. (1992). HRM and the limits of flexibility. In P. Blyton & P. Turnbull (Eds.), *Reassessing Human Resource Management*, London & Thousand Oaks: Sage Publications, 116-130.
- Bolon, D. (1997). Organizational citizenship behavior among hospital employees: A multidimensional analysis involving job satisfaction and organizational commitment. *Hospital & Health Services Administration*, 42 (2), 221-241.

- Brewster, C. (1995). Towards a 'European' model of human resource management. *Journal of International Business Studies*, 26 (2), 1-21.
- Brewster, C. (1998). Flexible working in Europe. In P. Sparrow & M. Marchington (Eds), *Human Resource Management The New Agenda*, London: Financial Times/Pitman Publishing, 245-258.
- Brewster, C., Hegewisch, A. e Mayne, L. (1994). Flexible working practices: the controversy and the evidence. In Brewster, C., Hegewisch, A. (Eds), *Policy and Practice in European Human Resource Management: The Price Waterhouse Cranfield Survey*, Routledge, London.
- Bronstein, A. (1991). Temporary work in Western Europe: Threat or complement to permanent employment? *International Labour Review*, 130 (3), 291-310.
- Brooks, G. (2002). Knowledge-based structures and organisational commitment. *Management Decision London*, 40 (5/6), p. 566 (8 pp.).
- Brown, R. (1997). Flexibility and security: contradictions in the contemporary labour market, in R. K. Brown (ed.). *The Changing Shape of Work*, London: Macmillan Press Ltd., 69-86.
- Clarke, S. (2003). The contemporary workforce - Implications for organisational safety culture. *Personnel Review*, 32 (1), 40-57.
- Clegg, C. (1983). Psychology of employee lateness, absence, and turnover: A methodological critique and an empirical study. *Journal of Applied Psychology*, 68, 88-101.
- Cohen, A. (1993). On the discriminant validity of the Meyer and Allen (1984) measure of organizational commitment: How does it fit with the work commitment construct? In N.S. Bruning (Ed.), Proceedings of the Annual Meeting of the Administrative Science Association of Canada: *Organizational Behaviour*, 14, 82-91.
- Cohen, A. (2000). Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment? *Journal of Management*, 26 (1), 5-31.
- Cohen, A. (2003). *Multiple Commitments in the Workplace: An Integrative Approach*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cotton, J. e Tuttle, J. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11, 55-70.
- Curry, J., Wakefield, D., Price, J. e Mueller, C. (1986). On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 29 (4), 847-858.
- D'Hainaut, L. (1992). *Conceitos e Métodos da Estatística – Volume II*. Fundação Calouste Gulbenkian. Lisboa.

- Davis-Blake, A. e Uzzi, B. (1993). Determinants of employment externalization: a study of temporary workers and independent contractors. *Administrative Science Quarterly*, 38 (2), 195-223.
- De Gilder, D. (2003). Commitment, trust and work behaviour. The case of contingent workers. *Personnel Review*, 32 (5), 588-604.
- Dess, G. e Shaw, J. (2001). Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. *Academy of Management Review*, 26, 446-56.
- Dougherty, T., Bluedorn, A. e Keon, T. (1985). Precursors of employee turnover: A multi-sample causal analysis. *Journal of Occupational Behaviour*, 6, 259-271.
- Dunham, R., Grube, J. e Castañeda, M. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79, 716-721.
- Farrell, D. e Peterson, J. (1984). Commitment, absenteeism and turnover of new employees: A longitudinal study. *Human Relations*, 37, 681-692.
- Feldman, D., Doeringhaus, H. e Tunley, W. (1994). Managing temporary workers: a permanent HRM challenge. *Organizational Dynamics*, 23, 49-64.
- Feldman, D., Doeringhaus, H. e Turnley, W. (1995). Employee reactions to temporary jobs. *Journal of Managerial Issues*, 7 (2), 127-141.
- Ferreira, M. (2005). *Empenhamento Organizacional de Profissionais de Saúde em Hospitais com Diferentes Modelos de Gestão*. Braga: Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, Tese de Doutorado.
- Foote, D. (2004). Temporary workers. Managing the problem of unscheduled turnover. *Management Decision*, 42 (8), 963-973.
- Foote, D. e Folta, T. (2002). Temporary employees as real options. *Human Resource Management Review*, 12, 579-97.
- Friedrich, A.; Kabst, R.; Weber, W. e Rodehuth, M. (1998). Functional flexibility: merely reacting or acting strategically?, *Employee Relations*, 20 (5), 504- 523.
- Gallie, D. e White, M. (1994). Employer policies, employee contracts, and labour-market structure. In J. Rubery & F. Wilkinson (Eds). *Employer strategy and the labour market*, Oxford: Oxford University Press, 69-110.
- Galup, S., Saunders, C., Nelson, R. e Cervený, R. (1997). The use of temporary staff and managers in a local government environment. *Communication Research*, 24 (6), 698-730.

- Gellatly, I. (1995). Individual and group determinants of employee absenteeism: Test of a causal model. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 469-485.
- Gil, A. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social (5ª edição)*. S. Paulo: Atlas.
- Glisson, C. e Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33 (1), 61-81.
- Golden, L. e Appelbaum, E. (1992). What was driving the 1982-88 boom in temporary employment: Preference of workers or decisions and power of employers. *American Journal of Economics and Sociology*, 51 (4), 473-494.
- Gordon, M., Beauvais, L. e Ladd, R. (1984). The job satisfaction and union commitment of unionized engineers. *Industrial and Labor Relations Review*, 37, 359-370.
- Gouldner, A. (1958). Cosmopolitans and locals: Toward an analysis of latent social roles-II. *Administrative Science Quarterly*, 2, 444-480.
- Gouldner, H. (1960). Dimensions of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 4, 468-490.
- Grittin, R. e Bateman, T. (1986). Job satisfaction and organizational commitment. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 157-189.
- Guest, D. (1987). Human Resource Management and Industrial Relations, *Journal of Management Studies*, 24 (5), 503-21.
- Guest, D. (1992). *Employee commitment and control*. In Hartley, J.F. and Stephenson, G.M. (Eds.), *Employment Relations*, Blackwell, Oxford.
- Guest, D., MacKenzie, K. e Prentice, G. (1996). Don't write off the traditional career. *People Management*, 2 (4), 22-6.
- Hackett, R., Bycio, P. e Hausdorf, P. (1994). Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79, 15-23.
- Hall, D. e Mirvis, P. (1995). *Careers as lifelong learning*. In Howard, A. (Ed.). *The changing nature of work*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Handy, C. (1989). *The Age of Unreason*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Harrison, B. e Kelley, M. (1993). Outsourcing and the search for flexibility. *Work, Employment & Society*, 7 (2), 213-235.
- Henson, K. (1996). *Just a temp: The disenfranchised worker*. Temple University Press, Philadelphia, PA.

- Hollenbeck, J. e Williams, C. (1986). Turnover functionality versus turnover frequency: A note on work attitudes and organizational effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 71, 606-611.
- Hrebiniak, L. e Alluto, J. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-573.
- Hunt, S. e Morgan, R. (1994). Organizational commitment: One of many commitments or key mediating construct. *Academy Of Management Journal Briarcliff Manor*. 37(6), p. 1568 (20 pp.).
- Hunter, L., McGregor, A., MacInnes, J. e Sproull, A. (1993). The flexible firm: strategy and segmentation. *British Journal of Industrial Relations*, 31 (3), 383-405.
- Iles, P., Forster, A. e Tinline, G. (1996). The changing relationships between work commitment, personal flexibility and employability: An evaluation of a field experiment in executive development. *Journal of Managerial Psychology*, 11 (8), 18-34.
- Iverson, R. (1996). Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 7(1), 122-49.
- Jacobsen, D. (2000). Managing increased part-time: does part-time work imply part-time commitment?. *Managing Service Quality*. 10(3), 187-200.
- Jill, E., Melissa, L. e Paul, R. (1998). Factors Related to the satisfaction and performance of temporary employees. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 913-921.
- Kalleberg, A. e Marsden, P. (1995). Organizational commitment and job performance in the US labor force. *Research in the Sociology of Work*, 5, 235-57.
- Kelman, H. (1958) Compliance, Identification, an internalization: three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 51-60.
- Kidder, D. (1999). Alternative career experiences: a comparison of full-time and temporary nurses. Paper apresentado no Society of Industrial and Organizational Psychologists Annual Meeting, Atlanta, Abril.
- Koch, J. e Steers, R. (1978). Job Attachment, Satisfaction, and Turnover among Public Sector Employees. *Journal of Vocational Behaviour*, 12, 119-28.
- Krausz, M. (2000). Effects of short and long-term preference for temporary work upon psychological outcomes. *International Journal of Manpower*, 21 (8), 635-647.
- Krausz, M., Brandwein, T. e 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, 217-232.

- Laird, K. e Williams, N. (1996). Employment growth in the temporary help supply industry. *Journal of Labor Research*, 17 (4), 663.
- Lee, C. e Farh, J. (1999). The effects of gender in organizational justice perception. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 133-134.
- Legge, K. (1995). HRM: rhetoric, reality and hidden agendas, in J. Storey (Ed.). *Human Resource management: a critical text*. London: Thomson Business Press, 33-62.
- Lepak, D. e Snell, S. (1999). The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24, 31-48.
- Makanjee, C., Hartzer, Y. e Uys, I. (2006). The effect of perceived organizational support on organizational commitment of diagnostic imaging radiographers. *Radiography*, 12 (2), 118-126.
- Marginson, P. (1989). Employment flexibility in large companies: change and continuity. *Industrial Relations Journal*, 20 (2), 101-109.
- Marler, J., Woodard, M. e Milkovich, G. (2002). Boundaryless and traditional contingent employees: worlds apart. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 425-53.
- Mathieu, J. e Kohler, S. (1990). A test of the interactive effects of organizational commitment and job involvement on various types of absence. *Journal of Vocational Behavior*, 36, 33-44.
- Mathieu, J. e Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Mayer, R. e Schoorman, F. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 35 (3), 671-684.
- Mayne, L., Tregaskis, O. e Brewster, C. (1996). A comparative analysis of the link between flexibility and HRM strategy. *Employee Relations*, 18 (3), 5-24.
- McDonald, D. e Makin, P. (2000). The psychological contract, organisational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership & Organization Development Journal Bradford*. 21 (1/2), 84-91.
- McGee, G. e Ford, R. (1987). Two (or more) dimensions of organizational commitment: re-examination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72, 638-641.
- McGregor, A. e Sproull, A. (1992). Employers and the flexible workforce. *Employment Gazette*, May, 225-34.
- McLean Parks, J. and Kidder, D.L. (1994). Till death us do part . . . changing work relationships in the 1990s. In Cooper, C. e Rousseau, D. (Eds), *Trends in Organizational Behavior*, 111-33, Wiley.

- McLean Parks, J., Kidder, D. e Gallagher, P. (1998). Fitting square pegs into round holes: mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 697-730.
- McNerney, D. (1996). Contingent Workers: Companies Refine Strategies. *HR Focus*, 73 (10), 1-5.
- Meyer, J. (1997). Organizational commitment. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 175-228. Chichester: John Wiley & Sons.
- Meyer, J. e Allen, N. (1984). Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal Of Applied Psychology .Washington*, 69 (3), p. 372 (7 pp.).
- Meyer, J. e Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. e Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research & application*. Sage Publications.
- Meyer, J. e Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J. e Smith. C. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal Of Administrative Sciences Halifax*, 17 (4), 319-331.
- Meyer, J., Allen, N. e Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Meyer, J., Allen, N. e Topolnytsky, L. (1998). Commitment in a changing world of work. *Canadian Psychology Ottawa*, 39 (1/2), p. 82 (13 pp.).
- Meyer, J., Becker, T. e Van den Berghe, C. (2004). Employee Commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89 (6), 991-1007.
- Meyer, J., Bobocel, D. e Allen, N. (1991). Development of organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal study of pre- and post-entry influences. *Journal of Management*, 17, 717-733.
- Meyer, J., Irving, G. e Allen, N. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal Of Organizational Behavior (1986-1998) Chichester*, 19 (1), p. 29 (24 pp.).
- Meyer, J., Paunonen, S., Gellatly, I., Goffin, R. e Jackson, D. (1989). Organizational commitment and job performance: it's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74 (1), 152-6.

- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L. e Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Michael, D. e Alexander, V. (2001). An alternative look at temporary workers, their choices, and the growth in temporary employment. *Journal of Labor Research*, 22 (2), 373-390.
- Mirvis, P. e Hall, D. (1994). Psychological success and the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 365-380.
- Morrow, P. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *The Academy of Management Review*, 8 (3), 486-500.
- Morrow, P. e McElroy, J. (1993). Introduction: Understanding and managing loyalty in a multi-commitment world. *Journal of Business Research*, 26, 1-2.
- Morrow, P. e Wirth, R. (1989). Work commitment among salaried professionals. *Journal of Vocational Behaviour*, 34, 40-56.
- Mowday, R. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387-401.
- Mowday, R., Porter, L. e Steers, R. (1982). *Employee-Organization Linkages – the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R., Steers, R. e Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mueller, F. (1992). Flexible working practices in engine plants: evidence from the European automobile industry. *Industry Relations Journal*, 23 (3), 191-204.
- Nascimento, J., Lopes, A. e Salgueiro, M. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14 (1), 115-133.
- Nollen, S. (1996). Negative aspects of temporary employment. *Journal of Labor Research*, 17 (4), 567.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory* (2ª ed.). New York: McGraw-Hill.
- O'Neill, H. e Lenn, D. (1995). Voices of survivors: words that downsizing CEOs should hear. *Academy of Management Executive*, 9, 23-34.
- O'Reilly, J. (1992). Where do we draw the line? Functional flexibility, training and skill in Britain and France. *Work, Employment & Society*, 6 (3), 369-396.

- O'Reilly, C. e Caldwell, D. (1981). The commitment and job tenure of new employees: Some evidence of post decisional justification. *Administrative Science Quarterly*, 26, 597-616.
- O'Reilly, C. e Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- O'Reilly, C. e Roberts, K. (1978). Superior influence and subordinates' mobility aspiration as moderators of consideration and initiating structure. *Journal of Applied Psychology*, 63, 96-102.
- Pallant, J. (2001). *SPSS Survival Manual*. Open University Press. Philadelphia.
- Paul, R. e Townsend, J. (1998). Managing the contingent workforce – gaining the advantages, avoiding the pitfalls. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 11 (4), 239-252.
- Pearce, J. (1993). Toward an organisational behaviour of contract labourers: their psychological involvement and effects on employee co-workers. *Academy of Management Journal*, (36), 1082-96.
- Pearce, J. (1998). Job insecurity is important, but not for the reasons you might think: the examples of contingent workers, in C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds), *Trends in Organizational Behavior*, Vol. 5, Chichester: John Wiley & Sons Ltd., 31-46.
- Pestana, M. e Gageiro, J. (2005). *Análise de Dados para Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS (4ª Edição)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pollert, A. (1988). The flexible firm: fixation or fact?. *Work, employment & society*, 2 (3), 281-316.
- Porter, L. e Steers, R. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Journal of Applied Psychology*, 80, 151-76.
- Porter, L., Crampon, W. e Smith, F. (1976). Organizational commitment and managerial turnover: a longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, 87-98.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R. e Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Pratt, M. e Rosa, J. (2003). Transforming work-family conflict into commitment in network marketing organizations. *Academy of Management Journal*, 46(4), 395-418.
- Purcell, J. (1999). Best practice or best fit: chimera or cul-de-sac?. *Human Resource Management Journal*, 9(3), 26-41.
- Purcell, K. e Purcell, J. (1998). In-sourcing, outsourcing, and the growth of contingent labour as evidence of flexible employment strategies. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(1), 39-59.

- Quivy, R. e Campenhoudt, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva – Publicações, Lda. Lisboa.
- Randall, D. (1987). Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited. *Academy Of Management Review Biarcliff Manor*, 12 (3), 460 (12 pp.).
- Randall, D. (1990). The consequences of organizational commitment: Methodological investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 361-378.
- Reed, C., Young, W. e McHugh, P. (1994). A comparative look at dual commitment: an international study. *Human Relations*, 47 (10), 1269-1293.
- Rego, A. e Cunha, M. (2003). *A Essência da Liderança*. Lisboa. Editora RH.
- Rego, A. e Souto, S. (2002). *Comprometimento organizacional: Um estudo luso-brasileiro sobre a importância da justiça*. Anais do XXVI Encontro da ANPAD (Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração), Salvador, Brasil, 22-25 Setembro.
- Rego, A. e Souto, S. (2004a). A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: Um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, 8 (1), 151-177.
- Rego, A. e Souto, S. (2004b). Comprometimento organizacional em organizações autênticas: Um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração de Empresas*, 44 (3), 30-42.
- Rego, A., Cunha, M. e Souto, S. (2005). Espiritualidade nas organizações e empenhamento organizacional: Um estudo empírico. *Working Papers in Management*, 6. Universidade de Aveiro.
- Rego, A., Leite, R., Carvalho, T., Freire, C. e Vieira, A. (2004). Organizational commitment: Toward a different understanding of the ways people feel attached to their organizations. *Management Research*, 2 (3), 201-218.
- Rego, A., Souto, S. e Cunha, M. P. (2007). Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13 (1), 7-36.
- Reichers, A. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10, 465-476.
- Reichers, A. (1986). Conflict and organizational commitments. *Journal of Applied Psychology*, 71, 508-514.
- Reilly, N. e Orsak, C. (1991). A career stage analysis of career and organizational commitment in nursing. *Journal of Vocational Behavior*, 39, 311-330.
- Reilly, P. (1998). Balancing Flexibility Meeting the interests of employers and employees. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7 (1), 7-22.

- Rodriguez, E., Franco, T. e Santos, M. (2006). Nature and antecedents of organizational commitment: Considerations for human resource management. *Portuguese Journal of Management Studies*, 11 (2), 75-95.
- Rogers, J. (1995). Just a temp: Experience and structure of alienation in temporary clerical employment. *Work and Occupations*, 22 (2), 137-166.
- Rousseau, D. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behaviour*, 11, 389-400.
- Rousseau, D. e McLean Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organisations. In Cummings, L.L., Staw, B.M. (Eds), *Research in Organisational Behaviour*, 15, 1-43.
- Rousseau, D. e Wade-Benzoni, K. (1995). *Changing individual-organization attachments*. In A. Howard (Ed.), *The changing nature of work*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Rubery, J. (1994). Internal and external labour markets: towards an integrated analysis, in J. Rubery & F. Wilkinson (Eds). *Employer strategy and the labour market*, Oxford: Oxford University Press, 37-68.
- Russ, F. e McNeilly, K. (1995). Links among satisfaction, commitment, and turnover intentions: the moderating effect of experience, gender and performance. *Journal of Business Research*, 34 (1), 57-65.
- Salancik, G. (1977). *Commitment and the control of organizational behavior and belief*. In B. M. Staw e G. R. Salancik (Eds.), *New directions in organizational behaviour*. Chicago: St. Clair Press, 1-54.
- Salancik, G. e Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-235.
- Santana, V e Centeno, L. (Coord.) (2000). *Formas de Trabalho: Trabalho Temporário; Subcontratação*. Relatório Final. CIDE. OEFP.
- Savery, L. (1994). Attitudes to work: the influence of perceived style of leadership on a group of workers. *Leadership & Organization Development Journal*, 15 (4), 12-18.
- Schein, E. (1968). Organizational socialization and the profession of management. *Industrial Management Review*, 9, 1-6.
- Sias, P., Kramer, M. e Jenkins, E. (1997). A comparison of the communication behaviors of temporary employees and new hires. *Communication Research*, 24 (6), 731-754.
- Siders, M., George, G. e Dharwadkar, R. (2001). The relationship of internal and external commitment foci to objective job performance measures. *Academy of Management Journal. Briarcliff Manor*: 44 (3), 570 (10 pp.).

- Smith, V. (1994). Institutionalising flexibility in a service sector firm multiple contingencies and hidden hierarchies, *Work and Occupations*, 21 (3), 284-307.
- Somers, M. (1993). A test of the relationship between affective and continuance commitment using non-recursive models. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 185-192.
- Sopko, S. (1993). Everyone wins when it comes to temporary help. *The Office*, 118 (4), 28.
- Steers, R. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Swales, S. (1995). Organisational commitment: do organisations deserve it? Paper apresentado na Bristish Academy of Management Annual Conference, Sheffield, 11-13 de Setembro: 36 pp.
- Swales, S. (2000). Organizational Commitment: Searching for the Holy Grail of HRM. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 6 (2), 199-212.
- Sweeney, P. e McFarlin, D. (1997). Process and outcome: gender differences in the assessment of justice. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 83-98.
- Tabachnik, B. e Fidell, L. (1996). *Using multivariate statistics* (3ª ed.). New York: HarperCollins.
- Treu, T. (1992). Labour flexibility in Europe. *International Labour Review*, 131 (4-5), 497-512.
- Van Dyne, L. e Ang, S. (1998). Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore. *Academy of Management Journal*, 41, 692-703.
- Van Knippenberg, D. e Van Schie, M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology Leicester*, 73 (2), 137-147.
- Vandenberg, R. e Lance, C. (1992). Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management*, 18 (1), 153-67.
- Vanderberg, R. e Scarpello, V. (1994). A longitudinal assessment of the determinant relationship between employee commitments to the occupation ant the organization. *Journal of Organizational Behaviour*, 15, 535-547.
- Vaz, I. (2000). *As novas formas de trabalho e a flexibilidade do mercado de trabalho*. IV Congresso Português de Sociologia - Passados Recentes, Futuros Próximos. Coimbra.
- Von Hippel, C., Mangum, S., Greenberger, D., Heneman, R. e Skoglund, J. (1997). Temporary employment: can organizations and employees both win?. *Academy of Management Executive*, 11, 93-104.
- Wheeler, A. e Buckley, R. (2001). Examining the motivation process of temporary employees - A holistic model and research framework. *Journal of Managerial Psychology*, 16 (5), 339-354.

Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *The Academy of Management Review*, 7, 418-428.

Yousef, D. (2000a). Organizational commitment and job satisfaction as predictors of attitudes toward organizational change in a non-western setting. *Personnel Review Farnborough*, 29 (5), 567-592.

Yousef, D. (2000b). Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal Of Managerial Psychology Bradford*, 15 (1), 6-24.

Legislação

Lei n.º 19/2007. *Diário da República I Série*, (98), 22 de Maio de 2007, 3387-3397.

Referências retiradas da Internet

Instituto do Emprego e Formação Profissional (2008).
<http://www.iefp.pt/emprego/SolucoesEntidades/TrabalhoTemporario/Paginas/TrabalhoTemporario.aspx> (acesso à internet em Julho de 2008).

ANEXOS

Anexo I – Instrumento de recolha de dados

DADOS BIOGRÁFICOS

I-SEXO

Masculino ☐

Feminino ☐

II-IDADE

Até 25 anos ☐

25-34 anos ☐

35-44 anos ☐

45- 54 anos ☐

Mais de 55 anos ☐

III-ESTADO CIVIL

Solteiro ☐

Casado/União de Facto ☐

Divorciado/Separado ☐

Viúvo ☐

IV-HABILITAÇÕES ESCOLARES

Até 4º Ano ☐

5º-6º ano ☐

7º-12º Ano ☐

Bacharelato/Licenciatura ☐

V-FUNÇÃO

(indique a profissão que desempenha actualmente)

VI-VÍNCULO LABORAL COM A EMPRESA DE TRABALHO TEMPORÁRIO

Contrato de trabalho por tempo indeterminado para cedência temporária ☐

Contrato de trabalho temporário a termo ☐

VII-TEMPO DE SERVIÇO

(na empresa de trabalho temporário)

Até 1 ano ☐

1-2 anos ☐

2-5 anos ☐

Mais de 5 anos ☐

VIII-TEMPO DE SERVIÇO

(na empresa onde desempenha funções actualmente)

Até 6 meses ☐

6 meses a 1 ano ☐

1-2 anos ☐

Mais de 2 anos ☐

IX-ANTIGUIDADE ENQUANTO TRABALHADOR TEMPORÁRIO

Até 1 ano ☐

1-2 anos ☐

2-5 anos ☐

Mais de 5 anos ☐

X-OPÇÃO PELO TRABALHO TEMPORÁRIO

(indique o motivo que o levou a optar pelo Trabalho Temporário)

Flexibilidade de horários ☐

Falta de alternativas no mercado de trabalho ☐

Acesso mais fácil ao mercado de trabalho ☐

Adquirir maior experiência profissional ☐

Facilidade em conciliar com outras actividades (estudo, desporto, passatempos,...) ☐

Muito obrigado pela sua colaboração

Exma. Sr.^a ou Sr.:

Este questionário faz parte de um estudo sobre "Empenhamento organizacional nos trabalhadores temporários" que está a ser conduzido no âmbito de uma dissertação de mestrado. Procuramos conhecer a natureza da ligação que une os trabalhadores temporários à **Empresa de Trabalho Temporário** com a qual possuem um vínculo jurídico-laboral, bem como a ligação com a **Empresa Utilizadora** em que desenvolvem a sua actividade profissional. O seu contributo é imprescindível para a continuidade deste estudo. O preenchimento do questionário é individual e anónimo, as suas respostas são confidenciais servindo exclusivamente para uma avaliação global.

Perante o conjunto de afirmações abaixo listadas, indique a sua opinião, assinalando a alternativa correspondente com uma cruz.

Por exemplo, na questão "Esta organização tem muito significado para mim", se a sua opinião é "Concordo em absoluto" coloque "X" sobre "5"

Por favor, quando ler, nas afirmações "...organização..." considere que se está a referir à **Empresa de Trabalho Temporário** à qual está vinculada(o).

	Discorda em absoluta	Discorda em parte	Não tenha opinião	Concorda em parte	Concorda em absoluta
1. Importo-me realmente com o destino desta organização	①	②	③	④	⑤
2. Mesmo tendo vantagens, não sinto que seria justo deixar agora esta organização	①	②	③	④	⑤
3. Não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta organização	①	②	③	④	⑤
4. Sinto que, se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correcto deixar a minha organização	①	②	③	④	⑤
5. Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização	①	②	③	④	⑤
6. Considero ter poucas opções para poder considerar a possibilidade de deixar esta organização	①	②	③	④	⑤
7. Seria muito difícil para mim deixar, neste momento, esta organização, mesmo que a decisão fosse minha	①	②	③	④	⑤
8. Sinto-me em dívida para com a minha organização	①	②	③	④	⑤
9. Não abandono esta organização devido às perdas que me prejudicariam	①	②	③	④	⑤
10. Não me sinto com fazendo "parte da família" desta organização	①	②	③	④	⑤
11. Sinto que existe uma forte ligação afectiva entre mim e a minha organização	①	②	③	④	⑤
12. Sinto-me "parte da família" da minha organização	①	②	③	④	⑤
13. Não me custaria deixar esta organização num futuro próximo	①	②	③	④	⑤
14. Não me sinto unido a esta organização	①	②	③	④	⑤
15. Muito da minha vida seria "abalado" se decidisse deixar esta organização	①	②	③	④	⑤
16. Não era justo deixar agora esta organização porque sinto obrigações para com as pessoas que trabalham comigo	①	②	③	④	⑤
17. Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização	①	②	③	④	⑤
18. Esta organização tem muito significado para mim	①	②	③	④	⑤
19. Continuo nesta organização porque, se sáísse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais	①	②	③	④	⑤
20. Não deixaria a minha organização agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham	①	②	③	④	⑤
21. Seria muito feliz se desenvolvesse o resto da minha carreira nesta organização	①	②	③	④	⑤
22. Devo bastante a esta organização	①	②	③	④	⑤
23. Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria as poucas alternativas disponíveis	①	②	③	④	⑤
24. Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização	①	②	③	④	⑤
25. Não me sinto verdadeiramente pertencente a esta organização	①	②	③	④	⑤
26. Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização	①	②	③	④	⑤
27. Uma das principais razões que me levam a continuar é a de que a saída requeria considerável sacrifício pessoal; uma outra organização não poderia oferecer os benefícios totais que tenho aqui	①	②	③	④	⑤
28. Sentir-me-ia culpado se deixasse agora esta organização	①	②	③	④	⑤

Exma. Sr.^a ou Sr.:

Este questionário faz parte de um estudo sobre "Empenhamento organizacional nos trabalhadores temporários" que está a ser conduzido no âmbito de uma dissertação de mestrado. Procuramos conhecer a natureza da ligação que une os trabalhadores temporários à **Empresa de Trabalho Temporário** com a qual possuem um vínculo jurídico-laboral, bem como a ligação com a **Empresa Utilizadora** em que desenvolvem a sua actividade profissional. O seu contributo é imprescindível para a continuidade deste estudo. O preenchimento do questionário é individual e anónimo, as suas respostas são confidenciais servindo exclusivamente para uma avaliação global.

Perante o conjunto de afirmações abaixo listadas, indique a sua opinião, assinalando a alternativa correspondente com uma cruz.

Por exemplo, na questão "Esta organização tem muito significado para mim", se a sua opinião é "Concordo em absoluto" coloque "X" sobre "5"

Por favor, quando ler, nas afirmações "...organização..." considere que se está a referir à **Empresa Utilizadora** na qual actualmente desenvolve a sua actividade profissional.

	Discorda em absoluta	Discorda em parte	Não tenho opinião	Concorda em parte	Concorda em absoluta
1. Importo-me realmente com o destino desta organização	①	②	③	④	⑤
2. Mesmo tendo vantagens, não sinto que seria justo deixar agora esta organização	①	②	③	④	⑤
3. Não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta organização	①	②	③	④	⑤
4. Sinto que, se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correcto deixar a minha organização	①	②	③	④	⑤
5. Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização	①	②	③	④	⑤
6. Considero ter poucas opções para poder considerar a possibilidade de deixar esta organização	①	②	③	④	⑤
7. Seria muito difícil para mim deixar, neste momento, esta organização, mesmo que a decisão fosse minha	①	②	③	④	⑤
8. Sinto-me em dívida para com a minha organização	①	②	③	④	⑤
9. Não abandono esta organização devido às perdas que me prejudicariam	①	②	③	④	⑤
10. Não me sinto com fazendo "parte da família" desta organização	①	②	③	④	⑤
11. Sinto que existe uma forte ligação afectiva entre mim e a minha organização	①	②	③	④	⑤
12. Sinto-me "parte da família" da minha organização	①	②	③	④	⑤
13. Não me custaria deixar esta organização num futuro próximo	①	②	③	④	⑤
14. Não me sinto unido a esta organização	①	②	③	④	⑤
15. Muito da minha vida seria "abalado" se decidisse deixar esta organização	①	②	③	④	⑤
16. Não era justo deixar agora esta organização porque sinto obrigações para com as pessoas que trabalham comigo	①	②	③	④	⑤
17. Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização	①	②	③	④	⑤
18. Esta organização tem muito significado para mim	①	②	③	④	⑤
19. Continuo nesta organização porque, se sáísse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais	①	②	③	④	⑤
20. Não deixaria a minha organização agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham	①	②	③	④	⑤
21. Seria muito feliz se desenvolvesse o resto da minha carreira nesta organização	①	②	③	④	⑤
22. Devo bastante a esta organização	①	②	③	④	⑤
23. Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria as poucas alternativas disponíveis	①	②	③	④	⑤
24. Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização	①	②	③	④	⑤
25. Não me sinto verdadeiramente pertencente a esta organização	①	②	③	④	⑤
26. Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização	①	②	③	④	⑤
27. Uma das principais razões que me levam a continuar é a de que a saída requeria considerável sacrifício pessoal; uma outra organização não poderia oferecer os benefícios totais que tenho aqui	①	②	③	④	⑤
28. Sentir-me-ia culpado se deixasse agora esta organização	①	②	③	④	⑤

Anexo II – Tabelas não incluídas no texto

Anexo II: Tabela 1- Distribuição de Frequências Sexo

Sexo		Frequência	Porcentagem
N=102	Masculino	55	53,9
	Feminino	47	46,1
	Total	102	100,0

Anexo II: Tabela 2 - Distribuição de Frequências Estado Civil

Estado Civil		Frequência	Porcentagem
N=101	Solteiro	54	53,5
	Casado/União de Facto	38	37,6
	Divorciado/Separado	8	7,9
	Viúvo	1	1,0
	Total	101	100,0

Anexo II: Tabela 3 - Distribuição de Frequências Função

Função		Frequência	Porcentagem
N=102	Administrativo	2	2,0
	Administrativo de Logística	1	1,0
	Ajudante de fiel de armazém	1	1,0
	Aprendiz de Costura	1	1,0
	Aprendiz de Metalúrgica	1	1,0
	Carregador de Contentores	1	1,0
	Colaboradora de Loja	1	1,0
	Condutor de Empilhador	2	2,0
	Condutor de Máquinas	2	2,0
	Controladora de Couro	1	1,0
	Controladora de Qualidade	1	1,0
	Costureira	6	5,9
	Detector de Deficiências	1	1,0
	Distribuidor	1	1,0
	Empregada de Balcão	1	1,0
	Empregado de Armazém	7	6,9
	Empregado Fabril	2	2,0
	Facturador	2	2,0
	Indiferenciado	22	21,6
	Macheiro Mecânico	1	1,0
	Manobrador de Máquinas	1	1,0
	<i>Merchandiser</i>	1	1,0
	Moldador	1	1,0
	Montador de Máquinas	5	4,9
	Motorista	1	1,0
	Operador	3	2,9
	Operador de Contentores	1	1,0
	Operador de Logística	1	1,0
	Operador de Máquina	5	5,0
	Operador de Montagem	3	2,9
	Operador de Triagem e Corte	2	2,0
	Operador Especializado	2	2,0
	Operador Indiferenciado	1	1,0
	Operador Máquinas CNC	1	1,0
	Operário Não Especializado	2	2,0
	Polivalente	1	1,0
	Preparador de Trabalho	1	1,0
	Reparador de Máquinas	1	1,0
	Responsável de Marketing	1	1,0
	Soldadora	1	1,0
	Supervisor Logístico	1	1,0
	Técnico Administrativo	1	1,0
	Técnico Administrativo de Produção	2	2,0
	Técnico de Informática	1	1,0
	Técnico de RH	1	1,0
	Técnico de Vendas	1	1,0
	Vendedor	3	2,9
	Total	102	100,0

Anexo II: Tabela 4 - Distribuição de Frequências Vínculo Laboral com a ETT

Vínculo Laboral com a ETT		Frequência	Porcentagem
N=97	Contrato de trabalho por tempo indeterminado para cedência temporária	38	39,2
	Contrato de trabalho temporário a termo	59	60,8
	Total	97	100,0

Anexo II: Tabela 5 - Opção pelo Trabalho Temporário

Flexibilidade de horários		Frequência	Porcentagem
N=102	Não	92	90,2
	Sim	10	9,8
	Total	102	100,0

Falta de alternativas no mercado de trabalho		Frequência	Porcentagem
N=102	Não	35	34,3
	Sim	67	65,7
	Total	102	100,0

Acesso mais fácil ao mercado de trabalho		Frequência	Porcentagem
N=102	Não	74	72,5
	Sim	28	27,5
	Total	102	100,0

Adquirir maior experiência profissional		Frequência	Porcentagem
N=102	Não	89	87,3
	Sim	13	12,7
	Total	102	100,0

Facilidade em conciliar com outras actividades		Frequência	Porcentagem
N=102	Não	97	95,1
	Sim	5	4,9
	Total	102	100,0

Anexo II: Tabela 6 – Variância itens ETT

Componente	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,031	28,683	28,683	3,927	14,026	14,026
2	3,301	11,790	40,472	3,754	13,408	27,434
3	1,850	6,607	47,080	2,930	10,466	37,900
4	1,548	5,527	52,607	2,278	8,136	46,036
5	1,355	4,838	57,445	1,998	7,136	53,171
6	1,197	4,274	61,719	1,990	7,107	60,278
7	1,008	3,600	65,318	1,411	5,040	65,318
8	,923	3,298	68,616			
9	,869	3,103	71,719			
10	,794	2,837	74,557			
11	,735	2,624	77,181			
12	,713	2,548	79,729			
13	,648	2,315	82,043			
14	,582	2,079	84,123			
15	,552	1,970	86,093			
16	,507	1,810	87,903			
17	,465	1,662	89,565			
18	,445	1,590	91,155			
19	,417	1,491	92,646			
20	,350	1,251	93,896			
21	,333	1,188	95,085			
22	,297	1,062	96,146			
23	,278	,992	97,139			
24	,230	,821	97,960			
25	,196	,699	98,659			
26	,153	,546	99,206			
27	,114	,407	99,613			
28	,108	,387	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Anexo II: Tabela 7 – Variância itens empresa utilizadora

Componente	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,673	34,546	34,546	4,353	15,547	15,547
2	2,937	10,489	45,035	3,826	13,666	29,212
3	2,045	7,303	52,338	3,274	11,692	40,904
4	1,598	5,708	58,046	3,247	11,597	52,501
5	1,262	4,506	62,552	1,741	6,216	58,717
6	1,132	4,041	66,593	1,727	6,169	64,886
7	1,002	3,578	70,171	1,480	5,285	70,171
8	,891	3,180	73,351			
9	,872	3,115	76,466			
10	,762	2,723	79,188			
11	,742	2,650	81,838			
12	,556	1,985	83,823			
13	,530	1,891	85,714			
14	,470	1,677	87,391			
15	,434	1,551	88,942			
16	,411	1,469	90,411			
17	,379	1,353	91,765			
18	,336	1,199	92,963			
19	,315	1,123	94,087			
20	,290	1,035	95,121			
21	,266	,948	96,070			
22	,232	,829	96,899			
23	,190	,678	97,576			
24	,178	,636	98,212			
25	,172	,615	98,828			
26	,146	,521	99,349			
27	,103	,368	99,717			
28	,079	,283	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Anexo II: Tabela 8 - Matriz de Correlações dimensões de empenhamento e dados demográficos

Correlação de Pearson Sig. (2-tailed)	Empenhamento Afetivo ETT	Empenhamento Normativo ETT	Empenhamento Instrumental ETT	Empenhamento Afetivo EU	Empenhamento Normativo EU	Empenhamento Instrumental EU	Empenhamento Afiliativo EU
Sexo	,146	,159	,106	-,001	-,090	,178	,238*
Idade	-,068	-,154	,093	-,012	,065	,143	-,072
Estado Civil	-,113	-,012	,091	,073	,115	,139	,088
Habilitações Escolares	,019	,063	,003	-,015	-,228	-,008	,177
Vínculo Laboral com a ETT	,073	,061	-,088	-,148	,007	-,114	-,044
Tempo de Serviço na ETT	-,025	-,002	-,034	-,091	-,121	,142	-,380**
Tempo de Serviço na Empresa Utilizadora	,012	-,069	-,162	,012	-,075	,024	-,147
Antiguidade enquanto Trabalhador Temporário	-,111	-,068	,077	-,119	-,046	,143	-,302*

** . A correlação é significativa ao nível de 0,01 (2-tailed)

* . A correlação é significativa ao nível de 0,05 (2-tailed)

Anexo II: Tabela 9 - Matriz de Correlações dados demográficos

Correlação de Pearson Sig. (2-tailed)	Sexo	Idade	Estado Civil	Habilitações Escolares	Vínculo Laboral com a ETT	Tempo de Serviço na ETT	Tempo de Serviço na Empresa Utilizadora	Antiguidade enquanto Trabalhador Temporário
Sexo	1	-,035	-,028	,145	-,067	-,124	-,063	-,094
Idade	-,035	1	,572^{**}	-,453[*]	-,126	,343[*]	,311[*]	,328[*]
Estado Civil	-,028	,572^{**}	1	-,322[*]	-,133	,155	,110	,112
Habilitações Escolares	,145	-,453[*]	-,322[*]	1	-,112	-,097	-,036	-,124
Vínculo Laboral com a ETT	-,067	-,126	-,133	-,112	1	,039	-,163	,029
Tempo de Serviço na ETT	-,124	,343[*]	,155	-,097	,039	1	,728[*]	,801[*]
Tempo de Serviço na Empresa Utilizadora	-,063	,311[*]	,110	-,036	-,163	,728[*]	1	,610[*]
Antiguidade enquanto Trabalhador Temporário	-,094	,328[*]	,112	-,124	,029	,801[*]	,610[*]	1
Flexibilidade de horários	-,040	-,196[*]	-,226[*]	,027	,203[*]	-,121	-,050	-,036
Falta de alternativas no mercado de trabalho	-,119	,171	,023	-,060	-,175	,112	-,082	,056
Acesso mais fácil ao mercado de trabalho	,004	-,172	-,091	,070	,152	-,079	-,024	,056
Adquirir maior experiência profissional	,001	-,234[*]	-,188	,099	,109	-,182	-,086	-,138
Facilidade em conciliar com outras actividades	-,028	-,107	-,055	,019	-,099	-,083	-,082	-,149

****.** A correlação é significativa ao nível de 0,01 (2-tailed)

*****. A correlação é significativa ao nível de 0,05 (2-tailed)

Anexo II: Tabela 10 - Teste *t de Student* para amostras independentes: “Sexo”

Independent Samples Test		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.						95% Confidence Interval of the Difference	
				t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Empenhamento Afiliativo EU	Equal variances assumed	3,442	,068	-2,024	68	,047	-,460	,227	-,913	-,007
	Equal variances not assumed			-2,043	67,864	,045	-,460	,225	-,909	-,011

Anexo II: Tabela 11 – Teste *t de Student* para amostras independentes: “Adquirir maior experiência profissional”

Independent Samples Test		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.						95% Confidence Interval of the Difference	
				t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Empenhamento Normativo EU	Equal variances assumed	2,003	,162	-2,221	68	,030	-,762	,343	-1,446	-,077
	Equal variances not assumed			-3,309	16,354	,004	-,762	,230	-1,249	-,275
Empenhamento Afiliativo EU	Equal variances assumed	3,223	,077	-2,176	68	,033	-,734	,337	-1,407	-,061
	Equal variances not assumed			-2,815	13,292	,014	-,734	,261	-1,296	-,172

Anexo II: Tabela 12 – Teste *t de Student* para amostras independentes: “Flexibilidade de horários”

Independent Samples Test		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.						95% Confidence Interval of the Difference	
				t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Empenhamento Instrumental ETT	Equal variances assumed	5,265	,025	-2,418	70	,018	-,919	,380	-1,677	-,161
	Equal variances not assumed			-5,330	22,816	,000	-,919	,172	-1,276	-,562