

## EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL NOS TRABALHADORES TEMPORÁRIOS<sup>1</sup>

*Eduardo Oliveira<sup>2</sup>*

**Resumo:** O estudo do empenhamento organizacional tem concitado interesse de académicos e profissionais da gestão de recursos humanos. 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. Apesar do aumento significativo deste tipo de trabalho, os contributos teóricos para a compreensão das mudanças da força de trabalho no empenhamento organizacional podem ainda ser robustecidos.

O modelo tridimensional de empenhamento organizacional de Meyer e Allen (1991) foi confirmado para a Empresa de Trabalho Temporário e para a empresa Utilizadora. Não se observaram diferenças significativas nos perfis de empenhamento em função da voluntariedade no acesso ao trabalho temporário. Os 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.

**Palavras-chave:** Vínculo psicológico, empenhamento organizacional, trabalho temporário, voluntariedade.

**Organisational commitment among temporary workers (Abstract):** Research on organisational commitment is motivating the interest of both the academics as well as the professionals in human resources management. Subordinated to the rules imposed by global competitiveness, organisations are adopting new forms of work organisation, namely by hiring temporary workers. Despite its significant increase, it is important to find theoretical contributions which help understanding the impacts of this new labour force on organisational commitment.

The three-dimensional model of organisational commitment designed by Meyer and Allen (1991) was confirmed for the Temporary Work Agency and for the User company. The importance of voluntariness of temporary workers in explaining significant differences on organisational commitment profiles wasn't confirmed.

---

<sup>1</sup> Adaptado da Dissertação de Mestrado defendida pelo autor na Universidade do Minho, Jun-09.

<sup>2</sup> E-mail: [eaoliveira@porto.ucp.pt](mailto:eaoliveira@porto.ucp.pt)

The results reinforce the prevalence of organisational commitment's nature over its target, no matter which type of contract connects the individual to the organisation.

**Keywords:** psychological tie, organisational commitment, temporary work, voluntariness

### Introdução

A natureza da relação de trabalho é há muito associada ao empenhamento do trabalhador para com a empresa (Chambel & Castanheira, 2007). Porém, 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).

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, Leite, Carvalho, Freire, & Vieira, 2004; Rodriguez, Franco, & Santos, 2006).

O modelo multidimensional de empenhamento organizacional de referência na literatura é o modelo de três componentes (laço afectivo, normativo e instrumental) apresentado por Meyer e Allen (1991). Os autores (1997) referem a possibilidade de os trabalhadores não estarem tão empenhados nos renovados arranjos organizacionais quanto estavam no passado. Sem prejuízo, 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 e 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 nas condições de emprego contingente poderá ter características diferentes, designadamente uma duração mais curta, ou estar focado num contrato ou projecto, em vez de se dirigir para a organização como um todo.

Um dos mais relevantes sinais de flexibilização e contingência no mercado de trabalho consiste no recurso ao trabalho temporário. Esta forma de trabalho caracteriza-se pela existência de uma relação tripartida entre um trabalhador temporário, uma Empresa de Trabalho Temporário (ETT) e um cliente (Utilizador)<sup>3</sup>. 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 um grupo de empregados externos.

A procura de trabalho temporário tem vindo a aumentar, tornando imperativo que os gestores de recursos humanos compreendam as necessidades destes trabalhadores. Refira-se que este aumento de dimensão do mercado de trabalho temporário não parece ser explicado de forma significativa pelas preferências da oferta da força de trabalho (Brewster, Mayne, & Tregaskis, 1997). A constatação de que o crescimento na utilização de trabalho temporário não foi despoletado ou desejado pelos trabalhadores tem levantado preocupações sobre o impacto do emprego temporário nos indivíduos. (De Cuyper *et al.*, 2008). Porém, pouco tem sido escrito sobre a forma como as organizações deverão gerir os seus trabalhadores temporários (Feldman, Doeringhaus, & Tunley, 1994). Para além de revelar uma assinalável escassez de estudos longitudinais, a investigação sobre a relação entre o trabalho temporário e o empenhamento organizacional tem apresentado resultados inconsistentes, inconclusivos e até contraditórios (De Cuyper *et al.*, 2008).

Em qualquer relação de trabalho, as expectativas mútuas estão definidas parcialmente pelo contrato de trabalho. No entanto, muitas obrigações e expectativas críticas são parte de um acordo mais implícito entre as partes, o contrato psicológico (Chambel & Castanheira, 2007). Os trabalhadores temporários reconhecem de antemão 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). Esta constatação abre espaço para a criação de um contrato psicológico marcadamente transaccional ou economicista entre trabalhadores e entidades empregadoras, em contraste com o emprego mais tradicional baseado nos aspectos relacionais ou sócio-emocionais da relação laboral (McDonald & Makin, 2000; McLean & Kidder, 1994; Rousseau, 1995).

Também no que diz respeito à insegurança no emprego, podem observar-se especificidades decorrentes desta forma de trabalho. Estudos recentes demonstraram que a insegurança no emprego reduz a satisfação no trabalho

---

<sup>3</sup> 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.

e empenhamento organizacional entre trabalhadores permanentes, enquanto que pouco acrescenta à explicação das respostas comportamentais dos trabalhadores temporários (De Cuyper *et al.*, 2008). Os autores avançam que é possível que a empregabilidade represente uma alternativa à segurança no emprego para os trabalhadores temporários: cenários de reduzidas taxas de emprego e défices de qualificação individuais, ao invés de insegurança no trabalho podem, esses sim, ser problemáticos para os trabalhadores temporários.

A questão do duplo empenhamento dos trabalhadores temporários, ou seja, o seu compromisso simultâneo com a ETT e com a empresa Utilizadora tem sido abordada por diversos autores. Alguns dos resultados dessas investigações parecem apontar para níveis mais elevados de empenhamento com a empresa Utilizadora do que com a ETT (Benson 1998; Van Breugel, Van Olfen, & Olie, 2005).

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, as suas formas de manifestação comportamental nas organizações e as suas trajetórias de emprego ao longo da vida activa.

#### *Estrutura do estudo*

Num primeiro momento, clarifica-se o conceito de empenhamento organizacional analisando a sua natureza no contexto do modelo multidimensional de Meyer e Allen (1991). São debatidas ainda propostas de variação da multidimensionalidade e assinalada a importância da consideração de múltiplos focos de empenhamento.

O cenário de flexibilização do mercado de trabalho e das relações entre empregadores e empregados serve de mote à caracterização sumária do trabalho temporário na União Europeia e em Portugal. São ainda apresentados contributos teóricos produzidos a respeito desta forma de trabalho na conduta organizacional.

Posteriormente, recorrendo à metodologia de inquérito por questionário, fita-se a análise do empenhamento organizacional dos trabalhadores temporários face à ETT e ao Utilizador; a sua inter-relação e o efeito da motivação (in)voluntária em aderir ao trabalho temporário e da antiguidade no empenhamento organizacional.

Discutidos os resultados e apresentadas as conclusões, são sugeridas implicações para a pesquisa neste domínio.

### 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. As organizações estão a atravessar mudanças sem precedentes, fruto de alterações demográficas na força de trabalho, inovações tecnológicas 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 na relação entre organizações e colaboradores e que ajudava a fomentar um maior empenhamento por parte destes (Rousseau & Wade-Benzoni, 1995).

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

O principal modelo multidimensional de empenhamento 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. 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 Afectivo. Caracteriza-se pelo desejo de permanecer na organização. Segundo Allen e Meyer (1990:3) “Colaboradores com um forte empenhamento afectivo 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 Instrumental<sup>4</sup>. Traduz-se na necessidade de ficar na organização. Para Allen e Meyer (1990:3) “Colaboradores com (...) empenhamento instrumental permanecem porque precisam (...)”. Baseia-se na análise/percepção dos

---

<sup>4</sup> A tradução de *Continuance Commitment* para português como Empenhamento Instrumental não é consensual. Apesar de mais frequente, alguns autores (Nascimento, Lopes, & Salgueiro, 2008; Rego *et al.*, 2004) 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.

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, Allen, & Smith, 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.

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, Paunonen, Gellatly, Goffin, & Jackson, 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, Porter, & Steers, 1982).

As três componentes do empenhamento ligam o indivíduo à organização e tornam o seu abandono menos provável, contudo as suas consequências atitudinais 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).

#### *Empenhamento organizacional: mais de três dimensões?*

Não obstante os modelos multidimensionais de empenhamento terem granjeado merecido espaço de destaque, 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). Vários estudiosos postulam 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, 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). A confirmação da pertinência desta bipartição do empenhamento instrumental deve ser prosseguida, analisando-se os seus antecedentes e consequentes (Allen & Meyer, 1996).

Os constructos de empenhamento afectivo e de empenhamento instrumental, empiricamente distintos, parecem não estar significativamente relacionados conforme demonstrado pelas correlações encontradas por Meyer, Stanley, Herscovitch, e Topolnytsky (2002) e Rego, Souto, e Cunha (2007) de .05 e de -.09 respectivamente. Todavia, subsistem dados contraditórios como os apresentados por Rego e Souto (2004b) que obtiveram uma correlação de -.24 para uma amostra portuguesa e de -.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 .63 e Rego *et al.* (2007) de .43.

Sem prejuízo das inconsistências 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).

### *Empenhamentos múltiplos*

Igualmente importante na literatura de empenhamento organizacional foi o advento da perspectiva dos empenhamentos múltiplos (Reichers, 1985, 1986; ver também Ashforth & Mael, 1989; Randall, 1990). 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 que concorrem para que o empenhamento organizacional só seja 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; Meyer *et al.*, 1993). Hunt e Morgan (1994) concluem que 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 empenha-

mento organizacional global. 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.

### **Mercado de Trabalho**

No âmbito de um mercado de trabalho global, 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 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.

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). 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 o staff efectivo terá um contrato de cariz mais relacional, assente no envolvimento e no empenhamento afectivo para com a organização.

#### *O trabalho temporário*

Em 2009, o número de trabalhadores temporários nos 27 países da União Europeia rondava os 24 milhões. Destes, cerca de sete milhões estão empregados a tempo parcial e os restantes a tempo inteiro. A maioria dos trabalhadores a tempo parcial é do sexo feminino (67%) e normalmente bastante jovens (31% não completou 25 anos de idade). No caso do trabalho a tempo inteiro verifica-se um cenário idêntico no que respeita à distribuição



etária, mas com uma percentagem de 56% trabalhadores do sexo masculino (Eurostat, 2010). Durante 2009, 12% das empresas nacionais recorreram ao trabalho temporário. No ano de 2008, existiam em Portugal 265 ETT, representadas através de 427 agências e 750 funcionários internos. Nos últimos 10 anos, os trabalhadores temporários têm representado entre 0.7% a 0.9% da população activa portuguesa (International Confederation of Private Employment Agencies [CIETT], 2011).

Se o trabalho temporário se caracterizou inicialmente pela cedência de mão-de-obra para trabalhos administrativos, 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. Esta forma de trabalho é cada vez menos sinónima de perfis profissionais indiferenciados.

Devido ao rápido crescimento da taxa de desemprego, os trabalhadores desempregados 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 ganhar novas experiências laborais e por este tipo de trabalho lhes proporcionar maior autonomia e liberdade (Marler, Woodard, & Milkovich, 2002). Sem prejuízo, alguns estudos alertam que a maioria dos trabalhadores temporários não adere voluntariamente a esta modalidade contratual: relatórios europeus estimam que existam, num cenário optimista, cerca de 30% de trabalhadores temporários voluntários (De Cuyper *et al.*, 2008). Estes tendem a estar mais satisfeitos com o seu trabalho (Ellingson, Gruys, & Sackett, 1998) e mais comprometidos com a organização (von Hippel, Mangum, Greenberger, Heneman, & Skoglund, 1997) quando comparados com aqueles que são forçados a aderir a esta forma de trabalho.

De facto, os trabalhadores temporários não constituem uma entidade homogénea nas suas preferências, atitudes e motivações. No seu estudo, Von Hippel *et al.* (1997) tipificaram duas grandes motivações entre os trabalhadores temporários: aqueles que procuram trabalho permanente, os *temporariamente temporários* (70% dos inquiridos) e aqueles que não procuram emprego permanente, os *permanentemente temporários* (30% dos inquiridos). Quando os indivíduos esperam obter um emprego permanente tendem a estar mais empenhados com a empresa Utilizadora, enquanto que relativamente à ETT não se regista qualquer alteração sensível nos seus níveis de empenhamento. Por outro lado, quanto maior o peso da falta de alternativas na opção pelo trabalho temporário, mais empenhados estarão os trabalhadores com a ETT (von Hippel *et al.*, 1997).

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.

### Abordagem Metodológica

Utilizou-se como referência analítica o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), que comporta a dimensão afectiva, normativa e instrumental. Pretendeu-se pesquisar a natureza do empenhamento organizacional que liga os trabalhadores temporários à ETT e ao Utilizador bem como a relação entre estes dois vínculos. A influência das motivações para o trabalho temporário e da antiguidade no empenhamento organizacional dos trabalhadores foi também examinada.

#### *Amostra*

Uma vez que o contacto com todos os indivíduos do público-alvo é inexecutável, optou-se por encetar contactos com ETT, com Utilizadores desta forma de trabalho e directamente com trabalhadores temporários da zona norte do país de forma a garantir uma taxa de resposta adequada aos propósitos da pesquisa. Constituiu-se assim uma amostra por conveniência (Gil, 1999) a partir dos trabalhadores temporários que se disponibilizaram voluntariamente para participar no estudo.

Fazem parte da amostra final 102 indivíduos. A amostra é constituída por 54% de respondentes do sexo masculino 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. Predominam as profissões menos qualificadas ligadas à produção, à área logística e administrativa. Destes trabalhadores, mais de 60% possuem um contrato de trabalho temporário a termo com a ETT. Quanto à antiguidade na ETT, 70% tem um vínculo inferior a um ano e 17% dos respondentes trabalham na ETT há mais de dois anos. Na empresa Utilizadora, os valores são semelhantes: 68% revelam uma antiguidade inferior a um ano, ao passo que 23% mantêm-se na empresa Utilizadora há mais de dois anos.

O trabalhador temporário da amostra caracteriza-se por um historial relativamente curto nesta forma de trabalho. A falta de alternativas no mercado de trabalho é a principal razão apontada pelos respondentes para enveredarem pelo trabalho temporário (66%). Apenas 3.5% dos trabalhadores temporários escolhem esta forma de relação laboral para adquirir mais experiência profissional. Transparece a impressão que o ingresso no mercado de trabalho temporário será frequentemente involuntário e poucas vezes resultará de uma decisão intencional e premeditada.

### *Estudo Quantitativo*

Face aos objectivos previamente estabelecidos, recorreu-se à metodologia de inquérito por questionário (Quivy & Campenhoudt, 1992) para medir o empenhamento organizacional. Utilizou-se um instrumento contendo 28 itens, 16 retirados do instrumento utilizado por Ferreira (2005) e 12 retirados do instrumento empregado por 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 itens concernentes à ETT e à organização Utilizadora foram intencionalmente identificados e colocados em páginas diferentes de forma a prevenir um efeito de espelho nas respostas. Os indivíduos foram convidados a assinalar numa escala *Likert* de cinco 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 polarização das respostas, alguns itens estão formulados na negativa. As proposições foram distribuídas aleatoriamente pelo questionário. Dos 125 questionários distribuídos receberam-se 110, sendo que oito questionários recolhidos não foram considerados válidos. A taxa de resposta foi de 88%.

Através do questionário aplicado formularam-se as seguintes questões:

1. Quais as dimensões do empenhamento organizacional com a ETT e com o Utilizador?
2. Qual a relação entre os dois vínculos acima mencionados?
3. Qual a influência da voluntariedade em enveredar pelo trabalho temporário no empenhamento organizacional com a ETT e com o Utilizador?
4. Qual a relação do factor tempo (antiguidade na ETT, no Utilizador e enquanto trabalhador temporário) no empenhamento organizacional com a ETT e com o Utilizador?

### **Resultados**

De forma a aferir o grau de ajuste dos dados à análise factorial realizou-se o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de Esfericidade de Bartlett. Este procedimento foi executado quer para os itens relativos à ETT, quer para os seus homólogos referentes à empresa Utilizadora.

Para cada grupo de itens (ETT e empresa Utilizadora) verificou-se uma boa relação entre as variáveis confirmada pelo critério KMO de 0.77 (Pestana & Gageiro, 2005) e pela significância do teste de esfericidade de Bartlett 1196.49 ( $p=.000$ ) permitindo proceder à análise factorial em compo-

nentes principais para os itens referentes à ETT. No que se refere aos itens direccionados 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 0.82 e no teste de esfericidade um nível de significância de  $p=.000$  para um valor de 1441.24.

Os dados foram submetidos a uma análise factorial em componentes principais com rotação oblíqua (*direct Oblimin*) de forma a conhecer as dimensões de empenhamento organizacional nos trabalhadores temporários. Em ambos os casos, as correlações entre os componentes extraídos foram baixas, sendo a correlação mais forte de  $r=-.34$ . Assim, optou-se pela razoabilidade de uma rotação ortogonal *Varimax*.

### ETT

A aplicação do método estatístico permitiu concluir a extracção de três factores principais para a ligação com a ETT – consideraram-se todos os itens com saturações acima de ,500; nos casos em que os itens demonstraram possuir uma saturação acima deste valor em mais do que um factor foram excluídos da análise (Tabela 1).

Tabela 1. Análise factorial componentes principais Rotação *Varimax* itens ETT

Itens	Rotated Component Matrix		
	Componente		
	1	2	3
Considero ter poucas opções para poder considerar a possibilidade de deixar esta organização			.61
Continuo nesta organização porque, se sáísse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais			.57
Esta organização tem muito significado para mim		.54	
Importo-me realmente com o destino desta organização		.59	
Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização			.59
Mesmo tendo vantagens, não sinto que seria justo deixar agora esta organização		.57	
Muito da minha vida seria “abalado” se decidisse deixar esta organização	.55		

Não deixaria a minha organização agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham	.75	
Não era justo deixar agora esta organização porque sinto obrigações para com as pessoas que trabalham comigo	.68	
Não me custaria deixar esta organização num futuro próximo		-.54
Não me sinto como fazendo “parte da família” desta organização		-.67
Não me sinto unido a esta organização		-.71
Não me sinto verdadeiramente pertencente a esta organização		-.60
Sentir-me-ia culpado se deixasse agora esta organização	.67	
Seria muito difícil para mim deixar, neste momento, esta organização, mesmo que a decisão fosse minha		.51
Seria muito feliz se desenvolvesse o resto da minha carreira nesta organização	.70	
Sinto que existe uma forte ligação afectiva entre mim e a minha organização		.55
Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização		.83
Sinto-me “parte da família” da minha organização	.62	
Sinto-me em dúvida para com a minha organização	.56	
Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização		.57
Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria as poucas alternativas disponíveis		.82
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 benefi-	.57	

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

Estes três factores explicam 47.08 % da variância total. Na Tabela 2 indicam-se os seus valores próprios e a variância explicada de cada um dos factores. Os resultados da análise factorial permitem confirmar a estrutura tridimensional do empenhamento organizacional com a ETT.

Tabela 2. Variâncias ETT e empresa Utilizadora

Variância itens ETT						
Componente	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8.03	28.68	28.68	5.05	18.03	18.03
2	3.30	11.79	40.47	4.70	16.77	34.81
3	1.85	6.61	47.08	3.44	12.27	47.08

  

Variância itens empresa Utilizadora						
Componente	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9.67	34.55	34.55	6.80	24.28	24.28
2	2.94	10.49	45.04	4.28	15.27	39.55
3	2.05	7.30	52.34	3.58	12.79	52.34

Os itens formulados inicialmente na negativa viram a sua enunciação e inerente codificação de dados alterada de forma a calcular os coeficientes de Alpha de Cronbach (Pallant, 2001). Estes situaram-se acima de 0.70 (Nunnally, 1978) para qualquer dos factores, o que permite afirmar que as três escalas possuem boa consistência interna. Na Tabela 3 acrescentam-se as denominações atribuídas a cada um dos factores extraídos e o apuramento de médias e desvios padrão para cada uma das variáveis.

Contudo é de salientar que a estrutura factorial encontrada apresenta níveis de correspondência díspares com as componentes afectiva, normativa e instrumental previstas por Meyer e Allen (1991).

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. Os itens que o constituem reflectem principalmente a percepção dos indivíduos da inexistência de alternativas atractivas de emprego noutras organizações e de forma ténue os elevados sacrifícios pessoais associados ao abandono da organização.

Tabela 3. Dimensões de empenhamento organizacional com a ETT e com a empresa Utilizadora

Dimensões de empenhamento organizacional com a ETT			
Estatísticas	Factor 1 Empenhamento Normativo	Factor 2 Empenhamento Afectivo	Factor 3 Empenhamento Instrumental
Alpha de Cronbach	.84	.85	.80
Média	2.87	3.21	3.22
Desvio Padrão	.87	.76	.87
Dimensões de empenhamento organizacional com a empresa Utilizadora			
Estatísticas	Factor 1 Empenhamento Normativo	Factor 2 Empenhamento Afectivo	Factor 3 Empenhamento Instrumental
Alpha de Cronbach	.93	.72	.80
Média	3.22	3.62	3.40
Desvio Padrão	.93	.85	.89

Os outros dois factores extraídos já não apresentam uma estrutura tão clara e concordante com o modelo teórico em análise. O primeiro factor é aquele que mais se afasta do preconizado pela literatura. Ainda que na sua constituição se encontrem elementos sobretudo de cariz normativo e daí a denominação imputada, coexistem componentes de natureza instrumental (sobretudo associados aos elevados custos pessoais) e mesmo afectiva neste vínculo com a organização. Estes elementos parecem apontar para a obrigação que o trabalhador temporário sente em permanecer na ETT 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. Neste caso, o vínculo normativo liga-se mais acentuadamente com elementos de natureza instrumental. O factor 2 denominou-se de Empenhamento Afectivo pois remete para o significado e sentido de pertença nutridos

pela ETT. Ainda assim incluiu um item de empenhamento normativo e outro de cariz instrumental.

### *Empresa Utilizadora*

Relativamente à ligação com a empresa Utilizadora, a análise factorial indicou três factores principais (Tabela 4). Os factores apurados explicam 52.34 % da variância encontrada. Os valores próprios e a variância explicada por cada um dos factores podem ser consultados na Tabela 2.

Tabela 4 – Análise factorial componentes principais Rotação *Varimax* itens empresa Utilizadora

Itens	Rotated Component <sup>Matrix</sup>		
	Componente		
	1	2	3
Considero ter poucas opções para poder considerar a possibilidade de deixar esta organização			.70
Continuo nesta organização porque, se sáísse, teria que fazer grandes sacrificios pessoais.			.66
Devo bastante a esta organização	.60		
Importo-me realmente com o destino desta organização		.58	
Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização			.76
Mesmo tendo vantagens, não sinto que seria justo deixar agora esta organização	.63		
Não abandono esta organização devido às perdas que me prejudicariam	.56		
Não deixaria a minha organização agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham	.72		
Não era justo deixar agora esta organização porque sinto obrigações para com as pessoas que trabalham	.77		
Não me custaria deixar esta organização num futuro próximo		-.65	
Não me sinto como fazendo “parte da família” desta organização		-.57	
Não me sinto unido a esta organização		-.77	
Não me sinto verdadeiramente pertencente a esta organização		-.61	
Sentir-me-ia culpado se deixasse agora esta organização	.71		
Seria muito difícil para mim deixar, neste momento, esta organização, mesmo que a decisão fosse minha	.62		



Seria muito feliz se desenvolvesse o resto da minha carreira nesta organização	.73
Sinto que existe uma forte ligação afectiva entre mim e a minha organização	.65
Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização	.75
Sinto que, se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correcto deixar a minha organização	.69
Sinto-me "parte da família" da minha organização	.64
Sinto-me em dívida para com a minha organização	.79
Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização	.63
Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização	.67
Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria as poucas alternativas disponíveis	.77

---

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

A medida de fidedignidade Alpha de Cronbach revelou que as três escalas constituídas possuem valores de consistência interna acima do limiar de aceitabilidade (Tabela 3). Os itens formulados inicialmente na negativa viram atempadamente a sua enunciação e inerente codificação de dados alterada.

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 (Meyer *et al.*, 2002; Rego *et al.*, 2007). Estes dois laços parecem ter alguma relação quando atentarmos na estrutura do factor 1. Este factor, denominado de Empenhamento Normativo, para além de retratar obrigações e deveres morais de lealdade para com a organização, contém igualmente elementos de compromisso emocional e afectivo que extravasam a definição proposta por Meyer e Allen (1990) para o laço normativo. O factor 2, denominado de Empenhamento Afectivo, retrata a internalização de valores e objectivos profissionais associada a um vínculo activo, de trocas mútuas entre trabalhador e organização. O constructo de empenhamento instrumental preconizado pelos autores está representado pelo factor 3. É de notar que, a exemplo do verificado com a ETT, a falta de opções de emprego disponíveis se constituiu de forma destacada como o principal traço desta dimensão. O reconhecimento dos custos e

sacrifícios associados com a saída da organização encontra-se representado apenas por um dos itens.

#### *ETT e empresa Utilizadora*

No sentido de encontrar itens com um peso significativo distintivo para a análise do empenhamento relativo à ETT e à empresa Utilizadora procedeu-se à análise das suas comunalidades com os factores extraídos (Tabela 5). Consideraram-se apenas diferenças de comunalidades acima de .10 nesta análise. As diferenças de maior magnitude registam-se ao nível das obrigações e deveres morais de lealdade para com a organização traduzidas nos itens *Sinto que, se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correcto deixar a minha organização* e *Sinto-me em dívida para com a minha organização*. A comunalidade destes itens é acentuadamente maior no caso dos factores de empenhamento extraídos para a empresa Utilizadora do que no caso da ETT.

A análise correlacional (Coeficiente de Correlação de Pearson) das associações entre os factores extraídos para cada um dos focos de empenhamento (ETT e empresa Utilizadora) não demonstrou 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 ( $r=.45$ ;  $p < 0.01$ ); o empenhamento normativo para ambos os focos está correlacionado ( $r=.37$ ;  $p < 0.01$ ) e o empenhamento instrumental apresenta uma correlação significativa ao nível de 0.01 de  $r=.53$ . Nestes três casos, as correlações apresentam valores moderados 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. 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 *one-way 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 na dimensão empenhamento afectivo face à ETT e face à empresa Utilizadora:  $t(70)=-2.57$ ,  $p=.012$  e  $t(68)=-2.62$ ,  $p=.011$ . As demais diferenças de médias significativas circunscreveram-se à opção *Adquirir maior experiência profissional* na dimensão empenhamento afectivo com a empresa Utilizadora ( $t(68)=-2.32$ ,  $p=.023$ ) e pela *Flexibilidade de horários* no empenhamento instrumental com a ETT ( $t(70)=-2.31$ ,  $p=.024$ ).

Tabela 5. Valores de comunalidade por item

Itens	Communalities	
	ETT	empresa Utilizadora
Esta organização tem muito significado para mim	.53	.69
Não me sinto com fazendo “parte da família” desta organização	.50	.33
Não me sinto unido a esta organização	.52	.64
Sinto que existe uma forte ligação afectiva entre mim e a minha organização	.45	.59
Sinto-me “parte da família” da minha organização	.50	.62
Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização	.46	.59
Considero ter poucas opções para poder considerar a possibilidade de deixar esta organização	.38	.50
Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização	.45	.58
Não abandono esta organização devido às perdas que me prejudicariam	.40	.50
Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização	.69	.57
Não era justo deixar agora esta organização porque sinto obrigações para com as pessoas que trabalham comigo	.49	.62
Sentir-me-ia culpado se deixasse agora esta organização	.50	.64
Sinto que, se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correcto deixar a minha organização	.25	.48
Sinto-me em dívida para com a minha organização	.40	.63

A análise da variância não registou diferenças estatisticamente significativas no empenhamento organizacional para qualquer dos focos quando examinada a antiguidade dos trabalhadores temporários na empresa Utilizadora, tendo-se verificado o oposto quanto à antiguidade na ETT e na condição de trabalhador temporário. O valor médio de empenhamento afectivo com a empresa Utilizadora é significativamente menor nos indivíduos que são trabalhadores temporários há mais de um ano e menos de dois do que nos que exercem este tipo de trabalho há menos de um ano ( $F(3, 62)=3.6$ ,  $p=.01$ ). Observou-se a mesma tendência quando se analisou a antiguidade do trabalhador na ETT ( $F(3, 63)=3.3$ ,  $p=.02$ ).

Não se verificaram diferenças de médias significativas entre os indivíduos que optaram voluntariamente pelo trabalho temporário e aqueles que não o fizeram no referente às dimensões de empenhamento com a ETT e com a empresa Utilizadora.

Finalmente e de modo a comparar os valores médios de cada dimensão de empenhamento com a 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.

### Discussão

As análises factoriais confirmaram que o empenhamento organizacional deve ser observado como um fenómeno tridimensional de vinculação, comportando uma dimensão afectiva, normativa e instrumental para com a ETT e a empresa Utilizadora.

Relativamente à medição do empenhamento organizacional, vários trabalhos (Ferreira, 2005; Meyer & Allen, 1997; Rego, Cunha, & Souto, 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 estar em linha com posições que postulam a natureza de não-empenhamento, de não compromisso do trabalhador temporário. Em linha com os resultados de Benson (1998) e Van Breugel *et al.* (2005), o vínculo com a empresa Utilizadora destaca-se pelos seus *scores* mais elevados em qualquer das dimensões de empenhamento quando comparados com os da ETT. O empenhamento afectivo apresenta o valor mais elevado, seguido do instrumental e do laço normativo. Neste contexto, importa atentar nos sinais fornecidos pelas pesquisas que demonstraram que as correlações do empenhamento instrumental com comportamentos desejáveis como a cidadania organizacional, assiduidade e desempenho, são fracas e por vezes mesmo negativas (Meyer *et al.*, 1989). Aceitando-se que as organizações têm interesse em promover os laços afectivos e normativos dos seus colaboradores e em atenuar o vigor do laço instrumental (Meyer & Smith, 2000) 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.

A análise correlacional assevera que quem está afectivamente empenhado num dos alvos tende a estar também afectivamente empenhado na outra organização-alvo. 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. De facto, os contratos de trabalho temporários não têm inevitavelmente efeitos negativos sobre a relação empregado-organização (Chambel & Castanheira, 2007), visto que os trabalhadores temporários não experienciam necessariamente dissonância cognitiva por estarem empenhados com múltiplos alvos, desde que estes tenham objectivos comuns.

Por outro lado, 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. Esta motivação extrínseca, apontada pelos respondentes como a principal razão para a entrada no mercado de trabalho temporário poderá estar na origem dos elevados valores de empenhamento instrumental registados. Em todo o caso, os resultados obtidos não são suficientemente esclarecedores quanto ao papel que a voluntariedade pode ter na explicação da relação de empenhamento do empregado com a ETT e com a empresa Utilizadora.

### Conclusão

Um traço distintivo do vínculo psicológico destes trabalhadores é o seu forte carácter instrumental evidente sobretudo na relação com a ETT e de forma mais atenuada com a organização Utilizadora.

Comparativamente com o modelo mais considerado de empenhamento organizacional, a proposta de Meyer e Allen (1991), o laço dos trabalhadores temporários apresenta nuances mormente na importância relativa que cada dimensão de empenhamento (afectiva, normativa e instrumental) assume. 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 dis-

tintas, revela-se de difícil apropriação. Esta dificuldade poderá desempenhar um papel decisivo na construção de atitudes e comportamentos organizacionais 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.

### *Implicações*

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 Utilizadora: 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.

### **Referências bibliográficas**

- Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N., & Meyer, J. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.

- Ashforth, B., & 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.
- Beard, K., & Edwards, J. (1995). Employees at risk: contingent work and the psychological experience of contingent workers. In Cooper, C., & Rousseau, D. (Eds.), *Trends in Organizational Behavior*, 109-20. New York.
- Becker, T., & Billings, R. (1993). Profiles of commitment: An empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 177-190.
- Benson, J. (1998). Dual commitment: contract workers in Australian manufacturing enterprises. *Journal of Management Studies*, 35, 355-375.
- Brewster, C., Mayne, L., & Tregaskis, O. (1997). Flexible working in Europe. *Journal of World Business*, 32(2), 133-151.
- Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2007). They don't want to be temporaries: Similarities between temps and core workers. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 943-959.
- De Cuyper, N., De Jong, J., De Witte, H., Isaksson, K., Rigotti, T., & Schalk, R. (2008). Literature review of theory and research on the psychological impact of temporary employment: Towards a conceptual model. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 25-51.
- De Gilder, D. (2003). Commitment, trust and work behaviour. The case of contingent workers. *Personnel Review*, 32(5), 588-604.
- Ellingson, J.E., Gruys, M.L., & Sackett, P.R. (1998). Factors related to the satisfaction and performance of temporary employees. *Journal of Applied Psychology*, 83, 913-921.
- Eurostat. (2010). *European Union Labour Force Survey – Annual results 2009*. Luxemburgo: Eurostat.
- Feldman, D., Doeringhaus, H., & Tunley, W. (1994). Managing temporary workers: a permanent HRM challenge. *Organizational Dynamics*, 23, 49-64.
- Ferreira, M. (2005). *Empenhamento Organizacional de Profissionais de Saúde em Hospitais com Diferentes Modelos de Gestão* (Tese de Doutoramento). Braga: Universidade do Minho.
- Gil, A. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (5ª edição). S. Paulo: Atlas.
- Grittin, R., & Bateman, T. (1986). Job satisfaction and organizational commitment. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 157-189.
- Hall, D., & Mirvis, P. (1995). Careers as lifelong learning. In Howard, A. (Ed.). *The changing nature of work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hunt, S., & 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.).
- Iles, P., Forster, A., & 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.

- International Confederation of Private Employment Agencies [CIETT]. (2011). The Agency Work Industry Around the World: Economic Report. Retrieved from [http://www.ciett.org/fileadmin/templates/eurociett/docs/stats/Ciett\\_Economic\\_Report\\_2011.pdf](http://www.ciett.org/fileadmin/templates/eurociett/docs/stats/Ciett_Economic_Report_2011.pdf).
- Marler, J., Woodard, M., & Milkovich, G. (2002). Boundaryless and traditional contingent employees: worlds apart. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 425-53.
- Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- McDonald, D., & Makin, P. (2000). The psychological contract, organisational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership & Organization Development Journal Bradford*, 21(1/2), 84-91.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research & application*. Sage Publications.
- Meyer, J., Allen, N., & 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., Becker, T., & 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., Paunonen, S., Gellatly, I., Goffin, R., & Jackson, D. (1989). Organizational commitment and job performance: it's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 152-156.
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L., & 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.
- Meyer, J., & Smith, C. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal Of Administrative Sciences Halifax*, 17(4), 319-331.
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). *Employee-Organization Linkages – the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
- Nascimento, J., Lopes, A., & 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.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory* (2ª ed.). New York: McGraw-Hill.
- O'Reilly, C., & 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.
- Pallant, J. (2001). *SPSS Survival Manual*. Open University Press: Philadelphia.



- Pestana, M., & Gageiro, J. (2005). *Análise de Dados para Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS (4ª Edição)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pratt, M., & Rosa, J. (2003). Transforming work-family conflict into commitment in network marketing organizations. *Academy of Management Journal*, 46(4), 395-418.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva – Publicações, Lda. Lisboa.
- Randall, D. (1990). The consequences of organizational commitment: Methodological investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 361-378.
- Rego, A., & Cunha, M. (2003). *A Essência da Liderança*. Lisboa. Editora RH.
- Rego, A., & 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., & 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., & 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., & 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., & 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., & 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.
- Rodriguez, E., Franco, T., & Santos, M. (2006). Nature and antecedents of organizational commitment: Considerations for human resource management. *Portuguese Journal of Management Studies*, 11(2), 75-95.
- Rousseau, D. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. London: Sage.
- Rousseau, D., & Wade-Benzoni, K. (1995). Changing individual-organization attachments. In A. Howard (Ed.), *The changing nature of work*. San Francisco: Jossey-Bass.

- 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.
- Van Breugel, G., Van Olfen, W., & Olie, R. (2005). Temporary liaisons: the commitment of temps towards their agencies. *Journal of Management Studies*, 42, 539-566.
- von Hippel, C., Mangum, S., Greenberger, D., Heneman, R., & Skoglind, J. (1997). Temporary employment: can organizations and employees both win? *Academy of Management Executive*, 11(1), 93-104.