

UNIVERSIDADE DE LISBOA  
FACULDADE DE PSICOLOGIA



Os meus, os teus e os nossos:  
Gerir e motivar trabalhadores em relações triangulares de emprego

Ana Filipa dos Santos Sobral

Orientadores: Prof. Doutora Maria José Chambel Soares  
Prof. Doutora Filipa Vieira da Silva Castanheira

Tese especialmente elaborada para obtenção do grau de Doutor em Psicologia,  
Especialidade Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações

2015



UNIVERSIDADE DE LISBOA  
FACULDADE DE PSICOLOGIA



Os meus, os teus e os nossos:  
Gerir e motivar trabalhadores em relações triangulares de emprego

Ana Filipa dos Santos Sobral

Orientadores: Prof. Doutora Maria José Chambel Soares  
Prof. Doutora Filipa Vieira da Silva Castanheira

Tese especialmente elaborada para obtenção do grau de Doutor em Psicologia,  
Especialidade Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações

Júri:

Presidente: Doutor Leonel Garcia-Marques

Vogais: Doutor Carlos María Alcover de la Hera

Doutor Francisco José Santos Cesário

Doutora Maria Eduarda Carlos Castanheira Fagundes Duarte

Doutora Maria José Chambel Soares

2015



## Agradecimentos

*“Caminante, son tus huellas  
el camino y nada más;  
caminante, no hay camino,  
**se hace camino al andar.**  
Al andar se hace el camino,  
y al volver la vista atrás  
se ve la senda que nunca  
se ha de volver a pisar.  
Caminante no hay camino  
sino estelas en la mar.”*

Antonio Machado

*“O caminho faz-se caminhando”*, cumprimos etapas, metas, objetivos. Caminhamos mesmo quando apetece parar, caminhamos mesmo quando já não temos força para andar. Caminhamos sozinhos, mas também com os amigos de uma vida, aqueles que estão sempre lá, que nos oferecem o ombro e nos estendem a mão. A família que vamos construindo ao longo da estrada, composta por todos os que por nós se cruzam, é parte do que nos dá alento, mas também aquilo que nos molda, que nos solidifica, que nos ensina a ser o que cada um de nós é.

O caminho que me trouxe até ao final desta etapa é também ele feito de pessoas, de encontros e desencontros, de zangas e pazes, de amores e amizades. Enumerarei os que pessoal ou profissionalmente me foram mais próximos nestes últimos quatro anos e cuja menção dá sentido ao trabalho apresentado neste documento. Outros, aqueles que estão muito para lá deste tempo, alguns dos quais já tendo partido, sabem, mesmo sem os mencionar, o espaço que ocupam na minha vida.

Porque a minha família, no significado mais estrito da palavra, é quem me acompanha sempre em todos os desafios, não poderei deixar de mencionar a minha Mãe, Pai, Avós Alice e Adelina e Tios Rosinda e Álvaro. Mas porque a Mãe é sempre a Mãe e a minha (peço desculpa a todas as outras que também o são) é a melhor mãe do mundo, a minha grande companheira da vida, sempre pronta para me apoiar nos desafios e para trazer o kit de primeiros socorros quando tudo corre mal... Por isso tudo e muito mais, tenho de dedicar à minha Mãe que tanto amo, todo o trabalho contido neste documento. Mãe sem ti não teria sido capaz de tudo! Obrigada por estares sempre lá e por seres a minha Mãe.

E porque os melhores amigos são os de quatro patas... meu querido Baco, obrigada por me levares a passear, por me deixares trabalhar na tua companhia enquanto dormes a sesta e pelos sentimentos que transmites com o teu olhar. És o melhor de todos!!

Segue-se a família mais alargada, nessa, e por ordem de aparência no caminho: Rita, amiga desde sempre, desde as fraldas e biberões. Juntas seremos sempre as estrelas mais brilhantes em todos os palcos da vida! Sofia, amiga desde que a Sociologia invadiu as nossas vidas, de mão dada ainda vamos fazer maratonas pelos corredores da felicidade! Marta, a mais ponderada e para quem ligo em busca de conselhos. Ao som do Walter Mitty, faremos a grande viagem das nossas vidas! Nem duvides!

E pelos caminhos da academia a minha família foi crescendo...

Inspirada pela dedicação, paixão e perseverança que a Prof. Doutora Maria José Chambel, dedica à ciência e investigação, fui traçando o percurso que me traz até aqui. Muito mais do que Orientadora de uma Tese de Doutoramento, encontrei em si uma amiga de verdade. Obrigada por me ter dado um novo alento e um novo rumo, quando mais precisei de uma bússola. Muitas bases de dados, projetos, encontros, capítulos, artigos e jantares depois, continuo a admirar, ainda mais, a profissional, amiga e pessoa que é. Como costumo dizer, ainda vamos ganhar o prémio Nobel da Psicologia. Esse galardão não existe? Desde quando é que isso a impediu de fazer acontecer?!

Quanto ao design do Nobel, isso está mais que resolvido, chamamos o Vítor! Caríssimo Vítor, a nobreza reconhece a sua amizade e distingue-o pelos seus préstimos informáticos e de organização de eventos, sem falar nas espetaculares montagens fotográficas. Um beijinho para um bom amigo que me faz sempre rir!

E porque quem tem uma Orientadora especial, tinha de ter uma Coorientadora à altura, encontrei na Prof. Doutora Filipa Castanheira uma amiga sincera que me forçou a refletir, quebrar amarras e voar. Ainda estou a aprender, nada de voos perigosos, mas algo mudou e tu tiveste impacto. Fiquei surpreendida quando me confiaste o maior valor da tua vida e inesperadamente isso trouxe-me a melhor de todas as surpresas: o sentimento puro das crianças. Para ti Vitória, o maior dos abraços e uma beijoca repenicada! Pelo caminho um beijinho ao Raul e obrigada por empurrares o Tuk-tuk!

Caros colegas de gabinete, ou melhor, de sala com mesas, cadeiras, muita papelada, um microondas e bolachas, sempre muitas bolachas, nunca esquecer as bolachas, chegou a vossa vez! Um enorme obrigada para todos! Por ordem de chegada: Fátima, Sílvia, Vânia, Anete, Pablo, Mariana, Ana, Yasamin, Susana, Josi, Alda e Cleide. Foi na vossa companhia que

passei grande parte dos últimos anos. Obrigada pelos dias de completa desconcentração, em que ninguém se cala, em que não paramos de rir, em que não apetece mesmo trabalhar! Pelos almoços na esplanada, pela entreaajuda, pelas horas conjuntas de AMOS e SPSS, pela partilha dos dilemas e pela busca de soluções. Somos uma equipa imbatível, a academia que nos aguarde! E claro, obrigada por me reservarem sempre a mesa da chefe!

Não poderia não mencionar, ou deixar de agradecer, a todos os colegas ligados aos projetos de investigação em que tenho participado: Prof. Doutora Alexandra Marques Pinto, Prof. Doutor Luís Curral, Rita Fontinha, Maria João Banazol, Mafalda Espada, Raquel Cruz, Prof. Doutor Francisco Cesário, Prof. Doutor Ricardo Fabrício, Cláudia Pascoal e João Gonçalves. Uma palavra especial ao Francisco Cesário, que conheço doutros contextos profissionais... a vida dá umas voltas engraçadas e tem sido muito bom continuarmos a trabalhar juntos. E um agradecimento ao Pedro Quinteiro pela grande ajuda com as análises em M-Plus!

Mais recentemente, o meu caminho passou por Roterdão e foram quatro meses fabulosos de muita aprendizagem profissional e pessoal! Agradeço ao Dr. Bas Koene pela sua hospitalidade e pela oportunidade de me integrar numa instituição como a Universidade de Erasmus. Bas *thanks for alll your help!* Obrigada à Clementina, à Eugina... *you know that you are simply the best...* e à comunidade Tuga que lá conheci. Agradeço ao Carlos, ao João e à Sara por me terem feito sentir em Portugal, mesmo longe do nosso retângulo de terra. E ainda uma palavra aos meus colegas de casa: *Maarten and Raoul it was great to meet you both!*

E porque muitas vezes os últimos são os primeiros, um gigante obrigada a todos os inquiridos que permitiram a construção da investigação apresentada nesta Tese, bem como a todas as empresas que nos abriram as suas portas e aplaudem todas as iniciativas da nossa equipa.

Por fim, estendo os meus agradecimentos aos que lerem este trabalho!

Um abraço para todos.

PS.: Nunca desistam de percorrer o caminho, seja ele qual for, que os desafios sejam o vosso alento e a vida a vossa estrada.



## Resumo

Nesta tese de doutoramento exploraram-se as percepções das práticas de gestão de recursos humanos (PGRH), enquanto método de comunicação entre empresas e trabalhadores contingentes em formatos triangulares de emprego, nomeadamente trabalhadores temporários de agência (TAW) e trabalhadores em *outsourcing* (OW). Foi ainda avaliado como a percepção das PGRH e as trocas sociais que origina, podem estar condicionadas por factores de variabilidade como: gerações, motivações, setor ou formato de contratação contingente.

Com o primeiro estudo pretendeu-se adequar uma escala de percepção do sistema de PGRH a trabalhadores contingentes em relações triangulares de emprego. Para tal, foram testados os princípios de Messick (1995) numa população de 4451 TAW portugueses e considerada a relação de troca entre a medida, o duplo compromisso afectivo destes trabalhadores e dois setores de atividade distintos (i.e., serviços e indústria). Desenhado como ponto de partida, este primeiro estudo é transversal a toda a investigação. A medida aqui criada, adaptada e validada, esteve presente como variável central dos três estudos seguintes.

No segundo estudo, adicionou-se uma outra perspectiva à análise das relações laborais dos trabalhadores contingentes em formatos triangulares de emprego: o efeito geracional nas relações de troca entre as PGRH, o duplo compromisso e o desempenho auto-percebido. Ao considerar como as diferentes gerações (*Baby Boomers*, 1943-1965; Geração X, 1966-1980; e Geração Y, 1981-1995) experienciam as transformações do mercado e os novos formatos de emprego, este estudo, reconhece e incorpora as mudanças sociais que têm vindo a ocorrer no mercado de trabalho e, por isso, lida diretamente com a crescente diversidade geracional no trabalho contingente. As hipóteses foram testadas com uma amostra de 3786 TAW e os resultados sugerem que as gerações podem ter um efeito moderador nas relações estudadas.

Quanto ao terceiro estudo, este centrou o seu foco nas motivações dos trabalhadores e ambicionou a criação de uma tipologia motivacional capaz de amplamente captar as razões, mais ou menos autónomas, que levam os trabalhadores a enveredar por numa situação de trabalho contingente. Porém, o núcleo deste estudo continuou a ser a percepção do sistema de PGRH e o duplo compromisso destes trabalhadores, usando agora as motivações e os perfis criados, como factor de variabilidade na análise destes construtos. No final foi possível identificar, numa amostra de 3766 TAW, cinco perfis que se diferenciaram quanto aos níveis do duplo compromisso afectivo e da percepção das PGRH.

Por último, o quarto estudo replicou parte da análise feita no estudo anterior, mas desta vez adicionando dois novos factores de variabilidade: o setor e o formato de contratação contingente. Este estudo permitiu a construção de uma tipologia de perfis motivacionais no setor do *contact center*, a comparação entre perfis motivacionais de OW e TAW dentro de uma mesma amostra e a análise da relação destes perfis com a percepção das PGRH e o compromisso afectivo para com a empresa contratante. As hipóteses foram testadas com uma amostra de 2078 trabalhadores contingentes e seis perfis foram identificados. De acordo com os resultados, ser OW ou TAW pode influenciar diferentemente as motivações dos trabalhadores, mas não a relação das motivações com outras variáveis, designadamente: as PGRH e o duplo compromisso afectivo. Através deste estudo, foi ainda possível explorar as especificidades do setor dos *contact center*.

**Palavras Chave:** Trabalho Contingente; Percepção das Práticas de Recursos Humanos; Compromisso Afectivo; Gerações; Perfis Motivacionais.

## Abstract

The present thesis explores the perceptions of the human resources practices (HRP) as a method of communication between companies and contingent workers in triangular employment relations, namely temporary agency workers (TAW) and outsourcing workers (OW). The studies examined the influence of different variability factors, such as: generations, motivations, sector and contingent work formats, on the workers' perceptions of the HRP and their exchange relationship, both with the contractor and the client company. The first study developed and assessed the psychometric properties of an HRP system measure for contingent workers and cross-validated it with workers' affective commitment towards both companies that are involved in this employment relation. The measure was administered to 4451 Portuguese TAW. The Messick's validation framework (1995) was used and two sectors were compared (i.e., services and industry). This measure was a central variable of the following three studies.

The second study explored a moderated mediation model that accounts for contingent workers affective commitment (toward the agency and the client company) and generation (Baby Boomers, 1943-1965; Generation X, 1966-1980; and Generation Y, 1981-1995) in the relationship HRP perceptions and overall perceived performance. By considering, simultaneously, the growth of the new work arrangements and the rising of a multigenerational workforce, this study incorporates the changes in the labor market and advances literature by studying the generational diversity inside the contingent work. The hypotheses were tested with a sample of 3786 TAW. Results suggested that generations moderate the relationships herein studied.

Regarding the third study, it created a motivation profile typology, capable of broadly capture the workers' autonomous and extrinsic reasons for being in their current work situation. Five distinct motivation profiles were found on a sample of 3766 TAW. Moreover, by using the profiles as a variability factor, it was possible to understand that they differed in their affective commitment to the agency and to the client-company, and in the perception of the HRP.

Finally the fourth study replied part of the analysis done in the previous study, but this time adding two other variability factors: sector and contingent work format. Therefore, the last study built a motivation profile typology of contingent workers in the contact center and compared OW and TAW profiles, and its relation with HRP perceptions and affective

commitment toward the contractor. The hypotheses were tested in a sample of 2078 Portuguese contingent workers. Six profiles were identified. As expected, being OW or TAW can influence workers motivations. However, the contingent employment format did not moderate the relationship between motivation, HRP perceptions and affective commitment. Through this study, it was also possible to explore the specifics of the contact center sector.

**Keywords:** Contingent Work; Human Resource Practices Perceptions; Affective Commitment; Generations; Motivation Profiles.

# Índice

## **PARTE I: Gerir e motivar trabalhadores em relações triangulares de emprego:**

### **Introdução e Objetivos**

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO TEÓRICA E APRESENTAÇÃO DOS ESTUDOS.....	19
AS NOVAS NECESSIDADES DO MERCADO LABORAL E A EMERGÊNCIA DO TRABALHO CONTINGENTE.....	19
<i>Quantos são, quem são e onde estão os trabalhadores contingentes?</i> .....	23
<i>A especificidade das relações triangulares de emprego</i> .....	30
A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS RELAÇÕES TRIANGULARES DE EMPREGO CONTINGENTE .....	42
<i>Os princípios da troca social, o formato e percepção das PGRH</i> .....	42
<i>Gerir trabalhadores contingentes</i> .....	44
DENTRO DO TRIÂNGULO: UM EMPREGO DOIS COMPROMISSOS .....	46
O IMPACTO DAS GERAÇÕES NA RELAÇÃO DE EMPREGO.....	49
<i>Ser BB, GX ou GY</i> .....	50
O IMPACTO DAS MOTIVAÇÕES NA RELAÇÃO DE EMPREGO: O VOLUNTARISMO VERSUS O INVOLUNTARISMO.....	51
<i>Motivações intrínsecas e extrínsecas: uma perspectiva da teoria da auto-determinação</i> .....	51
<i>Voluntarismo e involuntarismo em ser trabalhador contingente</i> .....	54
<i>Perfis motivacionais: um novo olhar sobre as motivações humanas</i> .....	56
APRESENTAÇÃO INTEGRADA DOS ESTUDOS .....	61

## **PARTE II: Estudos sobre a gestão e motivação de trabalhadores**

### **em relações triangulares de emprego**

CAPÍTULO 2: A PSYCHOMETRIC ASSESSMENT OF AN HR PRACTICE MEASURE FOR TEMPORARY AGENCY WORKERS .....	69
INTRODUÇÃO .....	69
MÉTODO .....	73
RESULTADOS .....	76
DISCUSSÃO .....	81
CAPÍTULO 3: DEALING WITH TEMPORARINESS: GENERATIONAL EFFECTS ON THE TEMPORARY AGENCY WORKERS' EMPLOYMENT RELATIONSHIPS .....	85
INTRODUÇÃO .....	85
MÉTODO .....	92
RESULTADOS .....	96
DISCUSSÃO .....	101

CAPÍTULO 4: BEING A TEMPORARY AGENCY WORKER: A MOTIVATION PROFILE ANALYSIS .	107
INTRODUÇÃO .....	107
MÉTODO .....	112
RESULTADOS .....	115
DISCUSSÃO .....	120
CAPÍTULO 5: MANAGING MOTIVATION IN THE CONTACT CENTER: THE EMPLOYMENT RELATIONSHIP OF OUTSOURCING AND TEMPORARY AGENCY WORKERS .....	125
INTRODUÇÃO .....	125
MÉTODO .....	132
RESULTADOS .....	136
DISCUSSÃO .....	140
 <b>PARTE III: Conclusões sobre o estudo da gestão e motivação de trabalhadores em relações triangulares de emprego</b> 	
CAPÍTULO 6: RESUMO INTEGRADO DOS PRINCIPAIS RESULTADOS.....	147
RELAÇÃO DE TROCA DOS TRABALHADORES CONTINGENTES, EM SITUAÇÕES TRIANGULARES DE EMPREGO .....	147
<i>A (des)construção do duplo compromisso afectivo</i> .....	149
VARIÁVEIS INTERVENIENTES NA RELAÇÃO DE EMPREGO DOS TRABALHADORES CONTINGENTES .....	152
<i>Gerações: quando os contingentes são BBs, Xs &amp; Ys</i> .....	152
<i>Perfis motivacionais: ser simultaneamente voluntário e involuntário</i> .....	154
<i>Setor de atividade: as especificidade do contact center</i> .....	158
CAPÍTULO 7: CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES PRÁTICAS.....	161
CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS E ESTUDOS FUTUROS .....	161
CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES .....	165
<i>Implicações teóricas</i> .....	165
<i>Implicações práticas</i> .....	169
REFERÊNCIAS.....	171
ANEXO .....	199

## Índice de Tabelas

<b>TABELA 1.</b> DISTRIBUIÇÃO DO TRABALHO CONTINGENTE POR SETORES DE ATIVIDADE NA UE 28 E EM PORTUGAL (CAPÍTULO 1)	26
<b>TABELA 2.</b> CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DO TRABALHO CONTINGENTE POR SETORES DE ATIVIDADE NA UE 28 E EM PORTUGAL (CAPÍTULO 1)	27
<b>TABELA 3.</b> DURAÇÃO MÉDIA DO CONTRATO DE TRABALHO CONTINGENTE EM 2014 (CAPÍTULO 1)	30
<b>TABELA 4.</b> FATORES DETERMINANTES NO RELAÇÃO LABORAL DOS OW (CAPÍTULO 1)	39
<b>TABELA 5.</b> COMPOSIÇÃO PERFIS MOTIVACIONAI OBTIDOS EM ESTUDOS ANTERIORES (CAPÍTULO 1)	57
<b>TABELA 6.</b> DESCRIPTIVE STATISTICS AND CORRELATIONS (CAPÍTULO 2)	75
<b>TABELA 7.</b> HRP SCALE ITEMS (CAPÍTULO 2)	78
<b>TABELA 8.</b> FIT STATISTIC FOR THE MEASUREMENT OF HRP SYSTEM OF TAW (CAPÍTULO 2)	80
<b>TABELA 9.</b> DESCRIPTIVE STATISTICS AND CORRELATIONS (CAPÍTULO 3)	97
<b>TABELA 10.</b> MULTIPLE GROUPS ANALYSES (CAPÍTULO 3)	100
<b>TABELA 11.</b> DESCRIPTIVE STATISTICS AND CORRELATIONS (CAPÍTULO 4)	116
<b>TABELA 12.</b> MOTIVATION AND WORK VARIABLE MEANS ASSOCIATED WITH THE 5-PROFILE MODEL (CAPÍTULO 4)	118
<b>TABELA 13.</b> DEMOGRAPHIC CHARACTERISTICS OF BOTH SUB-SAMPLES (CAPÍTULO 5)	134
<b>TABELA 14.</b> DESCRIPTIVE STATISTICS AND ZERO-ORDER CORRELATIONS FOR ALL VARIABLES (CAPÍTULO 5)	137
<b>TABELA 15.</b> MEANS AND POST-HOC COMPARISONS (CAPÍTULO 5)	139
<b>TABELA 16.</b> CONFIGURAÇÃO DOS PERFIS MOTIVACIONAIS ENCONTRADOS NOS ESTUDOS 3 E 4 (CAPÍTULO 5)	156



## Índice de Figuras

<b>FIGURA 1.</b> FORMATOS DE CONTRATAÇÃO CONTINGENTE (CAPÍTULO 1)	22
<b>FIGURA 2.</b> GRÁFICO DA PERCENTAGEM DE TRABALHADORES CONTINGENTES NOS PAÍSES DA UE (CAPÍTULO 1)	24
<b>FIGURA 3.</b> PROTEÇÃO LABORAL EM PORTUGAL E NOS PAÍSES DA OCDE (CAPÍTULO 1)	29
<b>FIGURA 4.</b> FORMATOS CONTINGENTES COM RELAÇÕES LABORAIS TRIPARTIDAS (CAPÍTULO 1)	31
<b>FIGURA 5.</b> PRINCIPAIS VANTAGENS E DESVANTAGENS DO USO DO OUTSOURCING (CAPÍTULO 1)	39
<b>FIGURA 6.</b> VOLUME DO MERCADO GLOBAL DO OUTSOURCING 2000–2014 (CAPÍTULO 1)	40
<b>FIGURA 7.</b> TIPOS DE MOTIVAÇÃO, SEGUNDO A TEORIA A SDT (CAPÍTULO 1)	53
<b>FIGURA 8.</b> RESEARCH MODEL (CAPÍTULO 3)	87
<b>FIGURA 9.</b> RESEARCH MODEL AND STANDARDIZED PATH COEFFICIENTS (CAPÍTULO 3)	98



## **PARTE I**

### **Gerir e motivar trabalhadores em relações triangulares de emprego: Introdução e Objetivos**



# Capítulo 1

## Introdução teórica e apresentação dos estudos<sup>1</sup>

### As novas necessidades do mercado laboral e a emergência do trabalho contingente

A característica fundamental da modernidade é ser o produto das organizações de grandes dimensões (Etzioni, 1961). Entidades que têm como princípio a orientação da ação colectiva em torno de um objetivo específico, isto é, o de afastar o ser humano do seu estado mais primário: o conflito permanente entre os indivíduos com diferentes interesses. O estudo das organizações modernas tem envolvido vários ramos académicos relacionados com as ciências sociais e humanas. Compreender os comportamentos gerados pelas e nas organizações tem sido, na visão de Ferris, Hall, Royle e Martocchio (2004), um dos maiores objetivos de disciplinas como: comportamento organizacional, teoria das organizações, gestão estratégica, relações industriais ou gestão de recursos humanos (GRH). A visão da GRH enquanto um campo do conhecimento científico surge no início do século XX, onde a perspectiva positivista e mecanicista de Taylor (1984) incita à criação de uma gestão rigorosa do trabalho, capaz de aplicar o método científico às formas de produção industrial (Waters, 1995). Porém, à medida que se foi reconhecendo o papel central do factor humano nas organizações, a gestão taylorista deixou de responder às necessidades organizacionais (Mayo, 1984).

Hoje, é reconhecido que a gestão tem de considerar os assuntos relevantes tanto para a vida da empresa, como para a vida social dos trabalhadores, de forma a fomentar a sua satisfação social e psicológica (Ferris et al., 2004). Adicionalmente, e para lá da contestação relativa ao lugar que os trabalhadores ocupam na perspectiva taylorista, autores como Mintzberg (1982), afirmam que as organizações, quando inseridas em realidades complexas, não conseguem

---

<sup>1</sup> Este doutoramento foi feito no âmbito do projeto de investigação “Transições dos Trabalhadores Temporários de Agência (TAW): Motivos, Experiências e Resultados”, financiado pela Fundação para a Ciência e Tecnologia (Projeto PTDC/MHC-PSO/4399/2012).

coordenar as suas operações através de modelos de gestão estandardizados, demasiado formais e inflexíveis.

Nas últimas décadas do século passado, assistiram-se a grandes revoluções de cariz tecnológico, que delinearão o início de uma nova Era. A sociedade que daqui advém, seja considerada pós-fordista, globalizada, reflexiva, pós-industrial ou pós-moderna, caracteriza-se pela organização em rede e pela conseqüente globalização da economia (Castells, 2002/2003). Independentemente da designação, esta sociedade e as suas sucedâneas (Toffler, 2001), foram um palco privilegiado para a emergência das novas geometrias laborais. O trabalho torna-se, mais do que nunca, um factor transaccionável, uma atividade vendável, comprável e usável, aliada à lógica de globalização e das atividades socioeconómicas (Atzeni, 2013; Rodrigues, 2011). A economia deixou de estar associada a uma localização física, passando a ser compreendida em função de dinâmicas globais (Lança, 2005; Melo, 2002). A competitividade das organizações depende hoje da sua eficácia, versatilidade e capacidade de responder adequadamente às necessidades de um mercado globalizado (Flecker, Holtgrewe, Schönauer, & Gavroglou, 2009).

A adaptação das empresas a esta conjuntura levou a profundas transformações nas dinâmicas laborais. A flexibilidade tornou-se um conceito chave na compreensão do mercado e das mudanças que se operaram na organização do trabalho (Célestin, 2005). Num paralelismo com a gestão adhocrática de Mintzberg (1983; i.e., estrutura organizacional moldável ao contexto), a empresa flexível opera de forma fluída adaptando-se no imediato às exigências do mercado (Armstrong, 2006). Com a implementação de um sistema produtivo flexível, as empresas produzem em função da procura imediata, conseguindo reduzir a complexidade administrativa da sua gestão e manter-se inovadoras (Gallagher & Sverke, 2005). Mais, de acordo com a literatura, a operacionalização da flexibilidade pode ser financeira (i.e., sistemas de pagamento flexíveis), funcional (i.e., alocação flexível de trabalhadores entre diferentes atividades e tarefas) e/ou numérica (i.e., ajuste da dimensão da força de trabalho em resposta às necessidades de produção (e.g., Cagliano, Caniato, Longoni, & Spina, 2014).

A busca pela flexibilidade, nomeadamente pela flexibilidade numérica, conjuntamente com a crescente mercadorização do trabalho (Sallaz, 2013), levaram à disseminação dos denominados novos formatos de trabalho (Carré, Ferber, Golden, & Hersenberg, 2000) ou trabalho contingente (Koch & Fritz, 2013). De acordo com a formalização de De Jong (2014), as empresas externalizam a contratação e/ou a gestão dos seus recursos humanos (RH) numa

lógica de reestruturação reativa e/ou antecipatória. Por outras palavras, o recurso ao trabalho contingente pode implicar: (a) uma estratégia reativa às alterações do mercado, que leva à imediata redução de custos e ao redimensionamento numérico da força de trabalho; ou (b) uma estratégia de suporte antecipatória, onde a utilização do trabalho contingente surge como uma medida de gestão que, no médio/longo-prazo, permitirá o desenvolvimento de um adequado reajustamento ao contexto.

Em termos cronológicos, segundo Kalleberg (2009), o recurso à contratação contingente teve início no final da II Guerra Mundial. Porém, terá sido entre a década de 70 e a década de 80 do século passado que se massificou, assistindo-se àquilo que alguns consideram como uma das evoluções mais marcantes do sistema laboral ocidental (De Cuyper, De Jong, De Witte, Isaksson, Rigotti, & Schalk, 2008). A partir de então, as mutações no contexto do emprego tornaram-no num território em contínuo ajustamento, onde se desenvolvem e instalam as renovadas malhas laborais (Kovács, 2002, 2005; Stone & Arthurs, 2013).

Presentemente dir-se-á que as relações de emprego admitem novos formatos, baseados em novos conceitos e ideias. Fale-se de fragilidade, temporalidade, vulnerabilidade ou precariedade (Barbier, 2013), a verdade é que o ideal de trabalho para toda a vida, (i.e., uma ocupação a tempo inteiro, firmada por uma relação contratual sem termo e realizada nas instalações e sob o comando do contratante) deixou de ser o padrão único de contratação (Kalleberg, 2000). Contrastando com este formato de contratação tradicional e de cariz permanente, que oferece uma perspectiva duradoura, o trabalho contingente é genérico e contratualmente definido como um trabalho dependente e de curta duração (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico, OCDE, 2002). Porém, conceptualmente é admitida a falta de uma definição unanimemente aceite e capaz de delinear o conceito de trabalho contingente em todos os seus formatos (Gallagher & McLean Parks, 2001; Kalleberg, 2000).

As próprias definições institucionais, nomeadamente aquelas utilizadas pelos organismos que estudam a evolução e penetração deste fenómeno (i.e., Estatísticas Europeias – Eurostat ou OCDE) são de certo modo contraditórias, ou pelo menos desconexas. Segundo a definição do Eurostat, o trabalho contingente abarca: o trabalho sazonal, o trabalho em relações tripartidas e os contratos de formação. Já a definição da OCDE fala em trabalhadores sob contratos a termo certo, por oposição aos trabalhadores permanentes que detêm um contrato sem termo. Contudo, a sistematização da literatura em torno do trabalho contingente, permite distinguir entre, pelo menos, seis diferentes formatos: trabalhadores temporários de agência

(TAW), em *outsourcing* (ou terceirizados; OW)<sup>2</sup>, *on-call*, sazonais, independentes ou a termo (e.g., Brown & Wilson, 2005; Connelly & Gallagher, 2004; Ellram & Billington, 2001; Fabrício, Koene, & Sobral, 2015; Lloyd, 2012; Pascoal, Gonçalves, & Chambel, 2015; OCDE, 2002; Figura 1).

Trabalhadores Temporários de Agência	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Relação tripartida (agência, trabalhador, cliente);</li> <li>•Missões laborais de duração limitada;</li> <li>•Limitação legal do tempo de permanência de um trabalhador num mesmo cliente.</li> </ul>
Trabalhadores em <i>Outsourcing</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Relação tripartida (outsourcer, trabalhador, cliente);</li> <li>•Missões laborais de duração indefinida;</li> <li>•Completa externalização da gestão, processos e tarefas.</li> </ul>
Trabalhadores <i>on-call</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Relação tripartida (agência, trabalhador, cliente);</li> <li>•Missões laborais de curta duração (i.e., dias ou horas);</li> <li>•Satisfação imediata das necessidades de contratação;</li> </ul>
Trabalhadores Sazonais	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Relação contractual directa, baseada num contrato sazonal;</li> <li>•Missões laborais de duração limitada.</li> </ul>
Trabalhadores Independentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Prestação de serviços com base no auto-emprego;</li> <li>•Trabalho por um período pré-definido ou por projecto;</li> <li>•Muitos trabalhadores prestam serviços indefinidamente para um mesmo cliente.</li> </ul>
Trabalhadores a Termo	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Relação contractual directa e determinada por condições objectivas (i.e., data, projecto);</li> <li>•Semelhante a uma relação permanente, é utilizado como período experimental.</li> </ul>

**Figura 1.** Formatos de contratação contingente

Nota: representação baseada nos resultados e definições presentes em: Brown & Wilson, 2005; Connelly & Gallagher, 2004; Ellram & Billington, 2001; Fabrício et al., 2015; Lloyd, 2012; Pascoal et al., 2015; OCDE, 2002)

<sup>2</sup> As siglas TAW (*Temporary Agency Workers*) e OW (*Outsourcer Workers*), derivam da designação destes conceitos na língua inglesa.

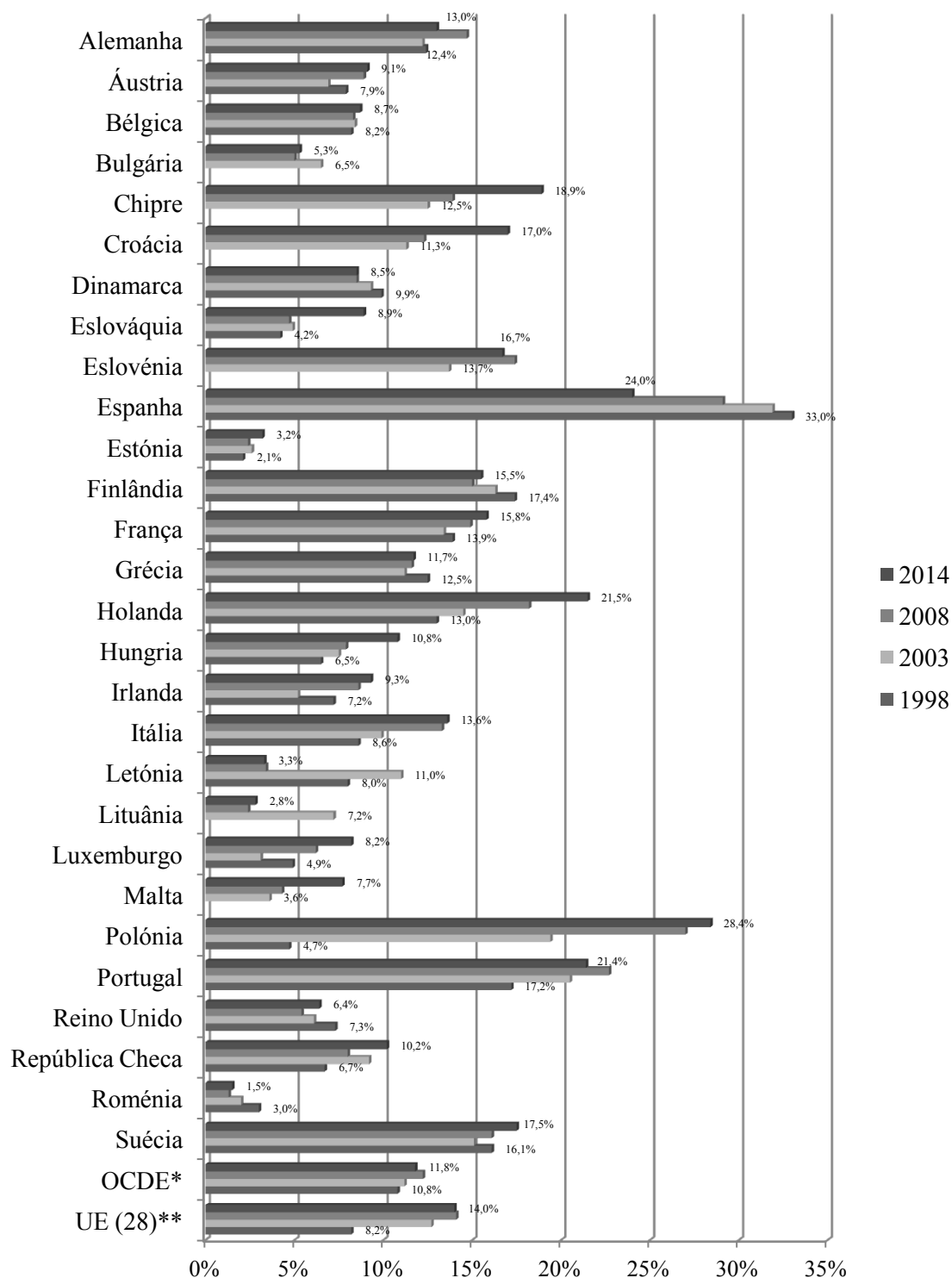
### *Quantos são, quem são e onde estão os trabalhadores contingentes?*

Ainda que seja necessária alguma precaução na leitura dos dados estatísticos disponíveis, face às diferentes designações e conseqüente incongruência entre as entidades, a realidade mostra que nas últimas décadas o recurso a formas de contratação contingentes, cresceu significativamente na Europa e um pouco por todo mundo (Gallagher & Connelly, 2008; Quinlan & Bohle, 2004).

Na União Europeia, e segundo dados do Eurostat (2015), a percentagem de trabalhadores contingentes em relação ao número total de trabalhadores evoluiu de 8.2% para 14% entre 1998 (União Europeia a 15 países, UE 15) e 2014 (União Europeia a 28 países, UE 28; Figura 2), representando um aumento de aproximadamente 10.6 para 24 milhões de trabalhadores contingentes (números referentes aos trabalhadores sazonais, em relações tripartidas ou com contratos de formação). A mesma tendência é verificada no conjunto de países da OCDE que assinalam, em média, um crescimento de 11% para 12%, entre 1998 e 2014 (números referentes a todos os contratos com termo certo).

É certo que desde o final da década de 90 até à atualidade, se assistiu a um crescimento significativo do número total de trabalhadores contingentes. Todavia, um olhar mais atento aos dados disponíveis (Figura 2), revela que os números referentes a 2008 apresentam, não só para a média europeia, como para a média nacional de alguns países, valores acima dos registados em 2014. De destacar a situação de Espanha que, apesar de apresentar uma descida de mais de 9%, entre 1998 e 2014, continua a ser o país onde a percentagem de trabalhadores contingentes é mais elevada, representando aproximadamente um quarto da sua massa laboral. No terceiro lugar do ranking, atrás da Polónia e em *ex aequo* com a Holanda, Portugal apresenta uma média de 21.4% de trabalhadores com contrato contingente em 2014, valor significativamente acima da média europeia e que traduz um crescimento de 4% no período em análise.

No cômputo geral, é visível o efeito da crise financeira e imobiliária que eclodiu em 2008 em países como Espanha e Portugal, que foram particularmente afectados por um drástico aumento das suas taxas de desemprego. Entre 2008 e 2014, a taxa de desemprego cresceu 13% em Espanha e 6% em Portugal (Eurostat, 2015), refletindo-se naturalmente nos dados associados ao trabalho contingente. Contudo, o decréscimo dos valores apresentados, não expressa uma inversão da tendência de expansão da contratação contingente, representa sim, face à conjuntura atual, um reajuste do seu ritmo de progressão. Aliás, os valores médios da taxa de trabalhadores contingentes na UE 28 têm vindo a recuperar nos últimos anos.



**Figura 2** Gráfico da percentagem de trabalhadores contingentes nos países da UE (em relação ao número total de trabalhadores)

Fonte: Eurostat – Séries Estatísticas da União Europeia (2015) e OCDE – Employment Outlook (2015)

Notas: \*a média para 1998 é da UE (15);

\*\*ainda não existem valores para 2014, os dados mais recentes são de 2013.

Para lá dos valores percentuais, o desenvolvimento do trabalho contingente reflete-se em alterações significativas na configuração desta franja do mercado laboral. A utilização destes trabalhadores deixou de se cingir apenas a setores periféricos da atividade económica (De Cuyper, De Witte, & Emmerck, 2011). Dados da OCDE (2002) do início do século XXI referem que, em média, a maioria dos trabalhadores contingentes poderia ser encontrada nas mesmas categorias dos trabalhadores permanentes, ou seja, eram trabalhadores integrados no setor dos serviços ou da indústria, com idades compreendidas entre os 25 e os 54 anos e com habilitações ao nível do ensino secundário. Como Feldman, Doeringhaus e Turnley (1994) fizeram notar, já nos anos 90 o trabalho contingente não era necessariamente sinónimo de trabalho não especializado. As contratações eram cada vez mais transversais, atingindo profissionais com competências técnicas em setores como a saúde, a hotelaria, a restauração, a produção industrial ou a consultoria (Feldman et al., 1994).

Desde então, esta tendência tem-se mantido, com os números a revelarem a difusão cada vez mais transversal do trabalho contingente entre os diferentes setores (Tabela 1). Hoje, quer na Europa, quer particularmente em Portugal, a maioria destes trabalhadores encontra-se inserida no setor dos serviços de saúde, sociais e administrativos, manufatura, comércio e serviços financeiros e educação, ciência, arte e entretenimento. Tal como referido por Slattery, Selvarajan e Anderson (2006), o aumento do trabalho contingente já não se faz apenas nas áreas que mais tradicionalmente recorriam a este formato de contratação (e.g., construção, serviços de fornecimento de mão-de-obra, etc.). Os trabalhadores contingentes estão também presentes nas novas economias que empregam trabalhadores altamente qualificados (Neumark & Reed, 2002) e são progressivamente mais procurados para funções intermédias e superiores (Finelgold, Levenson, & Van Buren, 2005).

Por fim, também os dados referentes à análise setorial do trabalho contingente repercutem os efeitos da crise mundial, notando-se uma queda acentuada nos ramos da construção e abastecimento – quer na média europeia, quer na média portuguesa. Ainda assim, considerando a evolução de 1998 a 2014, a subida do número de trabalhadores contingentes em cada setor acaba por ser quase generalizada.

**Tabela 1.** Distribuição do trabalho contingente por setores de atividade na UE 28 e em Portugal

	2008		2014	
	EU	PT	EU	PT
Serviços de saúde sociais e administrativos	16.0%	11.0%	17.3%	14.1%
Manufatura	16.4%	15.7%	15.2%	17.0%
Comércio e serviços financeiros	13.6%	15.0%	14.7%	14.3%
Educação, ciência, arte e entretenimento	15.8%	13.9%	17.1%	17.6%
Construção e abastecimento	11.9%	17.0%	7.6%	8.8%
Restauração e hotelaria	5.9%	7.4%	6.7%	7.7%
Administração pública e defesa	6.0%	5.4%	6.9%	5.1%
Transportes, armazenagem, comunicação e informação	6.0%	5.7%	6.5%	7.1%
Agricultura, floresta e pescas	3.0%	3.1%	3.2%	3.2%
Outros	5.5%	5.9%	4.8%	5.2%

Fonte: Eurostat – Séries Estatísticas da União Europeia (2015)

Em relação à distribuição etária (Tabela 2) confirma-se que, em média, a maioria dos trabalhadores contingentes tem uma idade compreendida entre os 25 e os 49 anos. Além disso, é de realçar o decréscimo percentual do grupo entre 15 e 24 anos entre 2008 e 2014 (perda de 4% na média Europeia e de 4.9% na portuguesa). Em contraste, e no mesmo período, o grupo entre os 50 e 74 anos registou um significativo crescimento (aumento de 3% na média Europeia e de 5.1% na portuguesa), o que denota uma tendência de inversão ou, pelo menos, de equilíbrio entre a percentagem de trabalhadores contingentes nos dois extremos das séries etárias.

Assumindo-se cada vez mais como parte integrante do mercado de trabalho, as transformações da contratação contingente são um espelho da atual conjuntura. Por um lado, o decréscimo do número de trabalhadores com menos de 25 anos remete para os elevados números do desemprego jovem – em 2014, a taxa de desemprego entre os jovens até aos 25

anos era de 22.2% na UE 28 e 34.7% em Portugal. Por outro lado, o aumento do número de trabalhadores contingentes com idade superior a 50 anos, pode encontrar explicação na elevada taxa de desemprego de longa duração, que em 2014 era de 49.5% na UE 28 e 59.6% em Portugal. A instabilidade enfrentada por estes trabalhadores na busca por um novo emprego, fá-los recorrer ao trabalho contingente como uma reentrada no mercado, aumentando a sua percentagem entre o número total de trabalhadores contingentes.

**Tabela 2.** Características demográficas do trabalho contingente por setores de atividade na UE 28 e em Portugal

		2008			2014		
Idade		15-24	25-49	50-74	15-24	25-49	50-74
	EU28	32.1%	56.7%	11.2%	28.2%	57.6%	14.2%
	Portugal	24.1%	66.7%	9.2%	19.2%	66.5%	14.3%
Escolaridade		Até 9º	Sec.	Sup.	Até 9º	Sec.	Sup.
	EU28	33.4%	43.6%	23.0%	25.2%	46.3%	28.5%
	Portugal	61.3%	19.0%	19.7%	41.3%	30.1%	28.6%

Fonte: Eurostat – Séries Estatísticas da União Europeia (2015)

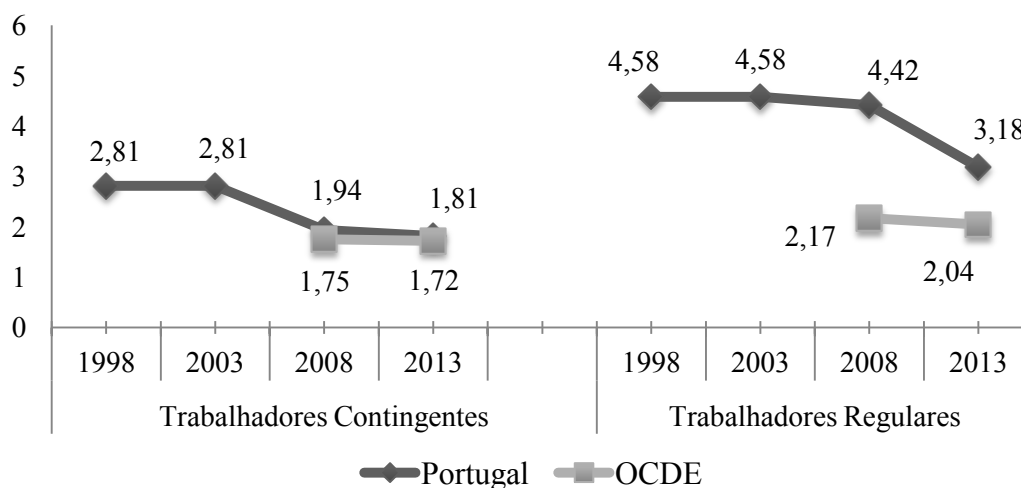
Nota: Até 9º: Até ao 9º ano; Sec.: Ensino secundário; Sup.: Ensino superior.

No que se refere aos níveis de escolaridade (Tabela 2), destaca-se o crescimento do número de trabalhadores contingentes com habilitações ao nível do ensino secundário ou superior. Entre 2008 e 2014, o número de trabalhadores neste grupo cresceu em cerca de um milhão e meio na Europa, passando de 66.6% (cerca de 17.000 milhões) para 74.8% (18.400 milhões). Esta tendência foi acompanhada por Portugal, onde a fração de trabalhadores contingentes com pelo menos o ensino secundário aumentou de 38.7% (340 mil) para 58.7% (450 mil), no mesmo período. Em sentido contrário, o número de trabalhadores contingentes portugueses com escolaridade até ao 9º ano desceu globalmente em cerca de 200 mil trabalhadores no período em análise. Não obstante, a percentagem de trabalhadores contingentes portugueses com escolaridade até ao 9º ano continua a ser aquela com mais peso

na distribuição (41.3%) e bastante superior à média da UE (25.2%), onde o nível de escolaridade mais comum é o ensino secundário (46.3%).

Lendo estes dados à luz do contexto económico e social, os mesmos parecem refletir a subida média dos níveis de escolaridade em Portugal, ainda que continuem abaixo da média Europeia. Mais, é igualmente perceptível a dificuldade que mesmo os indivíduos com maiores níveis de escolaridade têm em ingressar no mercado regular. Olhando os dados de outra perspectiva, se tempos de contenção económica, e até mesmo de recessão, podem originar despedimentos, com ênfase na dispensa de trabalhadores contingentes – pela maior facilidade de cessação contratual nestes formatos de trabalho, também poderão potenciar o aumento de propostas de trabalho, sobretudo entre as funções mais técnicas e especializadas. Neste caso, o trabalho contingente pode ser utilizado pelas empresas como forma de ultrapassar o receio de apostar, em tempos de risco e incerteza, numa contratação de cariz permanente. Aliás, de acordo com a literatura, o trabalho contingente tem crescido como forma de recrutamento, funcionando como período experimental antes de uma contratação de cariz permanente (Cagliano et al., 2014).

No fundo, o crescimento evidente do número de trabalhadores contingentes não consiste apenas num aumento de uma forma de contratação face às restantes, mas sim numa mudança de fundo no mercado laboral (Koene, Paauwe, & Groenewegen, 2006). É certo que este formato de contratação surge como uma necessidade de responder às flutuações do mercado, oferecendo às empresas uma maior agilidade na redução e no aumento da sua força de trabalho. Todavia, se o trabalho contingente era inicialmente utilizado sobretudo para funções periféricas ao *core business* da organização, agora é possível encontrar trabalhadores contingentes a desempenhar funções técnicas idênticas às dos trabalhadores diretamente contratados (Burgess & Connell, 2006). Perdendo progressivamente o carácter de contrato de trabalho excepcional, a contratação contingente parece normalizar-se (Smith & Neuwirth, 2009). A própria flexibilização da regulamentação laboral tem contribuído, direta e indiretamente, para esta normalização (Figura 3).



**Figura 3.** Proteção laboral em Portugal e nos países da OCDE (média)

Fonte: OCDE – Employment Outlook (2015)

Nota: Valores mais elevados na escala representam uma maior rigidez da regulação laboral.

A redução dos níveis de rigidez da regulação laboral apresenta-se como transversal a todo o mercado, demonstrando uma tendência à abertura da utilização do trabalho contingente, em paralelo com uma simplificação da regulação relativa ao despedimento de trabalhadores regulares ou permanentes. Em ambos os indicadores, Portugal parte da década de 90 com um nível de protecionismo bastante elevado que, não obstante a tendência descendente, se mantém muito acima da média da OCDE para o mercado regular. Já no que concerne à regulação portuguesa para os trabalhadores contingentes, os valores médios são distintamente mais baixos e equiparáveis à média dos países da OCDE. A adoção de políticas mais permissivas face ao trabalho contingente, por um lado alimenta o seu crescimento no seio das economias mais desenvolvidas. Por outro lado, destaca o peso que esta contratação já adquiriu no mercado, sendo necessário responder às empresas que pretendem gerir de forma mais flexível a sua força de trabalho.

Um outro indicador de interesse na análise do trabalho contingente, refere-se à duração média do vínculo contratual. De acordo com a informação disponível, tanto na EU 28, como em Portugal, a duração contratual mais comum em 2008 e 2014 encontra-se entre os 7 e os 12 meses. De registar que a média europeia das relações contratuais com uma duração superior a 24 meses atinge um valor considerável, que ronda os 20% em ambos os anos. Em Portugal, realça-se o crescimento das relações (a) com uma duração inferior a 3 meses (aumento de 8.4%), embora ainda estejam 7.4% abaixo da média europeia e (b) com uma duração superior

a 19 meses (aumento global de 3.4%), ainda que estejam 17.7% abaixo da média europeia. Genericamente, a dispersão dos dados pelos vários grupos mostra que a duração contratual dos trabalhadores contingentes não é linear, podendo estabelecer-se por um período relativamente curto ou por um período maior do que o expectável para esta realidade.

**Tabela 3.** Duração média do contrato de trabalho contingente em 2014

	2008		2014	
	EU 28	Portugal	EU 28	Portugal
Menos de 3 meses	25.3%	8.6%	24.4%	17.0%
4 a 6 meses	17.5%	37.8%	16.8%	28.9%
7 a 12 meses	26.3%	46.2%	27.9%	43.0%
13 a 18 meses	3.1%	1.7%	4.2%	1.9%
19 a 24 meses	7.5%	1.5%	7.8%	2.3%
Mais de 24 meses	20.3%	4.2%	19.0%	6.8%

Fonte: Eurostat – Séries Estatísticas da União Europeia (2015)

Nota: foram apenas considerados os trabalhadores contingentes para quem há registo desta informação.

Em suma, falar em trabalho contingente já não é apenas falar num modelo periférico de contratação maioritariamente ocupado por trabalhadores jovens, com baixas qualificações e com uma duração temporalmente muito limitada. A adaptação do mercado à regra da flexibilização trouxe novas formas de anunciar e de procurar emprego, novos formatos de relação laboral, novos intervenientes, novas abordagens de GRH, novos conceitos, novas motivações individuais e de certa forma, novas visões sobre noções fundamentais no mundo do trabalho, como a de empregador e empregado.

#### *A especificidade das relações triangulares de emprego*

De todos os formatos de trabalho contingente, são aqueles que assentam numa relação triangular ou tripartida de emprego os que mais se afastam do formato tradicional ou regular de contratação. Pela complexidade envolvida numa relação dividida em três, o papel desempenhado por cada parte tornou-se mais complexo e distinto. Enquanto em todos os outros formatos se continuam a estabelecer relações duais entre empregador e empregado, a

relação triangular estabelece-se entre: o trabalhador, a empresa contratante (agência de trabalho temporário ou *outsourcer*) e a empresa cliente ou utilizadora (e.g., Bonet, Cappelli, & Hamori, 2013; Druker & Stanworth, 2004; Purcell, Purcell, & Tailby, 2004; Figura 4).



**Figura 4.** Formatos contingentes com relações laborais tripartidas

Por consequência, o formato triangular de contratação sustenta-se: (a) na relação que se estabelece entre o trabalhador e a empresa contratante, celebrada mediante um contrato de trabalho formal, cujas cláusulas e condições, devendo respeitar a legislação laboral europeia, se regem pelo enquadramento legal de cada país; (b) na relação comercial e contratual entre a empresa contratante e a empresa cliente ou utilizadora, definindo, entre outros aspectos, os níveis de serviço a serem garantidos pela primeira; e (c) na relação entre empresa cliente ou utilizadora e o trabalhador, que não sendo firmada por um contrato direto, é a que garante o objetivo essencial de qualquer relação laboral, isto é, o desempenho competente das tarefas designadas. Enquanto parte integrante de duas organizações distintas, os trabalhadores envolvidos em relações triangulares têm como característica específica a sua capacidade de formar duas percepções de emprego: uma direcionada para a empresa contratante e outra para a empresa cliente (e.g., Lapalme, Simard, & Tremblay, 2011). Esta dupla relação traduz-se em relações de troca que afectam os comportamentos e as atitudes dos trabalhadores para com ambas as organizações. Tal como indicado em estudos anteriores, os trabalhadores contingentes em relações triangulares, desenvolvem dois focos de percepção do suporte

recebido (e.g., Buch, Kuvaas, & Dysvik, 2010) e conseqüentemente um duplo compromisso (e.g., Connelly, Gallagher, & Gilley, 2007; Coyle-Shapiro & Morrow, 2006; Gallagher & McLean Parks, 2001; Giunchi, Chambel, & Ghislieri, 2015; Liden, Wayne, Kraimer, & Sparrowe, 2003; Van Breugel, Van Olffen, & Olie, 2005).

Como referido por Bonet e colegas (2013), o crescimento de intermediários no seio das relações laborais é hoje algo a considerar sempre que se realiza uma pesquisa dentro do mercado de trabalho. Já não é possível estudar trabalhadores e pensar que todos são permanentes, regulares ou diretamente contratados pela organização onde estão fisicamente a desempenhar as suas funções. A complexidade das interações existentes no dia-a-dia destes trabalhadores, faz com que os efeitos trazidos pela inserção de um terceiro elemento na sua relação laboral sejam ainda pouco conhecidos (Bonet et al., 2013). É necessário (a) compreender as motivações, percepções e respostas geradas por estes trabalhadores e (b) repensar os modelos, práticas e estratégias de GRH que as empresas pretendem assumir neste novo contexto.

A análise detalhada das especificidades dos formatos triangulares de contratação contingente assume particular relevância no projeto aqui apresentado. Tendo como foco principal a percepção que estes trabalhadores constroem das suas relações de emprego, esta tese centrar-se-á em amostras de trabalhadores portugueses especificamente compostas por TAW e OW.

### *Trabalhadores Temporários de Agência (TAW)*

#### *Definição e particularidades*

Dentro das relações triangulares de emprego, os TAW são particularmente interessantes dado o elevado crescimento que a indústria associada às agências de trabalho temporário tem registado nas últimas décadas (Aletraris, 2010). Contratados formalmente pela agência, os TAW são enviados pelo seu contratante para uma empresa cliente ou utilizadora, onde desempenham diariamente as suas tarefas (Galais & Moser, 2009). Enquanto mediador entre quem procura emprego e quem pretende contratar recursos (Bonet et al., 2013), as agências estão essencialmente a vender um serviço que consiste em recrutar, contratar e colocar trabalhadores, gerir as suas folhas salariais e proceder ao pagamento das remunerações (Pfeffer & Baron, 1988). Institucionalmente, isto significa que, a agência mais do que a empresa contratante é a entidade que detém o registo da atividade laboral dos indivíduos, acarretando todas as obrigações administrativas e legais sobre os mesmos. Enquanto a

empresa cliente não tem objectivamente de contratar ou despedir os seus TAW, podendo simplesmente informar a agência quanto à dispensa ou contratação da sua mão-de-obra (Smith & Neuwirth, 2009).

A ligação do colaborador à empresa cliente faz-se assim por subcontratação, através de um contrato de utilização de trabalho temporário, onde não existem nomes mas números e níveis de serviço a cumprir pelas agências. Porém, o que criaria à partida uma relação caracterizada como limitada e transaccional, baseada unicamente em trocas económicas de curto-prazo, focadas na tarefa e em níveis precisos de produtividade (Tsui, Pearce, Porter, & Hite, 1995), não tem exatamente esse resultado. Apesar da distância formal entre os TAW e a empresa cliente, esse afastamento é esbatido no dia-a-dia. Não só porque o serviço é prestado nas instalações e sob a orientação desta (Kalleberg, 2000) mas porque o desempenho, competência e compromisso destes trabalhadores estão diretamente relacionados com a prestação global da organização (Chambel & Castanheira, 2006; Van Dyne & Ang, 1998). Mais, o sentimento de pertença que os TAW tendem a desenvolver no decorrer da sua missão fá-los, não raras vezes, esquecer que a agência de trabalho temporário é o seu verdadeiro empregador (Manpower Group, 2006).

Na verdade, a literatura tem demonstrado que a maioria dos TAW não escolhe voluntariamente esta situação contratual (De Cuyper & De Witte, 2008; Lopes & Chambel, 2014). Caso existissem mais opções disponíveis, a sua escolha recairia em situações mais seguras e estáveis no longo-prazo (Galais & Moser, 2009). Como tal, quando integrados numa situação de emprego que envolve uma agência de trabalho temporário, na maioria das vezes, o seu objetivo é conseguir um lugar permanente junto da empresa cliente, onde desempenham as suas funções (i.e., oportunidade de *stepping-stone*<sup>3</sup>; De Jong, De Cuyper, De Witte, Silla, & Bernhard-Oettel, 2009; DiNatale, 2001; Morris & Vekker, 2001). De acordo com os dados da Confederação Internacional dos Serviços Privados de Emprego (CIETT, 2015), a realidade mostra que esta é muitas vezes uma aposta vencedora, pelo menos no que diz respeito à

---

<sup>3</sup> O conceito de *stepping-stone* é muito utilizado na literatura internacional da psicologia organizacional, enquanto indicador de trabalhadores contingentes que procuram um lugar permanente ou regular, junto dos atuais empregadores. Por não existir uma tradução portuguesa consensual, optou-se por manter a designação original.

manutenção ativa dos trabalhadores no mercado. Em média, 72% dos trabalhadores continua empregado mesmo após 12 meses do final da sua missão como TAW.

### *Enquadramento legal*

Em termos legais, a legislação europeia define, desde 2008, o trabalho temporário de agência como um contrato ou uma relação entre o trabalhador e a agência, onde os trabalhadores são consignados a empresas utilizadoras para trabalharem temporariamente sob a sua autoridade e direção (*European Commission – Employment, Social Affairs & Inclusion, 2011; Official Journal of the European Union L327/9, 2008*). A lei europeia de 2008 estabelece ainda, no artigo 3º alínea 1, que as condições de trabalho facultadas aos TAW deverão estar de acordo com as leis laborais vigentes em cada Estado, nomeadamente no que se refere: à jornada de trabalho, horas extraordinárias, intervalos e períodos de descanso, trabalho noturno, férias, feriados e pagamento. A igualdade de tratamento é ainda postulada através dos artigos 6º, 7º, 8º, e respectivas alíneas, onde se enuncia que os direitos dos TAW ao emprego, às instalações de suporte (como refeitórios, creches, etc.), à formação e à representação, deverão ser idênticos aos dos restantes. Como exemplo, o artigo 6º, alínea 1, sublinha que “(...) os TAW deverão ser informados de qualquer vaga na empresa utilizadora, para que lhes seja dada a mesma oportunidade, que é dada aos restantes trabalhadores da empresa, para encontrar um trabalho permanente” (*European Commission – Employment, Social Affairs & Inclusion, 2011*).

Em Portugal, a legislação específica do trabalho temporário de agência tem como base a Convenção de 1997 da Organização Internacional do Trabalho e materializa-se no Decreto-Lei n.º 260/2009 de 25 de Setembro. Esta lei, de carácter sobretudo regulador, determina aspectos que se prendem com a “(...) *constituição, licenciamento e funcionamento das empresas de trabalho temporário e com a salvaguarda dos princípios da igualdade de oportunidades, da não discriminação, da proteção de dados pessoais, do respeito pelas normas de trabalho e do reforço da proteção dos candidatos a emprego a deslocar para fora do território nacional (...)*”. Já a relação laboral entre as partes é definida pelo Decreto-Lei n.º 7/2009 de 12 de Fevereiro, onde se aprova a revisão do Código do Trabalho. Importante realçar os artigos 140.º e 175.º, onde se determina as situações que podem justificar, por parte da empresa utilizadora, o recurso a trabalho temporário: “*satisfação de necessidade temporária da empresa e pelo período estritamente necessário à satisfação dessa necessidade [nomeadamente] (...)* *substituição direta ou indireta de trabalhador ausente (...), atividade*

*sazonal (...), acréscimo excepcional de atividade (...); lançamento de nova atividade de duração incerta; contratação de trabalhador à procura de primeiro emprego, em situação de desemprego de longa duração (...); vacatura de posto de trabalho quando decorra processo de recrutamento para o seu preenchimento; (...) flutuação da atividade durante dias ou partes de dia (...); instalação ou reestruturação de empresa ou estabelecimento, montagem ou reparação industrial; (...) considera-se acréscimo excepcional de atividade da empresa o que tenha duração até 12 meses”.*

### *Difusão no mercado*

Com um nível de rendimento global a subir de 203 para 282 biliões de euros, entre 2009 e 2013, o setor do trabalho temporário de agência assume-se como um formato de contratação com um peso muito significativo dentro do mercado de trabalho (CIETT, 2015; EuroCiett, 2011). Em 2013, segundo o relatório anual da CIETT (2015), 40.2 milhões de trabalhadores no mundo tiveram acesso ao mercado de trabalho através de uma agência de colocação, o que representa um crescimento de 9.6% em comparação com o ano 2012. Desses 40.2 milhões, 11 milhões encontram-se nos Estados Unidos da América (EUA), 1.8 milhões na China e aproximadamente 8.800 milhões na Europa, dos quais 352 mil em Portugal. Em média, durante o ano de 2013, existiram 12 milhões de pessoas a trabalhar por dia como TAW, 27.3% das quais nos EUA e 34% na Europa. Em Portugal, 80 mil pessoas trabalharam diariamente como TAW em 2012. Em termos percentuais, estes números representam um crescimento da penetração média do trabalho temporário de agência no mercado, entre 2002 e 2013, de 1.6% a nível mundial, 2% nos EUA e 1.7% na Europa. Em Portugal, o crescimento médio do trabalho temporário entre 2002 e 2012 foi igualmente de 1.7%.

No que diz respeito aos dados demográficos, o relatório aponta que, em países como os EUA ou o Brasil, os TAW são maioritariamente mulheres, com percentagens a rondar os 60%. Já na Europa, em países como Espanha e França, a situação inverte-se e a maioria dos TAW são homens (60% no caso da Espanha e 73% no caso da França; CIETT, 2015). Quanto a Portugal, os dados disponíveis indicam uma tendência semelhante aos restantes países do Sul da Europa (aproximadamente 56% dos TAW portugueses são homens; Instituto de Emprego e Formação Profissional, IEFP, 2012). Em termos globais, 65% dos TAW analisados pelo relatório da CIETT (2015) têm menos de 30 anos e 80% têm habilitações escolares, pelo menos, ao nível do ensino secundário. Em Portugal, a idade média dos trabalhadores temporários de agência situa-se nos 33 anos de idade (IEFP, 2012).

Relativamente à distribuição setorial, os TAW estão presentes sobretudo na manufatura e nos serviços (CIETT, 2012). Por fim, o tempo médio de permanência de um TAW na empresa cliente situa-se entre um e três meses. As exceções mais evidentes são Espanha (73%) e Luxemburgo (83%) onde o mais frequente é permanência ser inferior a um mês (CIETT, 2015). Em Portugal, a duração média dos contratos temporários de agência é de aproximadamente quatro meses (IEFP, 2012).

### *Trabalhadores em Outsourcing (OW)*

#### *Definição e enquadramento*

Ainda que com características diferenciadas dos TAW, os OW são outro dos formatos contingentes envolvidos numa relação triangular de emprego. Porém, enquanto as agências de trabalho temporário têm como missão o recrutamento, colocação e gestão administrativa dos TAW, as empresas de *outsourcing* não são apenas um fornecedor de mão-de-obra. De acordo com a literatura, o *outsourcing* pode ser definido como a externalização de funções e processos até então assegurados internamente pela empresa, e cuja responsabilidade passa a ser garantida por indivíduos e organizações que estão fora das suas fronteiras (Brown & Wilson, 2005; Ellram & Billington, 2001; Kotabe & Zhao, 2002). Do ponto de vista da empresa cliente, o recurso ao *outsourcing* pode ser determinante para aceder a recursos humanos diferenciados, reduzir custos, aumentar os níveis de inovação e conseguir um serviço de maior qualidade prestado por uma empresa especializada (Chou, Techatassanasoontorn, & Hung, 2015). Além disso, independentemente do setor de atividade *core* de uma empresa, a procura pelo *outsourcing* ajuda a recentrar o foco no que realmente importa: o produto ou serviço que definem a existência daquele negócio (Chongvilaivan, Hur, & Riyanto, 2009).

Quando envolvidos numa relação de emprego em *outsourcing*, os trabalhadores são contratados pelo provedor do serviço (i.e., o *outsourcer*) e desempenham as suas tarefas tendo em conta os objetivos da empresa cliente. Por norma, a contratação dos trabalhadores é feita de forma direta pela empresa de *outsourcing*. No entanto, quando é feita a externalização de processos já existentes, muitas vezes os recursos são transferidos dos quadros da empresa cliente para o *outsourcer*. Em ambos os casos, os trabalhadores são considerados parte do *staff* permanente da empresa contratante (Manpower, 2006). Os OW a trabalhar a tempo inteiro, têm uma expectativa laboral razoavelmente duradoura (McLean Parks, Kidder, & Gallagher, 1998), por isso, a sua condição de contingente é menos incerta do que a vivenciada

pelos TAW (Fisher, Wasserman, Wolf, & Wears, 2008). Ainda assim, tal como os restantes trabalhadores contingentes, os OW continuam a ser um *outsider* em relação à empresa cliente, em nome da qual desempenham funções por um período incerto (George & Chattopadhyay, 2005). Apesar de uma maior sensação de estabilidade, a empresa contratante está dependente da renovação, por norma anual, do contrato que mantém com os seus clientes (Manpower, 2006). Sem essa renovação, e caso o *outsourcer* não consiga novos clientes, os OW em “excesso” poderão ser integrados noutras operações ou dispensados. Como reconhecido por Fisher et al. (2008), apesar da especificidade das relações laborais em *outsourcing*, a literatura referente aos trabalhadores contingentes deve ser aplicada neste contexto.

Todavia, o impacto do *outsourcing* nas atitudes e comportamentos dos trabalhadores é uma temática pouco estudada pela academia. Já no final da primeira década dos século XX, esta mesma afirmação era feita por Kessler, Coyle-Shapiro e Purcell (1999) a propósito do estudo onde analisaram a perspectiva dos trabalhadores sobre o *outsourcing*. Nesta investigação, realizada com OW transferidos de uma empresa cliente para o *outsourcer*, após um processo de externalização de serviços, os autores concluíram que: (a) a mudança não tinha deteriorado a percepção dos trabalhadores sobre as práticas de GRH (PGRH) aplicadas, de facto sentiam até algumas melhorias; (b) as expectativas relativas à segurança de emprego foram preenchidas, assim como as expectativas de desempenhar tarefas mais interessantes; e (c) os indicadores referentes ao suporte organizacional, compromisso e confiança na gestão registaram uma ligeira subida.

Mais recentemente, e em resultado da revisão de literatura realizada por Fisher et al. (2008), foram apontados (a) os cinco fatores determinantes na relação laboral dos OW (i.e., localização física, duração da relação, exclusividade no cliente, voluntarismo e valorização do desempenho) e (b) as PGRH a serem melhoradas ou desenvolvidas para benefício destas relações (Tabela 4).

**Tabela 4.** Fatores determinantes no relação laboral dos OW

Fatores	Implicações na relação laboral	PGRH
Localização física	OW irão sentir-se mais próximos da organização onde fisicamente desempenharem as suas funções	- Socialização - Definição de funções - Gestão do desempenho - Formação - Desenvolvimento de carreira
Duração da relação	OW irão sentir-se mais próximos da organização onde passarem mais tempo, ou tiverem a expectativa de passar mais tempo.	- Design das funções - Retenção - Gestão do desempenho
Exclusividade no cliente	OW irão sentir-se mais próximos da empresa cliente se trabalharem apenas para um cliente	- Design das funções - Socialização
Voluntarismo	OW irão sentir-se mais próximos da organização se a relação for voluntária	- Seleção - Retenção
Valorização do desempenho	OW irão sentir-se mais próximos da organização se o seu desempenho for formalmente valorizado	- Design das funções - Gestão do desempenho

Nota: Representação baseada na Tabela e definições presentes em: Fisher et al. (2008).

Fisher et al. (2008), apontam ainda algumas pistas sobre os próximos passos a dar na pesquisa do *outsourcing*. Para os autores, um dos caminhos a seguir prende-se com o estudo do duplo compromisso desenvolvido por estes trabalhadores, sendo necessário conhecer melhor quais os seus antecedentes e consequências. Sugerem ainda, que conhecer o impacto que a natureza voluntária ou involuntária deste formato de contratação tem no compromisso e desempenho dos OW, é fundamental para melhorar a GRH e, conseqüentemente, a sua relação laboral.

#### *Enquadramento legal*

Atualmente não existe uma legislação laboral específica para a atividade de *outsourcing* em Portugal, sendo que esta é regulada pela Lei Geral do Trabalho (Lei 7/ 2009 de 12 de Fevereiro). Genericamente é determinado que o trabalhador deverá ser incluído na estrutura da organização que lucra com a sua atividade, cabendo a esta todas as responsabilidades relativas à relação laboral. Tais como: supervisão do trabalho, determinação do horário,

fornecimento de equipamento para desempenho das tarefas e pagamento salarial de acordo com o tempo despendido pelo trabalhador nas suas funções.

Legalmente, os OW são equiparados aos trabalhadores permanentes e o *outsourcer* a uma organização regular. A única especificidade, embora sem cobertura legal direta, é que os OW serão colocados ao serviço de uma empresa cliente, seja nas suas instalações ou nas instalações do *outsourcer*. Além disso, o contrato entre os OW e o *outsourcer* pode ser permanente ou temporário.

### *Difusão no mercado*

Ao contrário do que sucede com o trabalho temporário de agência, do qual é possível obter informação estatística sistematizada, atualizada e referente ao mercado em termos globais, a informação estatística referente ao trabalho em regime de *outsourcing* é limitada. Ainda assim, graças a um relatório da consultora Ernst & Young datado de 2013 é possível obter um retrato aproximado do desenvolvimento e características do *outsourcing* na Europa. Realizado com uma amostra de 3700 participantes, entre empresas clientes e *outsourcers*, o estudo desenvolveu-se em 8 países europeus: Alemanha (14%), Dinamarca (14%), Espanha (14%), Finlândia (9.0%), Holanda (13%), Noruega (8%), Reino Unido (14%) e Suécia (14%). Entre as principais razões apontadas neste estudo, para a externalização de serviços ou processos, estão a redução de custos e a melhoria de eficácia. Já como principais riscos estão a dependência em relação a outra organização e a perda de controlo (Figura 5).

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> <li>•1. Redução de custos (42%);</li> <li>•2. Melhoria da eficácia (33%);</li> <li>•3. Foco no core business da empresa (26%);</li> <li>•4. Redução da activos internos (24%);</li> <li>•5. Acesso a conhecimento, profissionais e ferramentas especializados (23%).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•1. Dependência de um fornecedor externo (51%);</li> <li>•2. Perda de controlo (43%);</li> <li>•3. Impacto negativo na qualidade dos serviços (35%);</li> <li>•4. Perda de conhecimento (29%);</li> <li>•5. Perda de confidencialidade (29%).</li> </ul>

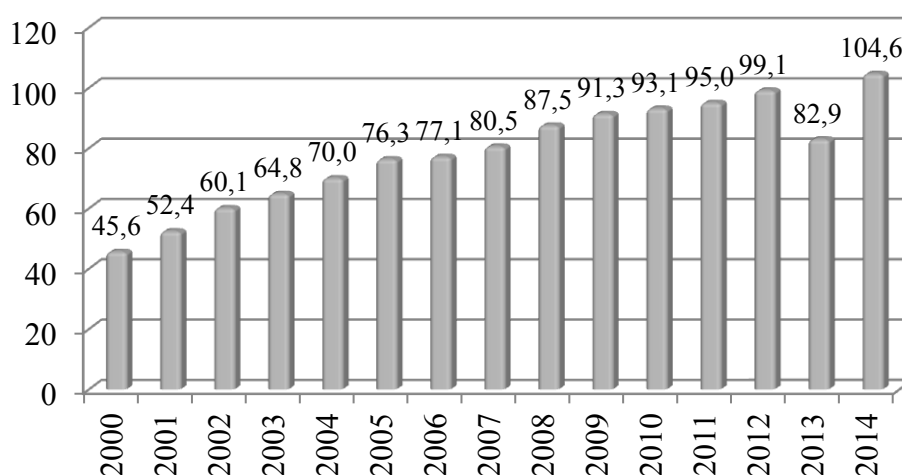
**Figura 5.** Principais vantagens e desvantagens do uso do *outsourcing*

Fonte: Ernst & Young – Outsourcing in Europe (2013)

No que se refere à penetração dos serviços de *outsourcing* nas empresas em análise, esta varia entre 9 e 20% da totalidade dos seus serviços. A distribuição da amostra por indústria releva que a produção de bens de consumo (25%), a produção automóvel (24%) e a indústria das telecomunicações (23%), são os setores que mais externalizam partes do seu serviço. Enquanto a indústria da limpeza (12%) e novas tecnologias (11%) apresentam valores mais baixos. Os serviços de *outsourcing* mais procurados são a gestão de processos legais, de infraestruturas, de processamento salarial, de logística, de *contact center* e marketing. Ainda de salientar que apenas 5% das empresas clientes pretendem voltar a ter gestão própria sobre os processos externalizados, após o final de contrato com o seu atual prestador de serviço.

Em Portugal, no ano de 2013, as atividades ligadas aos serviços prestados às organizações registavam perto de 106 mil empresas, 312 mil trabalhadores (-1.2% relativamente a 2012) e um volume de faturação de 12.423 milhões de euros (-1.0% face ao ano anterior; INE, 2014). Os serviços de informática, contabilidade, auditoria e consultoria representaram 54.1% do total do valor das prestações de serviços nesse ano. Com exceção da informática e das atividades jurídicas (evolução de 2.5% e 1.6%, respectivamente entre 2012 e 2013), as restantes áreas registaram reduções significativas nos últimos anos.

Por fim, dados do Statista (Statistic Portal, 2015) sobre o impacto e crescimento do *outsourcing* em termos mundiais, mostram que entre 2000 e 2014 o volume de negócio deste setor cresceu de 45.6 para 104.6 biliões de dólares americanos (Figura 6).



**Figura 6.** Volume do mercado global do *outsourcing* 2000–2014  
(em biliões de dólares americanos)

Fonte: Statistic Portal – Global market size of outsourced services from 2000 to 2014 (2015).

### *TAW & OW: principais diferenças*

Os TAW e os OW estão ambos implicados em relações triangulares de emprego. Todavia, a estrutura e os objetivos por detrás de cada uma destas relações apresenta diferenças muito significativas entre si. Enquanto as agências de trabalho temporário “fornecem” mão-de-obra aos seus clientes, as empresas de *outsourcing* fornecem um serviço mais complexo e completo.

Em termos formais, as agências de trabalho temporário são legalmente o contratante ou empregador do TAW. É com elas que será oficialmente firmado o contrato de trabalho e nelas recai toda a gestão administrativa do trabalhador. Contudo, o trabalho diário dos TAW é executado para e dentro da empresa cliente, sob a supervisão de chefias internas e lado a lado com os trabalhadores diretamente contratados (Burgess & Connell, 2006). A agência assume-se como o intermediário entre o trabalhador individual e a empresa cliente (Bonet et al., 2013), sendo que a parte mais visível da sua missão está terminada após a integração do trabalhador.

Na relação laboral dos OW, além do *outsourcer* assumir o papel de contratante ou empregador, assume igualmente a responsabilidade da gestão operacional dos trabalhadores (Logan, Faught, & Ganster, 2004). Quando contratados por um *outsourcer*, os trabalhadores têm (a) um contrato formal com esta organização, que é responsável pelo cumprimento de todas as responsabilidades legais e administrativas e (b) podem desenvolver o seu trabalho quotidiano nas instalações do *outsoucer* ou da empresa cliente.

Quando uma empresa cliente decide contratar um *outsourcer*, não procura apenas uma solução que ofereça flexibilidade e redução de custos. Ao transferir parte das suas atividades e processos para um prestador externo de serviços (Gunasekaran, Irani, Choy, Filippi, & Papadopoulos, 2015), a empresa cliente procura: elevar a competência dos RH, infraestruturas mais adequadas, maior inovação, vantagem competitiva, e a capacidade para se afastar dos processos que não estão diretamente associados ao negócio central da sua organização (e.g., Gunasekaran et al., 2015; Van Jaarsveld, Kwon, & Frost, 2009).

A diferença entre os conceitos, contextos e condições de trabalho oferecidos por uma empresa de *outsourcing* ou uma agência de trabalho temporário, tem necessariamente impacto nas relações que TAW e OW criam quer com o contratante, quer com a empresa cliente. No entanto, a literatura não tem prestado particular atenção à heterogeneidade existente entre os vários formatos contingentes de emprego (Aronsson, Gustafsson, & Dallner, 2002),

nomeadamente no modo como os diferentes contextos laborais podem influenciar e condicionar as reações destes trabalhadores (Silla, Gracia & Peiró, 2005).

## A gestão de recursos humanos nas relações triangulares de emprego contingente

Enquanto processo transversal, que administra o trabalho e as pessoas que o executam, a GRH relaciona-se estreitamente com o sucesso e crescimento das organizações (Boxall & Purcell, 2011). Com efeito, os departamentos de RH não são apenas um agregado isolado e desconexo de políticas, mas sim um elemento integrado no negócio das empresas (Ulrich, Younger, & Brockbank, 2008), a quem compete assegurar que o cumprimento dos objetivos é feito pela utilização do seu ativo mais valioso: as pessoas que ali trabalham (Armstrong, 2006). No entanto, existe uma tensão crescente no espaço da GRH entre: (a) o papel dos trabalhadores, enquanto recurso vital; (b) a necessidade das empresas criarem valor económico, aumentando o seu desempenho financeiro (Paauwe, 2004); (c) o estabelecimento de uma produção estável, sustentável e simultaneamente flexível (Adler, Goldoftas & Levine, 1999); e consequentemente (d) a gestão de diferentes grupos de trabalhadores como uma força-de-trabalho coesa (Boxall & Purcell, 2011).

Em resposta, alguns autores consideram que a mesma organização pode aplicar diferentes sistemas de gestão de GRH consoante o valor estratégico e as competências distintivas dos grupos (Lepak & Snell, 1999). Porém, outros argumentam que se esta diferenciação pode ser útil para definir uma estratégia de gestão, não pode simplesmente funcionar como uma redistribuição quantitativa da atenção entre os grupos. Especialmente se aplicada a trabalhadores contingentes, a redistribuição pode resultar numa gestão descuidada, levando a um aumento do número de incidentes entre os trabalhadores (Koene & Van Riemsdijk, 2005). Diferentes grupos, sejam eles diferenciados pelos seus contratos, competências, funções, idades, localização, etc., têm fundamentalmente diferentes necessidades e prioridades, que devem ser consideradas pela GRH (Paauwe & Boselie, 2005).

### *Os princípios da troca social, o formato e percepção das PGRH*

A GRH é acima de tudo um meio de comunicação entre os empregadores e os empregados (Bowen & Ostroff, 2004). De acordo com a teoria da troca social (Blau, 1964), a relação

subjacente ao conceito de emprego não passa de uma troca entre o esforço e lealdade do empregado, e a atribuição de benefícios e recompensas sociais por parte da empresa – levando a que ambas obtenham vantagens nesta relação (Rhoades & Eisenberger, 2002). A reciprocidade é, nesta perspectiva, um factor central da relação laboral, levando os trabalhadores a ajustarem, ao longo do tempo, as suas atitudes às atitudes que a empresa tem para consigo (Collins & Smith, 2006; Ostroff, Bowen & Moving, 2000). Numa relação laboral em que os trabalhadores se sintam valorizados pelas políticas de GRH em vigor, a organização terá, como retorno, comportamentos e atitudes positivas, espelhando o reconhecimento dos trabalhadores para com a empresa (Blau, 1964; Gouldner, 1960).

Essencialmente, ao enviarem determinadas mensagens, que podem adquirir o formato de PGRH, as empresas transmitem aos trabalhadores qual a sua importância dentro da organização e persuadem-nos a agir em concordância (Chambel, Sobral, Espada, & Curren, 2015; Katou & Budhwar, 2014; Wright & Nishii, 2007). Como demonstrado pela literatura, as PGRH podem relacionar-se positivamente com a satisfação laboral (e.g., Macky & Boxall 2008), o compromisso afectivo ou o desempenho (e.g., Takeuchi, Lepak, Wang, & Takeuchi 2007; Zacharatos, Barling, & Iverson, 2005). Mas será que a simples implementação das práticas é suficiente para que estas influenciem os comportamentos e atitudes dos trabalhadores?

De acordo com Wright e Nishii (2007), as PGRH podem ser analisadas de acordo com a sua intencionalidade (i.e., o seu design), aplicação (i.e., as ações reais que são implementadas) e percepção (i.e., a interpretação feita pelos trabalhadores). Porém, a intencionalidade e implementação confluem sempre na percepção que os trabalhadores fazem das práticas aplicadas. Não é à mera existência das PGRH que os trabalhadores respondem, mas sim à percepção que cada um deles faz das mesmas (Macky & Boxall, 2008; Meyer & Smith, 2000; Purcell, Kinnie, Swart, Rayton, & Hutchinson, 2009; Wright & Nishii, 2007). Como tal, o efeito real das práticas dentro da organização, depende do seu ajuste aos valores, objetivos e expectativas dos trabalhadores (Wright & Nishii, 2007). Ainda que aplicadas em organizações semelhantes, as mesmas PGRH podem ter efeitos muito distintos dependendo das características dos trabalhadores e do contexto (Nishii, Lepak & Schneider 2008).

Na visão dos defensores do princípio do *best fit* (i.e., o melhor ajuste entre a estratégia de GRH e as especificidades de cada organização), a contribuição das PGRH para o êxito da organização está dependente da capacidade da GRH em alinhar as suas políticas com os factos e circunstâncias do contexto. É necessário considerar não apenas as características

individuais dos trabalhadores, mas a própria história e herança administrativa da empresa, a sua cultura e regras, e os mecanismos e instituições do mercado onde opera (Boselie, 2010). Os trabalhadores terão uma melhor prestação quando lhes são garantidas as condições certas, quando o seu ambiente de trabalho lhes providencia o necessário suporte e quando lhes é despertada a motivação para o fazerem (Boxall & Purcell, 2011).

Contudo, além de escassa, a pesquisa empírica sobre as PGRH tem-se focado fundamentalmente nas percepções dos gestores e não dos trabalhadores individualmente considerados (Gracia-Chas, Neira-Fontella, & Castro-Casal, 2014). Ao centrar a investigação num único inquirido, que responde em nome de toda a organização, assume-se que todos os trabalhadores (a) beneficiam exatamente das mesmas práticas e (b) as percebem exatamente da mesma forma. Desconsiderando-se que o mesmo conjunto de práticas pode ser percebido positivamente por uns e negativamente por outros, dependendo das características específicas de cada contexto (Wright & Nishii, 2007).

Têm surgido na literatura apelos a um maior e mais aprofundado trabalho de investigação sobre as percepções dos trabalhadores (Kehoe & Wright, 2013), sobretudo no sentido de captar a variabilidade inerente às suas especificidades e experiências, o modo como esta variabilidade pode influenciar as suas percepções e, conseqüentemente, a relação laboral com a organização (Nishii et al., 2008). Na perspectiva de Wright e Nishii (2007), a variabilidade associada aos trabalhadores pode operar como moderador entre as PGRH e as variáveis laborais. Como tal, é indispensável que as fontes desta variação sejam consideradas em todos os níveis de análise de uma pesquisa empírica e que o foco da investigação seja colocado no indivíduo e suas particularidades. Para os autores, teorias como a da motivação humana, que se relacionam com fortes constructos e estão solidamente sustentadas por uma ampla base teórica e empírica, devem ser usadas na análise da variabilidade das PGRH. Outros preditores apontados centram-se na idade, situação laboral anterior, cargo na organização ou apoio dos líderes (Wright & Nishii, 2007). Na presente tese propomo-nos a estudar, como elementos de variabilidade: a idade no formato de grupos geracionais, a motivação e dois diferentes formatos de contratação contingente, TAW e OW.

### *Gerir trabalhadores contingentes*

O crescimento, mutação e diversificação do trabalho contingente, provocou significativas alterações dentro do mercado, tornando necessária uma revisão das conceptualizações utilizadas na compreensão das relações laborais. As teorias existentes, e construídas no

contexto do trabalho regular ou permanente, poderão não ser aplicáveis aos novos formatos de emprego (Gallagher & Connelly, 2008). Ashford, George e Blatt (2007) argumentam que as extremas diferenças entre as duas realidades tornam imperativa a consolidação de novas hipóteses, especialmente desenhadas para os trabalhadores contingentes. Para Zimmerman, Gavrilova-Aguilar e Cullum (2013), esta consolidação é particularmente necessária dentro da área da GRH. Não se podem dotar as empresas de uma visão estratégica em relação à gestão do seu capital humano, sem se alterarem e adaptarem as suas políticas e práticas, a esta crescente realidade e a estes novos trabalhadores.

PGRH como o recrutamento, a socialização, a formação ou a avaliação de desempenho, ganham neste contexto um novo significado, quer pelo que incorporam, quer pelos resultados que pretendem provocar. No caso específico dos trabalhadores contingentes, e porque este formato de contratação tem sido associado a mais do que flexibilidade, o recrutamento tem muitas vezes o objetivo de uma posterior contratação permanente ou direta (Cagliano et al., 2014). Como tal, é um processo que assume evidente relevância. Além disso, neste contexto específico, o processo de recrutamento deve claramente responder a todas as questões dos candidatos, não criar falsas expectativas e expor as regras contratuais inerentes a uma contratação contingente.

Por outro lado, as práticas de socialização são transversalmente importantes uma vez que introduzem o trabalhador à cultura e objetivos da organização, fornecendo um sentimento de estabilização entre ambos (Zimmerman et al., 2013). Aplicada aos trabalhadores contingentes, a socialização pode contribuir para a emissão de respostas positivas, facilitando a sua adaptação, desempenho e motivação para o trabalho (Slattery et al., 2006). No que se refere à formação, estudos sobre o desenvolvimento da empregabilidade dos trabalhadores contingentes, têm revelado uma relação positiva entre o investimento em experiências que facilitem a integração dos trabalhadores numa outra função ou organização, e os seus comportamentos (Chambel et al., 2015c; Chambel & Castanheira, 2012; Chambel & Sobral, 2011). Por fim, também a avaliação do desempenho, se for orientada por critérios claros e justos, pode ser vista pelos trabalhadores contingentes, tal como pelos trabalhadores com contrato direto, como uma prática que revela a preocupação da organização com os interesses dos seus colaboradores, reconhecendo o seu valor (Takeuchi et al., 2007).

Genericamente, quando o investimento nos trabalhadores contingentes tem impacto naquilo que mais os preocupa (Burgess & Connell, 2006), eles são capazes de o valorizar e reciprocá-lo, tal como os trabalhadores permanentes o fazem. De acordo com a sua percepção

individual do sistema de PGRH aplicado, os trabalhadores contingentes respondem com um aumento do compromisso afectivo (e.g., Chambel, Castanheira, & Sobral, 2015; Connelly et al., 2007), e de comportamentos globalmente mais positivos (e.g., Buch et al. 2010; Chambel & Farina, 2015).

### Dentro do triângulo: um emprego dois compromissos

Como referido por Paauwe e Boselie (2005), o estudo das intervenções efetuadas junto dos RH de uma organização, quer seja pela implementação de práticas individuais ou formuladas em sistema, deve ser efectuado através de variáveis próximas dessas intervenções, como a motivação ou o compromisso. O compromisso organizacional dos trabalhadores é uma das atitudes mais estudadas no seio da psicologia dos recursos humanos, do trabalho e das organizações. A sua análise permite compreender o nível de ligação estabelecida pelo trabalhador com a empresa e a probabilidade associada ao seu desligamento da atual situação (Allen & Meyer, 1996). O modelo commumente referido aborda três dimensões do compromisso organizacional (Allen & Meyer, 1990): o compromisso afectivo (i.e., compromisso de estar na organização por se querer); o compromisso de continuidade (i.e., compromisso assumido com base no reconhecimento dos custos associados a sair da organização); e o compromisso normativo (i.e., compromisso baseado num sentimento de obrigação para com a organização).

Por ser frequentemente apontado como uma das variáveis mais importantes quando se fala dos comportamentos favoráveis dos trabalhadores para com as organizações (Meyer, David, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002), sendo capaz de influenciar positivamente a auto-percepção de desempenho (Meyer et al., 2002), a satisfação laboral, os comportamentos de cidadania organizacional ou a redução de *turnover* (Meyer & Allen, 1997; Riketta, 2002, 2008), um dos focos desta tese estará no compromisso afectivo dos trabalhadores contingentes.

Qualquer empresa que pretenda alcançar desempenho competitivo no mercado, tem de investir no resultado mais importante que as suas políticas de GRH podem alcançar: o compromisso afectivo dos seus trabalhadores (Shahnawaz & Juyal, 2006). A sua existência pressupõe uma ligação emocional positiva, capaz de levar o trabalhador a aceitar os objetivos e valores organizacionais como seus (Chambel et al., 2015b; Mowday, Steers, & Porter,

1979). As empresas que conseguem desenvolver um elevado compromisso afetivo nos seus trabalhadores, asseguram a elevada qualidade dos serviços e produtos fornecidos pela organização (Meyer & Allen, 1997; Meyer, Allen, & Smith, 1993; Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001).

A importância desta atitude, está patente não só no contexto do trabalho tradicional de contratação direta, mas também no que se refere ao trabalho contingente. Inicialmente, a análise das relações laborais contingentes, quando feita à luz da teoria do capital humano (Becker, 1964) ou de visões como a arquitetura da GRH defendida por Lepak e Snell (1999), apontavam-nas como periféricas para a organização. De acordo com estas perspectivas, e dada a natureza temporária destas relações, não valeria a pena investir em PGRH sofisticadas, pois a organização não teria o retorno deste investimento. No entanto, vários estudos (e.g., Buch et al., 2010; Chambel et al., 2015b; Chambel & Castanheira, 2013; Chambel & Sobral, 2011; Connelly et al., 2007; Coyle-Shapiro & Morrow, 2006; Lapalme et al., 2011) têm demonstrado que as atitudes dos trabalhadores contingentes não são apenas explicadas pela natureza da sua situação laboral. A percepção que formam do tratamento recebido pelas organizações é preponderante para os seus comportamentos e atitudes (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002; Van Dyne & Ang, 1998).

Para além disso, nos formatos de contratação triangular, onde é necessário contemplar a dupla relação de emprego que lhes está inerente (e.g., Claes, 2005; Slattery & Selvarajan, 2005; Davidov, 2004; Druker & Stanworth, 2001; Liden et al., 2003), diversos estudos têm demonstrado a capacidades dos trabalhadores para criar uma dupla lealdade (Bonet et al., 2013) e duas relações de troca: uma com o contratante e outra com a empresa cliente (Giunchi et al., 2015; Liden et al., 2003). Adicionalmente, em resultado do suporte que recebem de ambas as organizações, são também capazes de desenvolver dois compromissos afetivos diferentes, com influência nas relações laborais estabelecidas (Buch et al., 2010; Connelly et al., 2007; Giunchi et al., 2015; Lapalme et al., 2011; Liden et al., 2003).

O estudo das relações de troca entre estes trabalhadores e ambos os “empregadores” (i.e., empresa contratante e empresa cliente) tem mostrado que o compromisso afetivo pode resultar do suporte que recebem de cada uma das organizações separadamente (Connelly et al., 2007; Liden et al., 2003) ou em conjunto (Connelly, Gallagher, & Webster, 2011; Coyle-Shapiro & Morrow, 2006). Quando o trabalhador tem uma forte percepção do suporte facultado pelo contratante, ele irá aumentar o seu compromisso para com esta organização e o mesmo acontece com a empresa cliente (Connelly et al., 2007; Coyle-Shapiro & Morrow,

2006; Liden et al., 2003). No entanto, esta resposta pode não ser mutuamente exclusiva. Resultados demonstram a possibilidade de contágio entre as percepções formadas no contexto do contratante e no contexto do cliente (Connelly et al., 2011). Se tal suceder, este contágio pode desencadear uma situação de ganho para ambas as empresas (Coyle-Shapiro & Morrow, 2006). No caso concreto dos TAW, se existir uma percepção de tratamento justo associada à relação com o cliente, esta pode ter um impacto igualmente positivo na agência – os trabalhadores valorizarão a agência, porque foi esta entidade que lhes possibilitou a participação naquela missão (Connelly et al., 2011).

Assim, nas relações triangulares de emprego, quer o contratante, quer a empresa cliente, têm interesse em criar situações que permitam o desenvolvimento de um duplo compromisso afectivo (Coyle-Shapiro & Morrow, 2006). Partindo dessa premissa, a percepção dos trabalhadores sobre o sistema de PGRH, independentemente da empresa que o tenha implementado, poderá estar diretamente relacionada com o desenvolvimento do compromisso afectivo para com cada uma delas. Além disso, e uma vez que a influência de cada uma das PGRH não ocorre de forma independente (Castanheira & Chambel, 2010; Chambel et al., 2015b; Chambel & Farina, 2015; Wright & Boswell, 2002), é possível assumir que os trabalhadores irão percepcionar as práticas como um sistema integrado, o que os ajuda a dar sentido à relação de trabalho que mantêm com ambas as empresas.

Em suma, a manutenção de relações de trabalho contingente não pode ser sinónimo de desinvestimento, desresponsabilidade ou afastamento, sobretudo no caso das relações triangulares onde as responsabilidades podem facilmente dispersar-se. Tal como em qualquer outra relação laboral, a reciprocidade mantém-se como um elemento nuclear entre as partes envolvidas. Mesmo em trabalho contingente, se a empresa investir no indivíduo, este investirá o seu tempo e capacidade na empresa, apesar de saber que a permanência não lhe trará necessariamente quaisquer reajustamentos positivos de cargo e salário (como seria expectável na maioria das relações que se geram no mercado de trabalho). Esta reciprocidade advém do trabalhador percepcionar e valorizar positivamente o acompanhamento que a empresa lhe fornece – “(...) *quando as organizações tratam os trabalhadores contingentes com respeito e não os veem como periféricos, alguns dos trabalhadores contingentes terão um elevado compromisso para com a organização (...) tal como um trabalhador regular*” (Van Dyne & Ang, 1998, p. 701).

## O impacto das gerações na relação de emprego

A heterogeneidade presente nas organizações do século XXI vai além da coexistência de diversos formatos de contratação dentro de uma mesma empresa. A multigeracionalidade tem sido igualmente apontada como uma tendência crescente nas organizações. Veja-se como a distribuição etária dos trabalhadores contingentes, sobretudo através do tendencial equilíbrio entre os grupos etários mais baixos e mais altos (Eurostat, 2015), espelha esta tendência. Porém, têm-se levantado várias questões sobre o impacto que uma força de trabalho marcadamente multigeracional pode ter sobre as dinâmicas laborais (Costanza, Badger, Fraser, Severt, & Gade, 2012). Alinhando esta discussão com os princípios da troca social (Blau, 1964) e com a variabilidade associada à percepção que indivíduos, com diferentes características, têm do mesmo sistema de PGRH (Nishii et al., 2008; Wright & Nishii, 2007), alguns autores defendem que a implicação das PGRH nas atitudes dos trabalhadores é influenciada pela sua idade (Finegold, Mohrman, & Spreitzer, 2002; Kooij, Jansen, Dikkers, & De Lange, 2010). Porém, o estudo da variação associada à idade, apenas descreve como os indivíduos em diferentes estágios do seu desenvolvimento psicológico, vivenciam as mesmas experiências no trabalho (Kowske, Rasch, & Wiley, 2010). Mais do que explorar o impacto da idade, contabilizada em anos de vida, alguns autores referem que é pelo estudo das gerações centrado nas diferenças de identidade e de personalidade que lhe estão inerentes, que os gestores devem regular as suas políticas e PGRH (Coomes & DeBard, 2004; Parment, 2013).

O efeito geracional tem sido definido pela literatura como uma variação que se relaciona com as experiências partilhadas por todos os que nasceram no mesmo período histórico (Kowske, et. al., 2010). As diferentes gerações distinguem-se porque se movem em tempos diferentes, ao passo que uma mesma geração se aproxima pela vivência comum das mudanças sociais, económicas, políticas, etc., ocorridas num determinado momento (Kupperschmidt, 2000). Segundo vários autores, a partilha destas experiências influencia o desenvolvimento dos indivíduos levando a similaridades nas características, atitudes, crenças e comportamentos (Jurkiewicz & Brown, 1998; Kupperschmidt, 2000; Parment, 2013; Smola & Sutton, 2002), que se repercutem no relacionamento com as organizações, nomeadamente naquilo que cada geração valoriza e deseja numa relação laboral (Jurkiewicz, 2000).

### *Ser BB, GX ou GY*

A diferenciação mais utilizada entre gerações separa-as em três grupos (Smola & Sutton, 2002): os *Baby Boomers* (BB; 1943-1965), a Geração X (GX; 1966-1980) e a Geração Y (GY; 1981-1995).

Apesar de ser a mais recente geração no mercado, a GY é vista como central, não apenas pelo seu volume crescente, mas porque reflete profundas mudanças no comportamento e objetivos dos trabalhadores, o que representa um forte desafio para as organizações (Cole, Smith, & Lucas, 2002). Quando comparada com as gerações que a antecedem, a GY demonstra uma maior auto-estima, maiores níveis de narcisismo e menor necessidade de aprovação social (Twenge & Campbell, 2008). Estes trabalhadores procuram no trabalho um significado para lá do poder ou dinheiro (Parry & Urwin, 2011), desejam sentir realização pessoal (Zemke, Raines, & Filipczak, 2000), pretendem que a sua presença acrescente valor à organização (Munro, 2009), desejando acima de tudo conseguir equilibrar o seu trabalho com a vida pessoal (Parry & Urwin, 2011). Assumindo que “trabalham para viver”, os GY estão em completa dissonância com os BB que “vivem para trabalhar” (Gursoy, Maier, & Chi, 2013).

Os BB valorizam o trabalho acima de tudo e, por isso, são considerados como a primeira geração verdadeiramente *workaholic* (Chi, Maier, & Gursoy, 2013). Tentando exigir das gerações mais novas um comportamento semelhante face ao trabalho, os BB tendem a transformar as organizações num campo de batalha entre os auto-centrados GY e os regrados BB (Kowske et al., 2010). E porque o trabalho ocupa um lugar tão central na vida dos BB, os seus objetivos passam por criar uma forte ligação de compromisso com os seu empregador (Karp, Fuller, & Sirias, 2002), onde esperam desenvolver uma carreira profissional de longo-prazo (Chi et al., 2013).

Posteriores aos BB e anteriores aos GY, os GX são os filhos dos BB e cresceram com pais ausentes e altamente centrados no trabalho (Jurkiewicz 2000). Caracterizam-se pela sua atitude cínica, anti-hierárquica e pragmática (Howe & Strauss, 2000). São demarcadamente cépticos em relação às organizações e cautelosos no seu investimento, temendo não obter qualquer retorno (Brown, 2012). De certa forma, esta geração representa a transição entre dois grupos antagónicos, com visões muito distintas em relação ao trabalho e às relações formadas dentro das organizações. Ainda assim, os GX são considerados mais próximos dos GY do que dos BB.

A comparação empírica das gerações e das relações laborais que estabelecem tem

confirmado estas diferenças. Estudos opondo BB e GX mostram que os segundos são menos leais e mais orientados para os seus objetivos individuais (Smola & Sutton, 2002), atribuem menor importância ao papel que o trabalho tem na sua vida (Meriac, Woehr, & Banister, 2010) e são menos pacientes no que se refere ao retorno da organização, face aos seus comportamentos e atitudes (Gursoy et al., 2013). No entanto, é ainda escassa a literatura que aborda a crescente multigeracionalidade dentro das organizações e são vários os apelos a um maior investimento académico (Aresenault, 2004; Costanza et al., 2012; Twenge, 2010). Defendendo-se que a análise das gerações é essencial para que, organizações e gestores, possam ter uma ideia clara de como responder às diferentes expectativas. No contexto particular do trabalho contingente, esta é uma área de investigação ainda por explorar e, como tal, a conjugação destas duas realidades: trabalho contingente e multigeracionalidade é um dos objetivos da presente tese.

### O impacto das motivações na relação de emprego: o voluntarismo versus o involuntarismo do trabalho contingente

Um outro tema que tem levantado particular interesse no estudo dos comportamentos e atitudes dos trabalhadores contingentes, prende-se com a influência da sua motivação face à situação contratual em que se encontram (Ellingson, Gruys, & Sackett, 1998; Tan & Tan, 2002). Com efeito, o estudo das motivações humanas tem-se mostrado central para a compreensão da personalidade e ação individual. A motivação implica intenção, vontade de agir, propensão para atingir metas e objetivos, o que faz de si um constructo altamente valorizado, pelo seu poder de produção de comportamentos reais, cujas consequências têm impacto na vida dos indivíduos.

#### *Motivações intrínsecas e extrínsecas: uma perspectiva da teoria da auto-determinação*

Segundo a Teoria da Auto-determinação (SDT<sup>4</sup>; Ryan & Deci, 2000) há três necessidades psicológicas inatas aos indivíduos que poderão manifestar-se e assumir diferentes formatos em concordância com a composição social e cultural de cada contexto. No entanto, estas necessidades são universais quanto ao teor dos objetivos que pretendem atingir, estando assim,

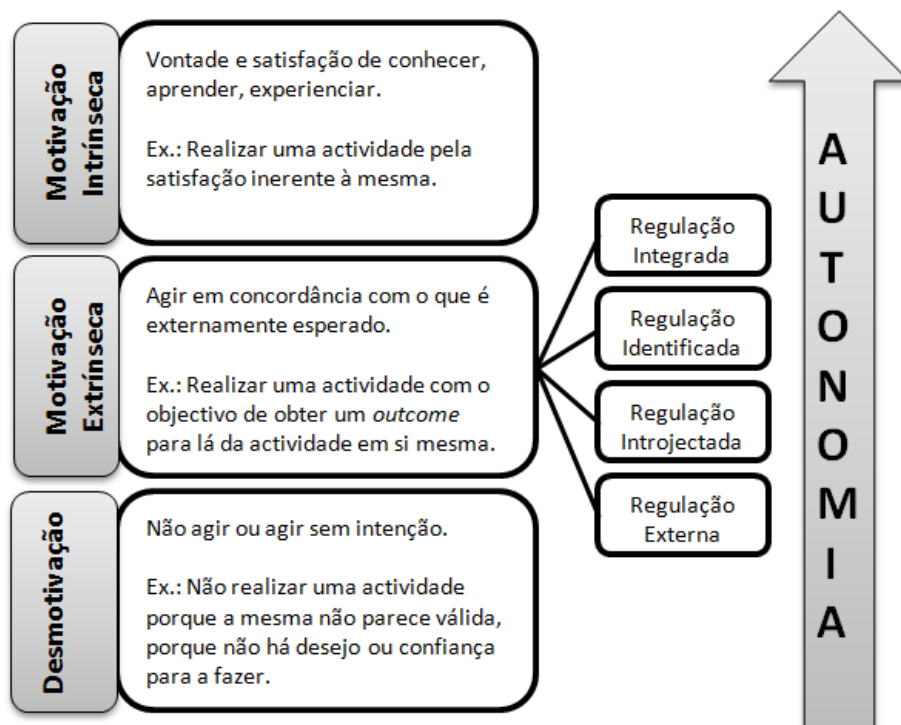
---

<sup>4</sup> A sigla SDT (*Self-determination Theory*) deriva da designação deste conceito na língua inglesa.

na base da auto-motivação e da integração das regulações sociais na personalidade individual (Ryan & Deci, 2000). Ou seja, cada sujeito move-se por diversos fatores que originam diferentes experiências e diferentes consequências individuais e sociais, mas na base da sua ação está sempre a satisfação da sua necessidade de competência, de relacionamento e de autonomia. Por outro lado, se a ação do indivíduo for completamente involuntária, não respondendo minimamente a objetivos que o satisfaçam e lhe interessem, então este comportamento refletirá uma total desmotivação e será desprovido de qualquer auto-determinação.

O constante conflito entre a autonomia individual e a regulação externa origina, segundo a SDT, diferentes tipos de motivação: (1) a motivação intrínseca que se constrói voluntariamente da disposição do Homem para o desafio, para a exploração, para o desenvolvimento de competências sociais e cognitivas, e que é a base da sua vitalidade e alegria perante a vida (Ryan & Deci, 2000); e (2) a motivação extrínseca que resulta da dinâmica entre as forças internas e externas ao indivíduo, isto é, a motivação extrínseca surge quando o indivíduo tem de se motivar para atividades com as quais não tem empatia e, como tal, não lhe despertam um interesse intrínseco (Gagné & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2000).

Quando se fala de motivações extrínsecas, o verdadeiro desafio é saber como motivar. Sempre que os sujeitos são motivados por outros (pais, professores, chefes), estes tentem a forçar determinados comportamentos que não vão ao encontro dos desejos intrínsecos dos primeiros. Assim, essa obrigação de fazer o que não se deseja pode levar à desmotivação ou, pelo contrário, ser interiorizada pelo indivíduo ao ponto de ele se auto-motivar para a sua concretização (Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2000). Segundo a SDT, o comportamento do indivíduo dependerá do grau em que a regulação for incorporada, o que possibilita a identificação de diferentes níveis de motivação extrínseca (Figura 6).



**Figura 7.** Tipos de motivação, segundo a SDT

Nota: representação gráfica baseada nos gráficos e definições presentes em: Gagné & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2000)

Neste sentido, a SDT aponta quatro processos que permitem ao indivíduo a incorporação, nos seus comportamentos, da pressão das motivações extrínsecas, exercida pelo contexto envolvente. No extremo positivo desta gradação, o processo de regulação integrada apresenta-se como a forma mais completa de interiorizar as motivações externas. Assim, aquilo que era totalmente uma regulação externa transforma-se numa auto-regulação, resultando numa motivação extrínseca auto-determinada (Deci & Ryan, 2000). Segue-se a regulação identificada, onde apesar de não existir uma incorporação total do que é externo, há uma identificação do indivíduo com o que lhe é solicitado e, por conseguinte, as ações que desenvolve são congruentes com os seus objetivos e identidade pessoal (Gagné & Deci, 2005). Mais longe da plena integração das motivações extrínsecas está a regulação introjectada. Aqui a regulação é tomada e reconhecida pela pessoa que, no entanto, não a encara como sua, havendo um maior afastamento entre esta motivação e a auto-determinação do indivíduo (Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005). Por fim, dentro das motivações extrínsecas ainda é possível identificar a regulação externa como aquela que mais se afasta das características da motivação intrínseca. Na regulação externa surgem apenas ações

instrumentais, ou seja, o indivíduo age apenas pela busca de fins concretos e pré-determinados (Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005).

De acordo com o processo contínuo, entre o comportamento autónomo e o controlo externo, em que assentam as motivações humanas (Ryan & Deci, 2006), quanto mais a regulação estiver interiorizada pelo indivíduo, mais autónomo será o seu comportamento, mesmo que este se dê pela ação de forças externas (Gagné & Deci, 2005). Por outras palavras, a interiorização das regras torna-as menos extrínsecas e mais intrínsecas, deixando de ser externas ao sujeito, porque já estão dentro de si. Como sublinham Deci & Ryan (2000), as consequências de um comportamento autónomo em vez de controlado – mesmo que o controlo exista, mas introjetado – são muito positivas, refletindo-se na qualidade do comportamento humano, na sua saúde e bem-estar.

#### *Voluntarismo e involuntarismo em ser trabalhador contingente*

Em contexto organizacional, as motivações autónomas têm uma influência positiva nas relações laborais, resultando em maior bem-estar, satisfação laboral, desempenho profissional, capacidade de lidar com a mudança (Baard, Deci, & Ryan, 2004; Deci, Ryan, Gagné, Koestner & Zuckerman, 2000; Gagné, Leone, Usunov, & Kornazheva, 2001) e compromisso afectivo (Bono & Judge, 2003; Gagné, Boies, Koestner, & Martens, 2004; Gagné & Koestner, 2002).

No caso específico dos trabalhadores contingentes, estudos empíricos têm mostrado que a sua motivação ou voluntarismo tem um impacto real em indicadores como a satisfação laboral ou o desempenho. Quando numa situação de trabalho contingente, os trabalhadores podem assumir essa escolha como: (a) fortemente autónoma ou voluntária, quando é uma opção pessoal que lhes pode trazer vantagens (Krausz, 2000) na conciliação entre a vida familiar/académica e profissional (Bendapudi, Mangum, Tansky, & Fisher, 2003; Bernasek & Kinnear, 1999) ou quando oferece um rendimento extra (Kunda, Barley, & Evans, 2002); ou (b) muito pouco autónoma, logo involuntária, quando resultante apenas da impossibilidade de encontrar um trabalho com outro formato contratual (Morris & Vekker, 2001).

Em termos estatísticos (Eurostat, 2015), no ano de 2014, 62.3% dos trabalhadores contingentes a laborar na Europa (EU 28) consideravam-se involuntários, apontando a impossibilidade de encontrar um trabalho permanente como a principal razão para aceitarem a sua atual situação laboral. Dos trabalhadores em situação voluntária, 11.5% afirmava não pretender um trabalho permanente, 17.5% pretendia conciliar o trabalho com a sua educação

académica e 8.7% estava em período experimental. Comparativamente com a média europeia, em Portugal o número de trabalhadores contingentes involuntários sobe para 83.9%. De entre os voluntários, apenas 4.3% escolheu o trabalho contingente por não querer uma situação permanente, 6.6% porque quer conciliar o trabalho com os estudos e 5.1% encontrava-se em período experimental.

De acordo com a literatura, estes trabalhadores involuntários, cujo principal objetivo é conseguir uma posição permanente, poderão desenvolver uma relação mais sócio-emocional do que económica com as organizações (Chambel, 2011; Chambel & Castanheira, 2007; De Cuyper & De Witte, 2008). Acreditando que o seu esforço será recompensado através de uma proposta de contratação permanente, estes trabalhadores mostram maior compromisso com os objetivos das empresas e maiores níveis de bem-estar na concretização do seu trabalho (Chambel, 2011). Já os trabalhadores contingentes voluntários, poderão desenvolver uma ligação menos sócio-emocional e mais económica, centrada sobretudo na remuneração. Por exemplo, os TAW voluntários poderão demonstrar uma maior ligação com a agência de trabalho temporário, vendo esta organização como um instrumento que lhes garante a continuidade dentro do modelo de contratação que preferem. Enquanto os TAW involuntários, ligam-se mais fortemente à empresa utilizadora com a qual desejam estabelecer uma relação contratual direta (George, Levenson, Finegold, & Chattopadhyay, 2010).

Contudo, se a médio/longo-prazo as aspirações destes trabalhadores forem logradas, e se as empresas não tentarem de alguma forma recompensar a sua permanência – mesmo que esta recompensa não signifique uma contratação direta mas que se traduza, pelo menos, numa aposta concreta em políticas de envolvimento e desenvolvimento destes recursos – o retorno, eminentemente negativo, que esta relação trará para todas as partes poderá pôr em causa as vantagens da contratação contingente. Mais, dado que os trabalhadores contingentes dentro do mercado europeu são maioritariamente involuntários, urge que se aprofunde esta temática e se abordem outras perspectivas. É necessário que as empresas consigam um melhor mapeamento das motivações dos seus trabalhadores, pois só assim poderão agir em conformidade, gerindo expectativas, ajustando PGRH e promovendo condições de trabalho mais ajustadas.

*Perfis motivacionais: um novo olhar sobre as motivações humanas*

Dentro da SDT, têm sido dados alguns passos para ampliar o conhecimento sobre as motivações humanas, sobretudo através da criação de tipologias motivacionais. Segundo esta abordagem, os diferentes estados motivacionais não são exclusivos entre si, tal como as diferentes formas de regulação externa são compatíveis com a regulação autónoma (Meyer, 2014). Será assim possível experienciar simultaneamente diferentes graus, de diferentes motivações? Sim. Aliás, se abordadas desta forma, as motivações humanas e as suas consequências, em particular no contexto laboral, poderão oferecer uma visão mais holística das trocas entre empregadores e empregados. Nesta linha de pensamento, De Jong et al. (2009), argumentam que também os trabalhadores contingentes podem experienciar as motivações voluntárias e involuntárias em diferentes graus. Para os autores, um estudo compreensivo sobre as motivações dos trabalhadores contingentes deve considerar mais do que o dualismo entre voluntário e involuntário. É necessário conjugar os vários estados motivacionais e observar como estes interagem e se relacionam entre si.

A grande maioria dos estudos com perfis motivacionais tem sido feita com estudantes (i.e., González, Paolini, Donolo, & Rinaudo, 2012; Hayenga & Corpus, 2010; Mouratidis & Michou, 2011; Ntoumanis, 2002), atletas (i.e., Gillet, Vallerand, & Rosnet, 2009; Wang & Biddle, 2001) e trabalhadores em contexto organizacional (Moran, Diefendorff, Kim, & Liu, 2012; Van den Broeck, Lens, De Witte, & Van Coillie, 2013). Por norma, e independentemente da área de estudo, têm sido encontrados de três a cinco perfis com uma composição semelhante: um perfil com elevadas motivações externas, um perfil com elevadas motivações autónomas, um perfil onde todas as motivações são elevadas, um perfil onde todas as motivações são baixas e um perfil onde as motivações autónomas são moderadas (Tabela 5). Mais, as principais conclusões destes estudos sugerem que os indivíduos pertencentes a perfis mais autónomos têm melhores desempenhos.

**Tabela 5.** Composição dos perfis motivacionais obtidos em estudos anteriores

	EE/ BA	BI	E&A Baixa	MM	C&A Elevadas	BE/ EA	M
Ntoumanis (2002)	✓			✓		✓	
Hayenga, & Corpus (2010)	✓		✓		✓	✓	
Mouratidis, & Michou (2011)	✓		✓		✓		
González et al. (2012)	✓		✓		✓	✓	
Gillet et al. (2012)			✓	✓	✓		
Moran et al. (2012)	✓	✓		✓		✓	✓
Van den Broeck et al. (2013)	✓				✓	✓	
	NInv	EInv/E SS	ESS				
De Jong et al. (2009) <sup>1</sup>	✓	✓	✓				

Notas: <sup>1</sup>: amostra de trabalhadores contingentes; EE= elevada motivação extrínseca; BA: baixa motivação autónoma; BI: baixa introjecção; E&A: motivação extrínseca & motivação autónoma; MM: motivação moderada; BE= baixa motivação extrínseca; EA: elevada motivação autónoma; M: motivação; NInv: não involuntário; EInv: elevada motivação involuntária; ESS: elevada motivação *stepping-stone*.

Em contexto organizacional, Moran et al. (2012) alcançaram uma solução com cinco perfis (i.e., perfil com baixa introjecção, perfil com motivação moderada, perfil com baixa autonomia, perfil autodeterminado e perfil motivado) capazes de demonstrar diferenças significativas em relação à satisfação de necessidades, desempenho e percepção do ambiente de trabalho. De acordo com os resultados, o perfil autodeterminado (i.e., com elevada motivação autónoma e baixa motivação extrínseca) e o perfil motivado (i.e., todas as motivações elevadas) apresentaram resultados mais favoráveis do que o perfil com baixa autonomia. Mais recentemente, Van den Broeck et al. (2013) reportaram uma solução com quatro perfis (i.e., perfil com elevada motivação autónoma e externa, perfil com elevada motivação autónoma e baixa motivação extrínseca, perfil com baixa motivação autónoma e elevada motivação extrínseca e um perfil com baixa motivação autónoma e externa). Os trabalhadores em perfis com maiores níveis de motivação autónoma demonstraram maior

satisfação laboral, *engagement*<sup>5</sup> e menores níveis de exaustão do que aqueles com baixos níveis de motivação autónoma.

Em ambos os estudos, para além da distinção de perfis pela conjugação de diferentes estados motivacionais, destaca-se a capacidade da motivação autónoma para “amortecer” os resultados menos positivos resultantes de uma elevada motivação extrínseca. Ou seja, quando os trabalhadores conseguem incorporar as suas motivações perante o trabalho, o efeito negativo das motivações externas pode ser atenuado pela presença de motivações mais autónomas (Moran et al., 2012), o que tem uma extrema relevância na análise das flutuações de motivação dos trabalhadores contingentes.

A construção de perfis motivacionais em trabalhadores contingentes foi já tentada por De Jong e seus colegas (2009), através da combinação de motivações voluntárias (i.e., valorização da flexibilidade concedida pelo trabalho contingente), motivações involuntárias (i.e., dificuldade de encontrar um trabalho permanente) e motivações ligadas ao *stepping-stone* (i.e., valorização do trabalho contingente como forma de conseguir uma colocação permanente). Os autores distinguiram três perfis: perfil involuntário (i.e., elevada motivação involuntária e *stepping-stone*), perfil não involuntário (i.e., todas as motivações foram classificadas pouco importantes) e perfil *stepping-stone* (i.e., elevados níveis da motivação *stepping-stone*). No final, o perfil não involuntário foi o que mais se distinguiu dos restantes, apresentando simultaneamente elevada percepção de empregabilidade e baixos níveis de envolvimento.

No entanto, apesar da identificação de três perfis motivacionais, os resultados da pesquisa de De Jong et al. (2009) assumem um carácter exploratório, mostrando-se pouco consistentes e com limitações que deverão ser ultrapassadas no futuro. Primeiro, os autores incluíram na mesma amostra diferentes formatos de contratação contingente (i.e., contratados a prazo, TAW, OW, trabalhadores *on-call*, sazonais e em período experimental). Como referido por Connelly e Gallagher (2004), a inconsistência associada aos estudos com trabalhadores contingentes advém frequentemente do desenho das amostras, onde diferentes formatos de

---

<sup>5</sup> O conceito de *engagement* é muito utilizado na literatura internacional da psicologia organizacional, enquanto indicador de bem-estar psicológico. Por não existir uma tradução portuguesa consensual, optou-se por manter a designação original.

contratação são estudados como se se tratasse de uma categoria homogênea (Bernhard-Oettela, Sverke, & De Witte, 2005). Segundo, a medida usada por De Jong et al. (2009) para aferir as motivações dos trabalhadores apresenta-se igualmente como uma limitação. Como reconhecido pelos próprios, a utilização de apenas três motivações, medidas com um item cada, não abrange todos os motivos a serem considerados quando se estuda o trabalho contingente.

Perante este cenário, torna-se indispensável o desenvolvimento de mais literatura que aborde a motivação dos trabalhadores contingentes; sendo capaz de desenhar perfis mais robustos e completos, considerando todos os estados motivacionais apontados pelas conceptualizações da SDT. Se assim for, poder-se-ão obter resultados tendencialmente semelhantes aos que têm sido reportados em estudos anteriores (Tabela 5), permitindo uma maior compreensão não apenas dos perfis em si mesmos, mas sobretudo da sua implicação para a relação de emprego dos trabalhadores contingentes. Para lá das transformações sociais, económicas e políticas sofridas nos últimos anos, a motivação dos trabalhadores deverá continuar a ser, pela sua ação direta e indireta nos comportamentos e atitudes dos indivíduos, uma preocupação das políticas e PGRH.

## Síntese

Este capítulo começou por enquadrar a emergência teórico-histórica das disciplinas relacionadas com o estudo das organizações, particularmente no que se refere à crescente importância da GRH, enquanto componente central no desenho da estrutura de produção. Mais, na sequência das mudanças operadas no seio de uma sociedade tecnológica e economicamente globalizada, procurou-se uma leitura contemporânea da GRH, das organizações e do mercado de trabalho, enquadrando a busca pela flexibilidade financeira, funcional, e sobretudo numérica como um dos principais impulsores do trabalho contingente ou dos novos formatos de contratação (i.e., TAW, OW, trabalhadores *on-call*, trabalhadores sazonais, trabalhadores independentes ou trabalhadores a termo).

De seguida, foram apresentados dados oficiais de organismos como o Eurostat ou a OCDE que apontam o crescimento do trabalho contingente não apenas como uma questão económica ou percentual, mas como reflexo de uma clara mudança social (Koene et al., 2006). Como retratado, as contratações contingentes já não são apenas feitas junto de trabalhadores-estudantes ou indivíduos que procuram um complemento salarial à sua atividade principal.

Pelo contrário, esta força de trabalho parece dominada por pessoas para quem o trabalho contingente se apresenta como uma alternativa de emprego face às dificuldades em encontrar um trabalho permanente (recém-licenciados, desempregados, etc.).

Foi ainda demonstrado que, de entre os formatos de contratação contingente, a especificidade das relações triangulares de emprego presentes nos TAW ou nos OW lhes confere um grau de complexidade distinto. Uma relação laboral envolvendo três partes, acarreta riscos e fragilidades que vão além dos receios de precariedade contratual usualmente associados ao trabalho contingente. Porém, a comparação entre TAW e OW revelou que a manutenção de uma relação triangular pode adquirir, ela própria, diferentes configurações, com claro impacto nas expectativas, objetivos e gestão operacional dos RH envolvidos. Por fim, em termos de disseminação no mercado, foi possível verificar a crescente importância de ambos e o elevado volume de negócio que representam na economia atual.

Na segunda parte do capítulo foram apresentadas as variáveis mais relevantes para o presente projeto, especificamente: a percepção das PGRH, o compromisso afectivo, as gerações e a motivação. Em relação às PGRH, foi realçado que num mercado flexibilizado, onde diferentes formatos de contratação se entrecruzam, não é possível assumir que um único modelo de gestão possa ser universalmente aplicável em todas as situações. Como evidenciado, as PGRH devem adequar-se aos indivíduos e contextos, considerando diferentes tipos de relações laborais, motivações, gerações, etc. O verdadeiro valor das PGRH, está na percepção que são capazes de formar junto dos trabalhadores. É pela resposta dos indivíduos a esta percepção, que as PGRH conseguem desencadear determinados comportamentos e atitudes (i.e., teoria da troca social), nomeadamente o compromisso afectivo dos trabalhadores.

O compromisso afectivo surge como uma das variáveis mais determinantes na ligação entre empregado e empregador. Trabalhadores afectivamente comprometidos assumem como suas as metas da organização, mesmo que em relações de trabalho contingentes e triangulares. Aliás, como ficou patente, trabalhadores em relações triangulares de emprego têm a capacidade de se comprometer simultaneamente com duas empresas (i.e. o contratante e o cliente), criando uma dupla relação de troca, com repercussões diretas e indiretas para cada uma das organizações envolvidas.

Por fim, foram analisados dois condicionantes fundamentais nesta relação de troca: as gerações e as motivações dos trabalhadores. As gerações, enquanto diferenciadoras de grupos que, por nascerem dentro do mesmo período histórico, partilham um percurso comum em

relação aos acontecimentos que os rodeiam, são apontadas como fundamentais na compreensão das relações laborais. Mais, porque o mercado é um lugar cada vez mais multigeracional, são vários os apelos a um maior investimento académico no estudo desta variável. Já as motivações, enquanto constructo capaz de intervir diretamente na ação humana, produzindo ou inibindo comportamentos e atitudes, assumem-se como uma variável central na análise do trabalho contingente. Como sublinhado, vários estudos, tendo por base as conceptualizações da SDT, têm-se debruçado sobre o voluntarismo associado à escolha deste formato de contratação. Porém, ficou patente que os resultados baseados na dicotomia: motivações voluntárias versus involuntárias, têm-se revelado pouco abrangentes, sobretudo quando comparados com as pesquisas que procuram criar tipologias motivacionais.

Em todas as temáticas abordadas ao longo do capítulo, ficou patente a necessidade de um maior investimento académico no estudo do trabalho contingente, designadamente, do trabalho contingente em relações triangulares de emprego. É importante que se conheçam mais de perto estes trabalhadores, as relações que estabelecem, quais as suas características, o que os motiva e quais as respostas que estão dispostos a dar, apesar de se encontrarem numa relação contratual não regular. Mas não basta analisar estes trabalhadores como um grupo homogéneo, ligado pela contingência da sua contratação. Existem diferenças significativas entre os diversos formatos, que deverão ser exploradas e compreendidas. Compete à academia analisar o contexto atual, para que empregados e empregadores possam melhorar as suas relações no futuro.

### Apresentação integrada dos estudos

Os quatro estudos quantitativos que dão corpo à presente investigação, foram desenvolvidos junto de trabalhadores portugueses contingentes, envolvidos em relações triangulares de emprego, nomeadamente: TAW e OW. Ainda que desenhados para abordar diferentes conteúdos teórico-empíricos, dentro da problemática do trabalho contingente, todos os estudos procuram contribuir para uma melhor adaptação das teorias e conceptualizações da GRH, ao contexto do trabalho contingente. Estes estudos procuram analisar a percepção que estes trabalhadores fazem das PGRH e a conseqüente relação de troca que constroem com a empresa contratante e a empresa cliente, colocando como hipóteses centrais a possibilidade de

serem condicionadas pela variabilidade das suas motivações, geração e/ou formato contingente do seu contrato.

*Estudo 1: A análise psicométrica de uma escala de PGRH para trabalhadores temporários de agência*

Este primeiro estudo procurou validar as qualidades psicométricas de uma escala construída especificamente para medir as percepções de trabalhadores contingentes em relações triangulares de emprego, designadamente TAW, sobre o conjunto de PGRH que lhes são aplicadas. Para tal, de acordo com os princípios de Messick (1995), foi examinado o processo de resposta à escala, a sua estrutura interna e a possível relação com outras variáveis, no caso o compromisso afectivo destes trabalhadores com a empresa contratante e cliente. Para assegurar a robustez da medida, foi ainda acrescentado um outro critério: validação em dois setores de atividade diferentes (i.e., indústria e serviços).

A medida, composta por 20 itens, foi inspirada nos trabalhos de Zacharatos et al. (2005) e Takeuchi et al. (2007). Adicionalmente foram realizadas entrevistas a gestores de RH de agências de trabalho temporário e de empresas clientes, por forma a melhor definir as práticas e itens a incluir na medida final. O recrutamento, a socialização, a formação para a empregabilidade e a avaliação de desempenho, foram consideradas as práticas centrais na gestão dos TAW pela maioria dos gestores entrevistados.

Embora existam várias medidas construídas para avaliar a percepção que os trabalhadores fazem das PGRH desenvolvidas pelas empresas, este estudo é inovador porque desenvolve uma medida especificamente construída para trabalhadores contingentes em relações de emprego tripartidas.

*Estudo 2: Efeitos das gerações nas relações de emprego dos trabalhadores temporários de agência*

O segundo estudo deste projeto acrescenta à flexibilização laboral um outro fenómeno em desenvolvimento no mercado de trabalho atual: a convivência de diferentes gerações dentro das empresas. Ao contrário das diferenças etárias, que se centram na evolução biológica dos seres humanos, as diferenças geracionais consideram as transformações sociais vividas simultaneamente por um grupo de pessoas que partilha a época histórica em que nasceram.

Atualmente, as gerações mais jovens estão a crescer com experiências laborais distintas das gerações anteriores, o que se reflete nas suas expectativas e comportamentos. Esta

circunstância ganha particular interesse, entre os trabalhadores contingentes com relações triangulares de emprego. Não apenas porque diferentes grupos geracionais poderão ter diferentes concepções e percepções sobre uma relação laboral não regular, particularmente se esta se afastar do formato tradicional de contratação que envolve apenas dois elementos; mas porque face ao presente contexto económico e social, uma posição de trabalho contingente pode servir objetivos marcadamente diferentes, de acordo com a geração dos indivíduos. Por um lado, pode apresentar-se como uma primeira oportunidade de emprego para um trabalhador mais jovem; e por outro, como uma alternativa ao desemprego e uma reentrada no mercado de trabalho, para um trabalhador mais velho.

Ao abordar conjuntamente estes dois tópicos, este estudo pretende testar um modelo de mediação moderado que explora o papel do duplo compromisso afectivo e da geração dos TAW (Baby Boomers, 1943-1965; Geração X, 1966-1980; e Geração Y, 1981-1995), na relação entre a percepção dos trabalhadores sobre as PGRH e o seu desempenho individual. De acordo com o conhecimento dos autores, nenhum outro estudo analisou o efeito dos grupos geracionais nas relações laborais dos trabalhadores contingentes, particularmente no que se refere ao efeito que o mesmo grupo de PGRH poderá ter nos comportamentos e atitudes de TAW de diferentes gerações. Na sequência dos estudos anteriores, junta-se aqui um novo elemento de variabilidade na percepção das práticas: a geração dos indivíduos.

### *Estudo 3: Criação de uma tipologia de perfis motivacionais para trabalhadores temporários de agência*

Desenvolvido com base na SDT (Gagné & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2000) o terceiro estudo explora, através da análise de perfis latentes, como a combinação de diferentes motivações (i.e., intrínsecas, integradas, identificadas e extrínsecas) pode influenciar as relações laborais dos trabalhadores contingentes em formatos triangulares de contratação, designadamente, a sua percepção sobre as PGRH e o duplo compromisso afetivo.

De acordo com a literatura sobre perfis motivacionais, é possível a combinação simultânea de diferentes formas de motivação. Na verdade, estudos em várias áreas da psicologia têm demonstrado a possibilidade de analisar as motivações para lá da dicotomia entre intrínsecas ou extrínsecas (e.g.: Hayenga & Corpus, 2010; Gillet et al., 2009; González et al., 2012). Assim, dado o objetivo específico deste estudo (i.e., a criação de uma tipologia motivacional de trabalhadores contingentes em relações tripartidas), o mesmo centrou-se numa análise focada no sujeito, permitindo detectar e comparar grupos autonomamente definidos, de

acordo com a combinação específica de diferentes motivações para cada indivíduo (Muthén & Muthén, 2000). Além disso, ao procurar ultrapassar as limitações apontadas ao trabalho desenvolvido por De Jong e seus colegas (2009), este estudo inova porque (a) se foca num grupo homogêneo de trabalhadores contingentes: TAW; (b) utiliza uma medida de motivação especificamente adaptada a estes trabalhadores e com uma elevada abrangência (Lopes & Chambel, 2014); (c) analisa a ligação dos diferentes perfis motivacionais a variáveis laborais de comprovado relevo; (d) considera a ligação afectiva dos trabalhadores tanto com a agência, como com o cliente, incluindo os dois lados da sua relação laboral; e (e) explora a percepção que estes fazem das prática de RH, o que pode ser traduzindo como a percepção que os trabalhadores têm da forma como a organização os trata.

*Estudo 4: Gerir a motivação em contact center: a relação laboral de trabalhadores em outsourcing e em agências de trabalho temporário*

Pretendendo replicar os procedimentos do estudo anterior, no que se refere à construção de uma tipologia de perfis motivacionais, o quarto estudo desta tese centra-se fundamentalmente nas diferenças entre dois formatos de contratação contingente (i.e., OW e TAW) a operar num mesmo setor de atividade: *contact center*. Em comum OW e TAW encerram a complexidade de uma relação triangular de emprego. Contudo, a relação formada com a entidade contratante tem particularidades muito distintas, que poderão ter: (a) um impacto significativo na distribuição de OW e TAW pelos diferentes perfis motivacionais; e (b) fazer depender a influência que cada perfil tem na relação laboral dos trabalhadores com o seu contratante (i.e., compromisso afectivo e percepção das PGRH), do tipo de formato contingente.

Ao comparar OW e TAW, este estudo reconhece a heterogeneidade existente entre ambos, o que constitui uma importante inovação face à literatura existente. Além disso, pelo seu design, responde aos desafios de considerar as conceptualizações da SDT em diferentes configurações laborais (Gagné & Panaccio, 2014) e de introduzir novas fontes de variabilidade na análise das percepções das PGRH (Nishii & Wright, 2007), neste caso: os diferentes formatos contingentes e os perfis motivacionais.

Sendo evidente que os resultados e conclusões dos diferentes estudos estão condicionados pela especificidade da amostra e pelas limitações metodológicas inerentes a qualquer investigação realizada no seio das ciências sociais, salienta-se a importância que isoladamente ou em conjunto, todas as análises deste projeto têm na reestruturação dos conceitos da GRH.

No geral, pretende-se sublinhar a necessidade de adaptação da GRH a uma nova realidade, onde o formato de contratação regular é crescentemente a exceção, face ao que parece ser a regra da contratação contingente.



## **PARTE II**

**Estudos sobre a gestão e motivação de trabalhadores em relações  
triangulares de emprego**



## Capítulo 2

### **A psychometric assessment of an HR practice measure for temporary agency workers<sup>6</sup>**

#### Introduction

Since the 1980's, human resources (HR) management has been debated, as it then became part of the work relations' lexis (Boxall & Purcell, 2011). Armstrong (2006) defines HR as a planned method for managing an organization's most valuable resources: the people who contribute to the company's goals and success. Through HR management, a company can provide development opportunities and implement processes that can increase worker's retention, commitment, and motivation (Armstrong, 2006; Wright & Nishii, 2007). According to social exchange theory (Blau, 1964), HR management is often the method for employer and employee communication (Bowen & Ostroff, 2004). By sending certain messages, which may be from an HR Practice (HRP) system, companies can connect with workers, emphasize their importance and persuade them to respond in the same direction (Katou & Budhwar, 2014; Wright & Nishii; 2007).

Earlier research demonstrated that HRP are positively related job satisfaction (e.g., Macky & Boxall 2008), affective commitment, and workers' and firm's performance (e.g., Takeuchi, Lepak, Wang, and Takeuchi 2007; Zacharatos, Barling, & Iverson, 2005). However, these reactions are not solely due to the presence of an HRP. Wright and Nishii (2007) showed that it is possible to outline an HRP's intended (i.e., the practice's design), actual (i.e., the practice's delivery and implementation), and perceived (i.e., the employee's interpretation of the practices) practices. Thus, HRP's intended and actual effects primarily result in

---

<sup>6</sup> Sobral, F., Chambel, M.J., Castanheira, F. & Cesário, F. (submitted). A psychometric assessment of an HR practice measure for temporary agency workers. *Journal of Managerial Psychology*.

employee's perceptions (Nishii & Wright, 2007). A good fit between practices and individual characteristics (i.e., values, goals, and expectations) can increase the effectiveness of a specific HRP system.

Additionally, HR management strategies are not immune to the social context (Boxall & Purcell, 2011). Currently, HR departments are expected to operate as a "business within a business" and in structural alignment with the organization's model (Ulrich, Younger, & Brockbank, 2008). Beyond defending employees as a valuable asset, HR management contributes to the company's financial performance (Paauwe, 2004). Moreover, HR's mission is also to establish stable and sustainable production, while increasing competition, versatility, and the ability to respond to customer's demands (Flecker, Holtgrewe, Schönauer, & Gavroglou, 2009), and flexibility (Célestin, 2005).

Numerical, functional and mental flexibility (Boseline, 2010) is a key concept in work relations. The worker's perspectives combined with competitive pressure forced companies to assume more flexible work policies (Kalleberg, 2009). However, in contrast to the 80's and 90's, currently using contingent work may not be connected to specific increases or demands (Zimmerman, Gavrilova-Aguilar, & Cullum, 2013). Indeed, contingent workers perform their tasks alongside direct employees in a wide range of sectors and activities inside the market (Buch, Kuvaas, & Dysvik, 2010; De Cuyper, De Witte, & Emmerk, 2011). Furthermore, statistics confirm that the numbers of contingent workers have grown since the end of the last century (Eurostat, 2015; OCDE, 2015).

Labor flexibility's growth and development also impacted the configuration of contingent work. According to Connelly and Gallagher (2004), it is possible to distinguish among temporary staffing agencies, independent contractors, direct-hires, and seasonal employees. Of these, temporary staffing agencies have the most complex work arrangements (Druker & Stanworth, 2004). Temporary Agency Workers (TAW) are in a three-way relationship and are capable of creating 'dual allegiances' (Bonet, Cappelli, & Hamori, 2013). They establish work relations with the temporary agency, with which they have a formal contract, and the client company, with whom they actually work (Giunchi, Chambel, & Ghislieri, 2015; Liden, Wayne, Kraimer, & Sparrowe, 2003). Given this reality, several studies (Ashford, George, & Blatt, 2007; Zimmerman et al., 2013) have indicated a need to adjust and adapt academic representations of labor relations to the present context.

Integrating contingent workers presents a challenge for HR management. It is important to understand how companies can effectively integrate these workers into their workforce

(Zimmerman et al., 2013) and the HRPs that can be applied to match their needs. Contingent work is often associated with uncertainty and insecurity (Bernhard-Oettel, Sverke, & De Witte, 2005), which, in turn, is related with negative outcomes (Cheng & Chan, 2008; Sverke, Hellgren, & Naswall, 2002). Moreover, most contingent workers accepted their positions with a goal of obtaining a permanent position inside the client company (e.g., De Cuyper, Notelaers, & De Witte, 2009). Therefore, these workers do not choose to be contingent. However, previous research has shown that TAW reciprocate and value the investments that are made by their organizations, which may lead them to respond in accord (e.g., Buch et al. 2010; Chambel, Castanheira, & Sobral, 2015; Chambel & Sobral, 2011; Chambel, Sobral, Espada, & Curral, 2015). Voluntary or involuntary contingent work situations have an influence on the worker's internal employment prospects (within the current employee) and the external labor market (finding a job elsewhere; De Cuyper *et al.*, 2011). Hence, the HRP that companies implement may play a crucial role in responding to TAW's specific needs. However, according with the research team knowledge, there are no HRP measures that have been adapted or psychometrically assessed for contingent workers, and specifically TAW.

Several empirically validated HRP measures have been developed in the context of standard employment. Zacharatos and colleagues (2005) developed a 68-items scale that evaluated high-performance work practices and measured employment security, selective hiring, training, decentralized decision making, status distinctions, information sharing, contingent compensation, leadership, high-quality work, and management practices. Then, Takeuchi and colleagues (2007) developed a 21-item scale that was also for high-performance work systems and measured workers' autonomy, the selection process, training and development opportunities, performance appraisal, and the compensation system. The HRP was described as a system in both studies.

Although both scales have been validated and recognized by the academic community, none have been tested with contingent workers. The current study builds on Zacharatos (et al., 2005) and Takeuchi's research et al. (2007) to develop and psychometrically validate an HRP scale that was adjusted for the TAW population. These authors greatly inspired the scale's item construction and measurement of the HRP system. Furthermore, because each HRP is not independent (Castanheira & Chambel, 2010; Chambel et al., 2015b), it is examined how TAW's perceive HRP regardless of the company provides the practices. It is believed that the agency and the client are jointly responsible for the HRP system; thus, TAW's overall perceptions were measured. Buch et al. (2010) highlighted that behaviors toward one

company may depend on the benefits that are exchanged with the other and vice versa.

To obtain the final 20-item scale that measured TAW's perceptions of the HRP system, were employed several steps. First, the research team interviewed agencies and client companies HR managers to discuss the practices that were included in Zacharatos et al. (2005) and Takeuchi's et al. (2007) scales. Second, the interviews were analyzed to understand which practices are used to manage these workers. Most HR managers agreed that there were four central practices: the recruitment process (i.e., the fit between employees and their work environment; items 1 through 4, see Table 7), socialization (i.e., identifying with the organization's context; items 5 through 8, see Table 7), training and development (employability) opportunities (i.e., skill empowerment; items 9 through 16, see Table 7), and performance appraisal (i.e., a clear and fair evaluation method; items 17 through 20, see Table 7). Third, items were developed to measure each practice. Items that referred to the recruitment process and performance appraisal were obtained from Zacharatos et al. (2005) and Takeuchi's scales et al. (2007). However, there were several identified practices that the HR managers identified that were not included in those scales, specifically socialization and training/employability development. The items that measured training to promote TAW's employability (e.g., acquiring transferable skills that can be used inside or outside the current organization) were influenced by these authors as well as Chambel and Sobral's items (2011). The socialization items were based on Ashforth and Sak's research (1996). These authors suggested that socialization allows newcomers to identify with the organization's values and norms and learn the organizational culture.

Moreover, certain practices, including employment security and decentralized decision-making, were not useful in this work context. In addition, the compensation system was not transversal to all sectors and functions that were included in the final item pool.

Finally, the Messicks' validation framework (1995) was used to assess the psychometrics of the scale. Specifically, this study followed steps for analyzing the response process, internal structure, and relationships to other variables. To examine the scale's 'relationship with other variables', it was tested the relationship between TAW's perceptions of HRP and their affective commitment toward the agency and client companies. Because affective commitment is based on an emotional liaison and identification with organizational values and goals (Chambel et al., 2015b), when companies want to achieve competitive performance, they must invest in the HR management's most critical outcome: worker's affective commitment (Shahnawaz & Juyal, 2006). Consequently, it was important to determine

whether perceptions of the HRP system perception could predict TAW's AC. In addition, because the literature already demonstrated that TAW's create two different ACs, one with the agency and another with the client company (Buch et al., 2010; Connelly, Gallagher, & Gilley, 2007; Giunchi et al., 2015; Liden et al. 2003), both ACs were considered in the current study.

## Method

### *Sample*

The sample consisted of TAW (N = 4551) from several temporary employment agencies that were operating in Portugal. The sample included workers from services (i.e., commerce, hospitality, catering, and transports; 68.8%) and industry (i.e., manufacturing, heavy machinery handling, storage, and construction; 30.8%), who had different functions. These participants all worked for clients who employed TAW to adapt to current market needs. This decision enabled the organizations to adjust to fluctuations in client requests or services. The respondents completed an online questionnaire. Data were collected using SurveyMonkey, which is a commercial survey service. The agencies emailed a link to the survey to their workers. This email included a message from the research team that explained the purpose of the project, the voluntary nature of participation, and the procedure. Because participation was voluntary and anonymous, participants did not sign an informed consent form. Participant's response rates ranged from 42% to 58%.

For demographic characteristics, women constituted 53.5% of the sample and the average age was approximately 31 years old. The distribution by age group was: 50.9% were less than 29 years old; 33.9% were between 30 and 39 years old; 11.9% were between 40 and 49 years old; and 3.3% were more than 50 years old. Participant's academic qualifications included: 8.5% had up to 9th grade; 20.0% completed secondary school; 30.9% attended the university; 17.7% graduated; and 23% completed postgraduate studies. Almost one-quarter of the participants were students (24%). Most of the sample reported that this was their only job (91.1%) and that they had previously been unemployed (51.6%). Participant's agency tenure distribution included: 22.1% had less than 3 months; 20% had between 3 and 6 months; 13% had 6 to 9 months; 11% had 9 months to a year; 30.3% had 1 to 5 years; 2.6% had 5 to 10 years; and .8% had more than 10 years. For tenure distribution in the client company, 21.4%

had less than 3 months; 19% had 3 to 6 months; 13% had 6 to 9 months; 11% had 9 to 13 months; 8.6% had 13 to 18 months; and 26.9% had more than 18 months.

### *Measures*

*Perceptions of HRP.* Perceptions of the HRP system was measured using a 20 item scale that measured TAW's socialization, recruitment, training, and performance appraisal (see Table 7). The items were answered on a 7-point Likert scale that ranged from “*I totally disagree*” (1) to “*I totally agree*” (7).

*Affective Commitment.* TAW's affective commitment toward the agency and the client company was measured using a Portuguese version of Meyer, Allen, and Smith's scale (1993). Example items included, “*I would be happy if I developed the rest of my career in this company*” and “*I do not feel emotionally attached to this company*” (reverse scored). The items were answered on a 7-point Likert scale that ranged from “*I totally disagree*” (1) to “*I totally agree*” (7). This scale had already been translated, adapted and tested with Portuguese TAW (Chambel et al., 2015b; Chambel & Sobral, 2011).

### *Statistical procedures*

This study followed Messick's data analysis steps (1995) for assessing the validity of a construct. First, in line with the author's conceptualization, a correct response process was used to confirm the data integrity. Thus, the response process was designed to eliminate or at least maximally control for all potential sources of error that were connected to administering the instrument (Downing, 2003). The data collection and analysis process used clear instructions and disclosed the research aims, team, and technical procedures' to increase quality assurance.

Second, it was necessary to ensure the instrument's psychometric characteristics (i.e., the internal structure). This step examined the descriptive statistics, item characteristics (difficulty and discrimination), and scale reliabilities. Additionally, exploratory and confirmatory factor analyses were performed. Following Gerbing and Hamilton's (1996) recommendation, SPSS was used to randomly split the sample and run an exploratory factor analysis on one sample (50% of the original sample) as a precursor to the confirmatory factor analysis on the other sample (the remaining 50% of the original sample).

The exploratory factor analysis was performed with SPSS version 21.0 (SPSS Inc., Chicago, IL, USA). This study followed Takeuchi and colleagues' (2007; see also Zacharatos

et al., 2005) procedures to evaluate a uni-dimensional conceptualization of the HRP. A principal axis factor analysis with a single-factor solution was performed. The confirmatory factor analysis was conducted with AMOS version 21.0 (Amos, Chicago, IL, USA). The overall goodness of the fit was based on combinations of several fit indexes. The model had adequate fit to the data when there was a significant chi-square, .90 or higher for the Tucker Lewis (TLI) and fit indices (CFI), .06 or less for the root mean square error of approximation (RMSEA), and .08 or less for the standardized root mean square (SRMR) (Arbuckle, 2003).

After the confirmatory factor analysis, it was also tested the model's fit across different sectors (services and industry). First, the baseline model's fit was determined (Byrne, 2010). Then, the baseline model's was compared to (a) a fully constrained model, in which all coefficient paths were constrained to be identical in both sectors; and (b) an invariant measurement model, in which only the factor loadings for the observed variables were constrained to be identical in both sectors. These procedures were conducting using multiple group analysis, which included both samples (N = 4551).

Finally, to test the relationship between the HRP measure and other variables, it was necessary to perform a correlation analysis between the new and a well-known measure (Schaufeli, Salanova, González-Romá, and Bakker, 2002). Thus, the correlation coefficients between the HRP system and TAW's affective commitment (Meyer et al., 1993) toward the agency and client company were analyzed.

**Table 6.** Descriptive statistics and correlations

	Mean (SD)	Cronbach's alpha	1.	2.
1. HRP	4.89 (1.17)	.94		
2. ACA	3.92 (1.53)	.89	.45*	
3. ACC	4.47 (1.50)	.90	.52*	.54*

Note: ACA: AC toward the agency; ACC: AC toward the client company; \*p < .01; n = 4451

## Results

### *Response process*

Respondents were assured that their answers were confidential and anonymous. Participants were informed that they would have the opportunity to receive the overall results. These instructions were written on the questionnaire's cover letter. The instructions explained that the questions were directly related to several parts of their daily work, specifically their perceptions of employment relationships. Participants were informed that the questionnaire was not a test and that there were no right or wrong answers. Workers were also assured that the companies would only have access to a final report and not to the raw data, as the data were used exclusively for academic research. The lead researcher's email address was included in the cover letter in addition to a website address where respondents could find more information about the research project, including the involved academic organizations, its goals, outcomes, partners and other researchers included in the process. There was no incentive (cash or otherwise) for participating in this project.

### *Internal process*

Descriptive statistics (mean, standard deviation, median, and variance) for the HRP scale and both types of affective commitment were calculated and are presented in Table 6. The HRP scale items characteristics, including difficulty and discriminatory power, are presented at Table 6. The item difficulty showed that TAWs responded using all values on the Likert scale and that 6 and 7 were the most commonly chosen answers (Table 6). For item discrimination, the results indicate that all 20 items were good discriminants, as all values were greater than .40 (Table 6).

An exploratory factor analysis with principal axis factoring that imposed a single-factor solution analyzed TAW's responses on the HRP scale (Table 6). All 20 items had factor loadings of .45 or above, and the eigenvalue was 9.70 and explained 48.48% of the variance. These results are in accord with (a) Kaiser (1960; in Field, 2013), who establishes that the eigenvalues should be greater than 1; (b) Stevens (2002; in: Field, 2013, pp. 645), who recommends, "interpreting only factor loadings with an absolute value greater than .4 (that explain approximately 16% of the variance in the variable)"; and (c) Tabachnick and Fidell (2001), who suggested that the minimum acceptable loading is .32 (approximately 10% of the variance in the variable). In addition, the percent of variance explained by the one-factor

solution was very close to 50%. Although there are no strict guidelines for this parameter, it is an acceptable target (Table 7). The HRP scale also had strong internal-consistency reliability with a Cronbach's alpha value of .94.

These findings are acceptable and comparable to Takeuchi and colleagues' results (2007). The 21 items from their HR system scale had factor loadings of .37 or above that loaded on a single factor, which explained 35.82% of the variance and had an eigenvalue of 7.88. Moreover, they had a reliability value of .90, which was similar to Zacharatos and colleagues' study ( $\alpha = .89$ ; 2005).

For the confirmatory factor analysis, the model with one latent factor (i.e., HRP system) had good fit ( $\chi^2(150) = 2662.92, p < .001$ ; SRMR = .06; CFI = .99; TLI = .99; RMSEA = .09). The internal consistency for affective commitment toward the agency and client company were also adequate at .89 and .90 (Table 6).

For the multiple group analysis between the two sectors (industry and services), a separate baseline model was examined for each sub-samples. As shown in Table 8, these two models had acceptable fit to the data. Subsequently, the two sectors were constrained to compare the baseline and fully constrained models. There was a significant difference between the models chi-square values. There were also differences between the CFI values, which indicated a significant decrease in model fit (Cheung & Rensvold, 2002) for the fully constrained model. The baseline multiple group model had acceptable fit ( $\chi^2(300) = 5470.89, p = .001$ , CFI = .92; RMSEA = .06; Table 8).

Finally, the baseline model was compared to an invariant measurement model (factor loadings) and there were no differences between the two sectors on the HRP system. The chi-square and CFI differences were not significant, which supports invariance across the two samples (Table 8).

#### *Relationship to other variables*

The results also indicate that there may be different relationships between perceptions of HRP systems and affective commitment for the agency and client company. As expected, the HRP system was positive and significantly related to both types of AC. The correlations ranged from .45 to .54 ( $p < .01$ ; Table 6).

**Table 7.** HRP scale items

	Item difficulty (%)								Item Disc.	Factor1*
	Mean (SD)	1	2	3	4	5	6	7		
1. When I started working at this company, my line manager provided support and an initial follow-up.	5.18 (1.66)	5	5.6	5.1	10.2	20.1	32.6	21.3	.63	.69
2. When I started working at this company, I had information about the goals I had to achieve when performing my duties.	5.44 (1.55)	3.6	3.7	4.9	8.5	17	36.4	25.8	.64	.72
3. When I started working at this company, my colleagues gave me support and made me feel integrated.	5.66 (1.38)	2.4	2	2.8	9.2	17.5	35.8	30.3	.53	.58
4. When I started working at this company, I received the necessary training to perform my duties.	5.25 (1.72)	6.1	4.2	5.5	9.7	17.3	31.6	25.7	.64	.68
5. I performed selection tests (e.g., interview and/or tests) before I started working at this company.	5.59 (1.74)	6.4	3.8	2	8.3	10.5	30.4	38.7	.43	.43
6. When I was selected to work with this company, my knowledge and/or previous experiences were taken into consideration.	5.28 (1.69)	5.7	4.1	3	15.9	12.7	31.9	26.8	.51	.55
7. When I was selected to work at this company, my knowledge and competences were properly evaluated.	4.97 (1.70)	6.5	4.7	4.5	20.5	15.1	30.7	18	.66	.68
8. When I was selected to work at this company, my specific knowledge was analyzed.	4.74 (1.74)	7.4	6.7	6	20.9	17.1	27.3	14.5	.61	.64
9. The training I received has made me versatile, increasing my value in the labor market in a general way.	4.9 (1.73)	7.2	5.4	4.1	19.5	18.2	27.9	17.6	.66	.71
10. I received experience/training that will help me to keep working at this company where I am now.	4.95 (1.69)	7	4.5	4.5	18	18.8	30.7	16.4	.75	.79
11. The experience/training that I have received from the temporary work has increased the likelihood of being employed.	4.88 (1.66)	6.9	4.5	4.7	19.8	19.7	30.1	14.2	.74	.77

12. With the experience/training that I have received, I can easily change jobs inside the company I am in now.	4.35 (1.79)	11.2	7.8	6.9	24.9	18.3	20.8	10.3	.65	.69
13. With the experience/training that I have received, it will be easier to find a job.	4.46 (1.66)	8.8	6.1	6.5	26.9	21.4	21.4	8.9	.70	.73
14. The experience/training I have received through temporary work will allow me to get a better job with a direct contract.	4.09 (1.66)	11.3	7.9	7.9	34.1	17.7	14.8	6.3	.62	.66
15. The experience/training that I have received increased my value in this company and the chances of getting a direct contract.	4.25 (1.77)	12	7.8	6.6	27.3	18	19.7	8.6	.67	.71
16. The training I have received will help me to better perform my duties within this company.	4.73 (1.70)	8	5.2	5.2	22	20	26.6	13	.74	.77
17. The performance assessment criteria are clear in this company.	4.48 (1.83)	10.7	7	7.7	22.8	15.8	23.1	13	.74	.78
18. If there are flaws in the performance, there is a follow up to overcome them.	4.65 (1.73)	8.1	6.1	7.4	21.3	18.9	25.1	13.2	.77	.80
19. My supervisor informs me about the goals I must achieve when performing my duties.	5.16 (1.69)	6.1	3.9	4.4	15	17.5	30.3	22.9	.69	.73
20. My supervisor informs me about the performance assessment criteria.	4.75 (1.86)	9.8	6	5.3	19.9	15.5	24.8	18.7	.67	.72

Note: Item disc. = Item Discrimination; n = 4451; **%Variance Explained:** 48.48%; **Eigenvalue:** 9.70

\* Exploratory factor analysis with a random sample of approximately 50% of all cases (n = 2273)

**Table 8.** Fit statistic for the measurement of HRP system of TAW

Models	N	$\chi^2$	<i>df</i>	<i>p</i>	$\Delta\chi^2$	SRMR	CFI	TLI	$\Delta$ CFI	RMSEA
Services Sample	3129	3999.26	150	.00	--	.07	.91	.88	--	.09
Industry Sample	1399	1705.65	150	.00	--	.06	.92	.90	--	.07
Baseline Model (Two sectors combined)	4451	5704.89	300	.00	--	.07	.92	.89	--	.09
Full Constrained Model	4451	6489.54	380	.00	Compare Baseline Model: $\Delta\chi^2 = 784.65^{**}$ ; <i>df</i> = 80	.07	.91	.91	.01	.07
Measurement Model Invariant (Factor loadings)	4451	5732.89	319	.00	Compare Baseline Model: $\Delta\chi^2 = 28$ n.s.; <i>df</i> = 19	.07	.92	.90	.00	.06

Note: *df*: degree of freedom; SRMR: Standardized root mean square; CFI: Bentler comparative fit index; TLI: Tucker Lewis index; RMSEA: root mean square error of approximation; ns: non-significant;  $^{**}p < .001$ .

## Discussion

Increases in contingent work and changes in complexity and configuration reflects a vast shift in the employment landscape. Prior research has indicated that it is important to examine existing ideas, theories, and instruments before beginning new work (Ashford et al., 2007; Zimmerman et al., 2013) that has new rules, expectations, goals, and, most of all, new roles for the involved actors.

The present study responded to this challenge by developing and assessing the psychometric proprieties of a new HRP measure that was specifically designed for TAWs. The measure was developed in line with Messick's (1995) framework for construct validation. For the response process, the data were comprehensively processed. The internal structure of the measure was also acceptable. First, the descriptive analyses and item characteristics confirmed the importance of each item to the measure. Second, consistent with earlier results (Takeuchi et al., 2007; Zacharatos et al., 2005), the exploratory and confirmatory factor analyses confirmed a one-factor structure for the overall sample, as well as both sector sub-samples (services and industry). The diversity in job sectors was not reflected in TAW's perception of HRP systems. TAW in services and industry setors had homogeneous interpretations of the four-general HRPs. These findings are important because services and industry are the most representative sectors in hiring TAWs (CIETT, 2014). Future studies should replicate this invariance analysis with different sectors to replicate this pattern.

For the last step in Messick's (1995) framework, determining if there is a relation with other variables, TAW's perceptions of the HRP system were positively related to both types of AC. This confirms that investing in TAWs can lead to high affective commitment (Chambel et al., 2015c; Chambel & Sobral, 2011; Connelly et al., 2007). Further, the shared variance between the HRP system and both ACs was stronger for the client company (.52), than the agency (.45). Consistent with previous outcomes, this shows that (a) TAWs can create two relationship exchanges and affectively connect with both companies (Buch et al., 2010; Connelly et al. 2007; Giunchi et al., 2015; Liden et al. 2003); and (b) TAWs tend to create closer relations with the client company because they hope to obtain a permanent job there (George, Levenson, Finegold, & Chattopadhyay, 2010).

Overall, the results demonstrate that the practices that are used to create this HRP system are consistent and coherent with the literature and the context

As Cagliano, Caniato, Longoni, and Spina (2014) have suggested, using temporary work may be associated with more than just flexibility, as companies often use this process to select permanent workers. Therefore, the recruitment process is a fundamental step in hiring these workers. Socialization helps workers adapt to the organizational context with adequate performance (Slattery, Selvarajan, & Anderson, 2006). A good example of this practice occurs when workers are well integrated and feel that they are fairly treated. When there is distance between contingent workers and others in the workplace, feelings of alienation may occur (Halbesleben & Clark, 2010). In contrast, fair treatment and support reduces counterproductive behaviors (Bonet et al., 2013). Another form of TAW alienation is related to the lack of training opportunities (Ulrich et al., 2008). Training and employability development opportunities, as shown by Chambel and Sobral (2011), contribute to TAW's feelings of value and support from the organization. Finally, the performance appraisal practice directs workers to the companies' goals by shaping their outcomes in accord with defined targets (Takeuchi et al., 2007). Additionally, if correct feedback is provided, it can help workers to better perform and adjust themselves to the organization.

#### *Limitations and directions for future research*

First, this study focused on Portuguese TAW and is not representative. Cross-cultural interpretations or generalizations beyond Europe should take caution and attend to phenomena, functional, conceptual, linguistic and scalar equivalence (Lonner and Ibrahim, 1996). Despite this limitation, the present study had a large sample and respondents were from several agencies, client companies, and several professions. Additionally, to the research team knowledge, there are no other HRP instruments that were developed and tested with TAWs and validated in different sectors. An important strength of the present study is that it indicates that it is important to examine TAW's HRP perceptions in an employment relationship. Future studies should use this measure with cross-cultural and representative samples. Moreover, this measure should be tested, and, if necessary, adapted, to other contingent workers.

Second, using cross-sectorial and self-report data raises questions about the common-method bias. To address this limitation, several methodological recommendations were followed (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Future research should adopt a longitudinal design and explore (a) how TAWs react to this measure over time; and (b) how it relates to other variables beyond AC.

### *Conclusions*

By examining the most important HRPs in a system, it was possible to identify how these distinct but interrelated practices contribute to communicating that TAWs are important to the company, which may lead them to reciprocate in the same way. This is an important contribution to the literature, not just by adjusting existing conceptions to the labor market's actual configuration; but also because few studies have recommended that HRP's invest in contingent workers. Although these workers are formally temporary, they become part of the company in which they work, as they work together with other employees and pursue the company's goals. TAW's work in client's facilities, and therefore, represent the agencies. TAW's behaviors and attitudes are crucial for agencies and client companies strategies. Consequently, companies should treat them fairly and invest HRP resources in them.



## Capítulo 3

### **Dealing with temporariness: generational effects on the temporary agency workers' employment relationships<sup>7</sup>**

#### Introduction

Over the past decade our perspective on temporary or contingent employment has changed. Although we can find references to it already in the 1980s literature (Zimmerman, Gavrilova-Aguilar, & Cullum, 2013), at that time the flexible work arrangements were mainly related with substantial increases of production. Currently, we are dealing not just with the quantitative growth of contingent workers (Eurostat, 2014; OECD, 2014), and specifically of Temporary Agency Workers (TAW; CIETT, 2014); but also with a profound change in the use of these employees. Contingent workers are no longer confined to a particular activity or sector (Buch, Kuvaas, & Dysvik, 2010; De Cuyper, De Witte, & Emmerk, 2011), today they work side-by-side with those who are directly hired (Burgess & Connell, 2006), and their attitudes and performance are equally important to the company's success. The economic, technical, and social developments have created a situation in which these workers are considered to be a regular component of the organization's labor sourcing mix (Koene, Garsten, & Galais, 2014).

Simultaneously, and as a consequence of these changes, younger generations are growing up with different work experiences and expectations than did the generations before them. Already in the 1990s contingent workers were no longer just working-students or individuals seeking a supplement to their main activity (Feldman, Doeringhaus, & Turnley, 1994). This led to changes in the workplace and in the experiences and perceptions of employees. For the youngest generations contingent work can represent the first job opportunity, while for the older ones it can represent a re-entrance to the labor market. Therefore, both developments

---

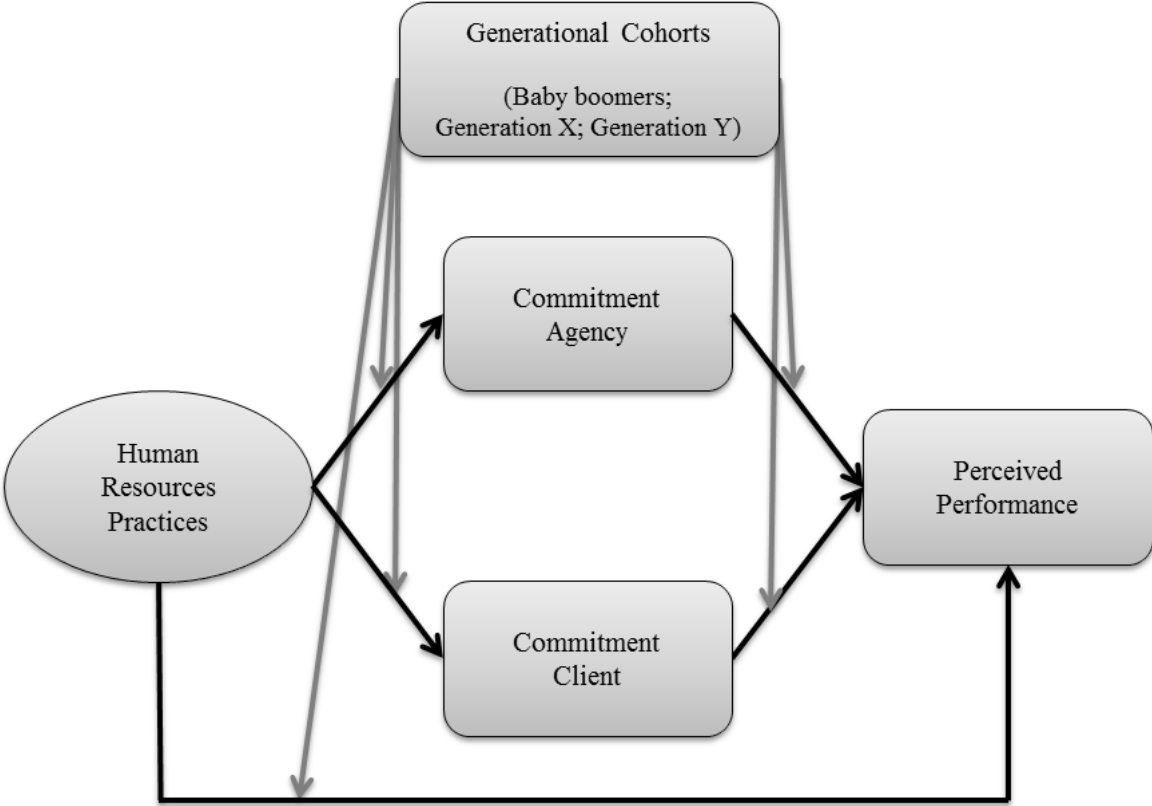
<sup>7</sup> Sobral, F., Castanheira, F., Chambel, M.J., & Koene, B. (submitted). Dealing with temporariness: generational effects on the temporary agency workers' employment relationship. *Human Resource Management*.

(i.e., the growth of contingent work and of a multigenerational workforce) require some reconsideration regarding the human resources practices (HRP) and their attitudinal effects in a vastly changed workplace.

First, the growth of contingent work, and specifically TAW, makes it critical to revise the “implicit portrayals” regarding the connection between workers and organizations (Ashford, George, & Blatt, 2007) and to assess the extent to which the existing theory, built in the framework of standard employment, is adjustable to the new arrangements (Gallagher & Connelly, 2008). Looking at the HR management theories, we see that its focus has been on the link between the management of HR and the business strategy (Ulrich, Younger, & Brockbank, 2008), which implies the design of high-performance work systems, in which the value is added by the concept of the good people management and the consequential gain of competitive advantage (Boselie, 2010). Thus, for some authors the greatest disadvantage in the use of contingent employment was related to the lack of workers’ loyalty and dedication (e.g., Pfeffer, 1994). While others claim that this disadvantage might be diminished through HR policies capable of integrating these workers, and in the long run increase their effort and dedication (Zimmerman et al., 2013). If we speak specifically about TAW, however, here the situation is additionally complex. The engagement of an intermediary third-party – the temporary agency, creates a triangular employment relationship in which workers have to connect with whom they have a formal contract – the temporary agency – and with whom they actually work for – the client-company (Connelly & Gallagher, 2004; Druker & Stanworth, 2004; Kalleberg, 2009). Consequently, the challenge of making TAW feel like they are part of the company is even greater and involves more than one organization.

Secondly, growth of the multigenerational workforce has been raising questions about the consequences of different generations working together on the workplace dynamics (Costanza, Badger, Fraser, Severt, & Gade, 2012; Lub, Bal, Blomme & Schalk, 2015). Until now the research about generational differences regarding work values and attitudes has provided relevant insights (e.g. Costanza et al., 2012; Lub et al., 2015; Lyons, Schweitzer, Ng, & Kuron, 2012; Solnet & Kralj, 2011). However, findings are not completely conclusive and it is claimed that the paucity of evidence (Lyons & Kuron, 2014) on the understanding of generational differences demands further research. Even so, it is generically argued that, because of their different characteristics, older workers have a stronger work ethic and job involvement (Egri & Ralston, 2004). While the younger workers are less loyal and committed toward their organization (D’amato & Herzfelt, 2008; Twenge & Campbell, 2008).

If workplaces are becoming more age diverse than ever (Cogin, 2012), this age amplitude is especially interesting among contingent workers, not just because different age groups might have different perceptions of the flexible work arrangements, but also because in the present state of affairs a temporary work position can serve different goals (i.e., a first job opportunity for the younger workers and an alternative to unemployment for the older). By addressing both of this issues, it is our goal to study how the generation effect (i.e., Baby Boomers, Generation X, and Generation Y or Millennial) impacts on TAW’s labor relations, namely by exploring the extent to which the same HRP system triggers different reactions among TAW from different generations. Figure 8 summarizes the research model.



**Figure 8.** Research model

*TAW HRP perceptions: a social exchange approach*

According to the social exchange theory, employees adjust their attitudes based on their perception of what the organization is providing them with (i.e., the norm of reciprocity; cf., Alfes, Shantz, Truss, & Soan, 2013; Bowen & Ostroff, 2004). Workers’ reactions to investments, like the ones made through the provision of HRP, are not unavoidably influenced by their very existence. Instead, these reactions result from a broader exchange

occurring between employers and employees (Jackson, Schuler, Lepak, & Tarique, 2012). In other words, when responding to the HRP, workers are acting in accordance with the perceptions and expectations they form from it (Jackson et al., 2012; Nishii & Wright, 2007). Ultimately it is the best fit between these investments and the individual needs and characteristics (i.e., values, personality, goals, and expectations) that determines the effectiveness of specific HRP (Boon, Hartog, Boselie, & Paauwe, 2011). Thus, and following the social exchange theory perspective, Bowen and Ostroff (2004) defend that human resources management is mostly a method of communication, in which practices are used to send certain messages and evoke certain behaviors. It is through these messages, which can have the form of a HRP system, that the company shows the workers how important they are, leading them to reciprocate in the same way (Chambel, Sobral, Espada, & Curral, 2015; Katou & Budhwar, 2014).

The social exchange theory might, therefore, provide an explanatory framework that clarifies how perceived HRP and employee behaviors are related to each other (Alfes et al., 2013). Reviewing relevant studies, there is evidence showing that HRP are positively related to affective commitment and performance (e.g., Guest, 2007; Takeuchi, Lepak, Wang & Takeuchi 2007). Additionally, commitment can be seen as an antecedent of other variables, such as performance self-rating (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002). Affective commitment is a strong variable in labor relations. It is seen as a “mindset that binds an individual to a course of action” (Meyer & Herscovitch, 2001). It provides a context within which motivation and performance will increase (Armstrong, 2006), through an emotional liaison and identification with the organization’s values and goals (Chambel et al., 2015c). If companies wish to achieve competitive performance, they have to invest in the most critical outcome of the HR management policy – their workers’ commitment (Shahnawaz & Juyal, 2006).

Concerning TAW, earlier studies have already demonstrated how investments in the HRP applied to these workers might contribute to an increase of their affective commitment (Chambel et al., 2015b,c; Chambel & Sobral, 2011). However, they are in a three-way relationship, capable of creating “dual allegiance” issues (Bonet, Cappelli, & Hamori, 2013) and two perceptions of the exchange relationship: one with the agency and another with the client (Giunchi, Chambel & Ghislieri, 2015). Therefore, and resulting from the support they receive from both companies, they also develop two different affective commitments capable of influencing their labor relation (Buch et al., 2010; Connelly, Gallagher, & Gilley, 2007;

Liden, Wayne, Kraimer, & Sparrowe, 2003). Nevertheless, and regardless the company that is making the investment TAW also create an individual perception of it, that perception is greatly dependent upon the worker's individual pre-conceptions. Hence, independently of the contract format, individual factors like age, motivation to work, previous job situation, role inside the organization, and many others can be important sources of variability and should be studied and better understood (Nishii & Wright, 2007).

#### *Generational cohorts: moderation effect*

Focusing on age, the moderating influence of this variable on the relationship between HRP and workers' outcomes has been poorly studied (Kooij, Jansen, Dijkers, & De Lange, 2010), especially in relation to TAW. In general, even some of the most important studies (i.e., Conway, 2004; Finegold, Mohrman, & Spreitzer, 2002) that consider age as a moderator factor, do it by investigating life span explanations rather than generational ones. And while the age effect is directly connected with the physiological growth and accumulation of experience, the generational effect is connected with a phenomenon of shared experiences amongst a specific group and during a specific time period (Kowske, Rasch, & Wiley, 2010). Generations are not built only upon the birth date; they are set by events able to produce similar values, attitudes, beliefs, and behaviors that create distinctions across the generations (Kupperschmidt, 2000).

Generation membership is based on age in relation with a historical time (Mannheim 1952) and individuals cannot choose to be part of a generation group (Kowske et al., 2010). They belong to a generation group because they move together with others, influencing and being influenced by a variety of critical factors (Brown, 2012) that are common to them all. For example, the concept of global, or at least Western, generations assumes that globalization created a common historical frame (shared through the media and new technologies), capable of unifying the same generation pattern among different nations (Edmunds & Turner, 2005).

The members of a particular generation are "born, start school, enter the workforce, have children, and retire at about the same time and age" (Kowske et al., 2010); and together they share unique characteristics (Noble & Schewe 2003) that may influence their life and values, including their employment relationship (Jurkiewicz, 2000).

Generational differences have been found in some work-related factors including: (a) work values, with younger employees showing less loyalty to the company than the older ones

(Smola & Sutton, 2002); or (b) overall job satisfaction, with younger workers showing more positive results (Kowske et al., 2010).

However, some scholars state that there is not enough empirical evidence about generational differences, making it harder for organizations to adapt to these differences (Aresenault, 2004). In Brown's (2012) opinion, this lack of research is linked to the emergence of a new generation into the workforce - Generation Y or Millennials (GY; 1981-1995). In fact, in 2015 the youngest are only 20 years old and are just starting to reach adulthood and working age; while the older are just 33 years old and are probably still in the beginning of their careers and starting a family of their own. So comparisons between Y and the previous generations is still a work in progress.

Beyond Generation Y, the most commonly used distinction on generational differences suggests two other groups: Baby Boomers Generation (BB; 1943-1965) and Generation X (GX; 1966-1980) (Smola & Sutton, 2002). Together these three generations contain the vast majority of the current workforce.

#### *Generational differences: Generation Y, Generation X and Baby Boomers*

In the beginning of the current century Howe and Straus (2000) described the GY as having some unique attributes. They were described as (a) full of promise regarding the future of society; (b) followers of safety rules and strategies; (c) confident and optimistic; (d) team players, that easily work in groups; (e) achievers with a high sense of responsibility; (f) under pressure workers always feeling the need to succeed; and (g) authority accepters. More recently, Twenge and Campbell (2008) showed that when compared with the other generations' cohorts, GY is the one with high levels of self-esteem and narcissism, and with the lowest need for social approval. GY has moved beyond power or economic reasons (Parry & Urwin, 2011). They pursue a meaningful job (Reeves & Oh, 2007), where they can add real value to the organization (Munro, 2009). In return, they expect constant recognition, feedback, and opportunities to learn and develop their competencies (Hastings, 2008). Although they do not like to be directly controlled, it is important for them to feel that there is solid management in the organization (Weingarten, 2009).

A positive appreciation of HRP is to be expected from these workers, especially if the practices fulfill their need for personal growth. According to De Hauw and De Vos (2010), high career expectations are still embedded in GY, even in times of recession. Although they do not create a profound relationship with their organization – due to their central

characteristic of self-esteem and narcissism – they measure their job performance through the recognition and investment in their career. If they feel that their needs are not met, they are more likely to leave than are the members of other generations (Kim, Knight, & Crutsinger, 2009). For them work is not that central and for certain is not the only way to obtain personal realization (Zemke, Raines, & Filipczak, 2000). The most important thing for GY is to achieve independence and work-life balance (Parry & Urwin, 2011).

In contrast, BB value work more than any other thing. Work is what defines their self and how they evaluate who surrounds them (Gursoy, Maier, & Chi, 2008). They started the workaholic trend and expect from others the same ethic and work hours (Chi, Maier, & Gursoy, 2013), which leads to considerable tension with the younger generations. Inside the organization they seek loyalty, respect, and a well-defined hierarchy (Chi et al., 2013). They strongly feel the need to commit to their employer (Karp, Fuller, & Sirias, 2002) and hope to begin and end their careers at the same company (Chi et al., 2013). As pointed out by Gursoy and colleagues (2013), in the end “GY work to live” whereas “BB live to work”.

Between these two generations we have GX. They are the BB’s children and have had to deal with absent, self-absorbed, and divorced parents (Jurkiewicz 2000). Literature says that they are cynical, anti-hierarchy, fearful, uneducated, mature for their age, pragmatic, apathetic, etc. (Howe & Strauss, 2000). The entrance of GX in the labor market is defined by their perception of companies’ disloyalty with previous generations, because of actions including layoffs and dismissals (Jurkiewicz, 2000). They are very skeptical with institutions in general and cautious about investing without certainty of the return (Brown, 2012).

In a way, GX represents a transition between two generations, but they seem to be closer to GY than to BB. From the three cohorts, BB are those for whom work has the most central role. The relationship BB establish with their company is crucial to various dimensions of their existence. Therefore, the support they receive from the companies and the connection they establish toward them can be decisive to their perceived performance.

We then propose two pathways through which HRP can affect performance. A direct one, which can be expected to be stronger for GY than for the other generations; and an indirect effect, mediated by the double employment relationship of TAW (i.e., their affective commitment toward both the agency and the client company), which can be expected to be stronger for BB than for the other generations. Because of BB characteristics, we assume that the social exchange relationship has a central importance for them, since the quality of their work relationship is a great motivator to this generation. Therefore, to them HRP do not act

directly on their performance, but instead on their need for belonging, for feeling appreciated and valued. The fulfilment of BB needs will allow the HRP to influence their perceived performance. On the other extreme, we expect HRP to have a direct effect on GY perceived performance, because it immediately responds to their most urgent needs: skill acquisition and development.

**H1.** The direct relationship between TAW's perceived HRP and their perceived performance is more strongly positive for the generation Y than for other generations.

**H2.** The indirect relationship between TAW's perceived HRP and their perceived performance, when mediated by the affective commitment (with both the agency and client company), is more strongly positive for Baby Boomers than for other generations.

## Method

### *Sample*

The sample was composed of TAW (N = 3876) from seven temporary employment agencies operating in Portugal. The sample contains workers from several industries – from services to manufacture – and with different functions. In common, they all work for clients where the decision to employ TAW was based on the need to adapt to current market needs. This decision enabled the organizations to adjust to fluctuations in client requests or services rendered.

The data was collected on-line with the use of a commercial survey service – survey monkey. An e-mail containing the link to the survey was disclosed by the agencies to all their workers. Within this e-mail the future participant of the study could find a message from the research team where all the procedures were explain and the confidentiality and anonymity of the answers was assured. Moreover, it was underlined that the companies would just have access to a final report and not to the data itself, the data was exclusively for academic use and research. The participant's rate varied between 42% and 58% at each company.

Regarding the demographic characteristics, women constitute 54.1% of the sample and the average age is around 31 years old. The distribution by generations is: 4.3% BB; 32.2% GX; and 63.5% GY. The distribution by academic qualifications up to 9th grade 8.5%; secondary 20.0%; university attended 30.9%; graduated 17.7%; postgraduate studies 23%. The distribution by tenure in the agency is: less than 3 months 21.7%; 3 to 6 months 20.4%; 6 to 9

months 12.6%; 9 months to a year 11.3%; 1 to 5 years 30.3%; 5 to 10 years 2.7%; more than 10 years .9%. The distribution by tenure in the client company is: less than 3 months 21%; 3 to 6 months 19.1%; 6 to 9 months 12.9%; 9 to 13 months 11.1%; 13 to 18 months 8.9%; more than 18 months 26.8%. The respondents completed an online questionnaire in which the anonymity of their responses was assured. The data were collected between 2012 and 2014.

### *Measures*

*Perception of HRP.* As suggested by some authors (Combs, Liu, Hall, & Ketchen, 2006), we measured TAW's perception of HRP all together on the same scale. Moreover, and because the influence of each HR practice does not occur independently of the other HRP (Chambel et al., 2015b; Wright & Boswell, 2002), it is our assumption that TAW will perceive HRP regardless of the company that is providing them, and will use the whole set of practices as an integrated bundle to make meaning of their employment relationship with both companies. Example items included: "*When I started working in this company, my job goals were clearly explained to me*" and "*The criteria for performance evaluation are clear at this company*". The items were answered on a 7-point Likert rating scale that ranged from "*I totally disagree*" (1) to "*I totally agree*" (7). This scale was built from the work of Takeuchi et al. (2007) and Zacharatos, Barling, and Iverson, (2005), and had already been adapted and tested with Portuguese TAW (Chambel et al. 2015b; Lopes & Chambel, 2012). To evaluate the goodness-of-fit from the models behind the variables under study, a confirmatory principal components analysis was performed for each one. In the case of the HRP, the results fit (SRMR = .06; IFI = .92; TLI = .90; CFI = .92; RMSEA = .08) indicates a good correspondence between the data and the conceptual model. Moreover, the resulting 20-item scale had a reliability of .94, which is comparable to the results obtained by Lepak and Snell (2002;  $\alpha = .89$ ) and by Takeuchi and colleagues (2007;  $\alpha = .90$ ) for their HR system scales.

*Affective commitment* TAW's affective commitment toward the agency ( $\alpha = .90$ ) and the client-company ( $\alpha = .90$ ) was measured using a Portuguese version of the scale built by Meyer, Allen, and Smith (1993). Example items include: "*I would be happy if I developed the rest of my career in this company*" and "*I do not feel emotionally attached to this company*" (inverted). The items were answered on 7-point Likert rating scale that ranged from "*I totally disagree*" (1) to "*I totally agree*" (7). This scale has already been translated, adapted and tested with Portuguese TAW (Chambel et al., 2015b; Chambel & Sobral, 2011). Lastly, the model fit results indicate a good correspondence between the data and the conceptual model,

for both the agency commitment (SRMR = .01; IFI = .99; TLI = .99; CFI = .99; RMSEA = .03) and client commitment (SRMR = .02; IFI = .99; TLI = .99; CFI = .99; RMSEA = .06).

*Perceived performance* Using a version of the scale built by Williams and Anderson (1991), we measured TAW's perceived performance with 14 items ( $\alpha = .89$ ), an example being: "*I perform adequately the tasks that are assigned to me*". The items were answered on 5-point Likert rating scale that ranged from "*Hardly ever*" (1) to "*Nearly always*" (5). This scale has already been used in previous TAW research (Chambel & Alcover, 2011; Chambel & Castanheira, 2007). Also in this variable, the fit results indicate a good correspondence between the data and the conceptual model (SRMR = .06; IFI = .94; TLI = .91; CFI = .94; RMSEA = .08).

### *Analyses*

Our data analysis involved several phases. First we performed a confirmatory factor analysis (CFA) to evaluate the discriminant validity of all the self-report measures, and address concerns about common method bias by comparing our model with a one-factor model (Podsakoff & Organ, 1986). Analyses were computed with the AMOS 17.0 software package (Arbuckle, 2008), and the Maximum Likelihood Estimation Method and the covariance matrix were used. Following established recommendations (Arbuckle, 2008; Hu & Bentler, 1999), the evaluation of the overall goodness of fit of the models was based on the combination of several indices. Models were compared based on (a) chi-square differences; (b) standardized root mean square (SRMR); (c) Bentler comparative fit index (CFI); (d) Tucker–Lewis fit index (TLI); and (e) the root mean square error of approximation (RMSEA). For CFI and TLI, values greater than .90 represent a good model fit, and for SRMR and RMSEA, values less than .07 indicate a good model fit.

Concerning measurement models, the full measurement model was initially tested (Anderson & Gerbing, 1988). This model (four-factor model) included all observed items loading on their respective latent variables (HRP, affective commitment to agency, affective commitment to client, and perceived performance). The latent variables were allowed to correlate with each other. The full measurement model obtained a good fit ( $\chi^2(955) = 12767.97$ ,  $p < .001$ ; SRMR = .06; IFI = .91; CFI = 0.91; RMSEA = .06), and all standardized regression coefficients were significant at the 0.001 level.

To test for common method variance, a Harman's single-factor test (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003) was conducted. This test involves a CFA in which all

variables are allowed to load onto one general factor (one-factor model). This model showed a poor fit to the data ( $\chi^2(959) = 32568.21$ ,  $p < .001$ ; SRMR = .11; IFI = .75; CFI = .75; RMSEA = .09), indicating that a single factor does not account for the majority of variance in the data. A second test was performed, as recommended by Podsakoff et al. (2003), in which an unmeasured latent methods factor was added to the four-factor model, allowing all items to load on their theoretical constructs, as well as on the latent methods factor. The methods model obtained a good fit ( $\chi^2(909) = 9270.44$ ,  $p < .001$ ; SRMR = .04; IFI = .93; CFI = 0.93; RMSEA = .05). Because the “methods” model cannot be nested within the four-factor model, but both have the same observed variables, the comparison of the goodness-of-fit of these models was calculated by CFI difference. The change of CFI between the two models was .02, which is below the suggested rule of thumb of .05 (Bagozzi & Yi, 1990). Therefore, we conclude that including the method factor in the model does not significantly improve the overall fit of the model.

Finally, another nested model was computed to test alternative combinations of observed variables. In this model a three-factor model was explored in which affective commitment to agency and affective commitment to client’s observed items were loaded onto a latent variable and the remaining observed items were loaded onto their respective latent variables (HRP and perceived performance). This model obtained an acceptable fit ( $\chi^2(957) = 17554.07$ ,  $p < .001$ ; SRMR = .07; IFI = .87; CFI = 0.87; RMSEA = .07), with IFI and CFI slightly below the minimum of .90, (Arbuckle, 2008). This model showed a significantly poorer fit to the data when compared to the full measurement model ( $\Delta\chi^2(2) = 4786.10$ ,  $p < .001$ ). These analyses showed that the factor structures of the research variables were consistent with the conceptual model and also that the manifest variables loaded onto the latent variables, as intended.

To analyze whether the constructs in the model were distinct from each other, a test of the scales’ discriminant validity was performed following Fornell and Larcker (1981). The average variance extracted for each scale variable was calculated. According to Fornell and Larcker (1981) scale variables are sufficiently different from one another if a scale’s average variance extracted is greater than its shared variance with any other scale variable in the model. This condition was met, and therefore we conclude that all scales were distinct from one another. The values are reported in Table 9 along with composite reliability, inter-scale correlations, and descriptive statistics for all variables across sub-samples.

Analyses of covariance demonstrate that controlling for gender, age, tenure in the agency, and tenure in the client, there were no significant differences in the average perceptions of HRP among BB ( $M = 4.85$ ), members of the GX ( $M = 4.92$ ), and members of the GY ( $M = 4.90$ ;  $F(2,3869) = 0.81, p < .45$ ). However, concerning affective commitment with the agency, analyses of covariance ( $F(2,3869) = 6.51, p < .01$ ) indicate that BB report the highest levels of affective commitment to the agency ( $M = 4.52$ ), followed by members of the GX ( $M = 4.13$ ). Members of the GY reported the lowest levels ( $M = 3.93$ ). Regarding affective commitment with the client ( $F(2,3869) = 4.68, p < .01$ ), BB ( $M = 4.64$ ) and members of GX ( $M = 4.70$ ) reported similar levels of affective commitment, significantly higher compared to the ones reported by the members of generation Y ( $M = 4.43$ ). Correlations (Table 9) show that, as expected, perceived HRP is positively associated with affective commitment to the agency and the client, and these are positively associated with the perceived performance.

## Results

### *Structural Models*

Regarding the test of hypotheses, we followed the instructions by Byrne (2001, p. 173-199) to perform multiple group analyses. Affective commitment to the agency and affective commitment to the client were allowed to interact, and gender, age, tenure with the agency, and tenure with the client were introduced in the models as observed variables to control for potential confounding effects. First, a full-mediation model was fitted to the data. This model included direct structural paths from HRP to affective commitment to the agency and to affective commitment to the client, and from affective commitment to the agency and affective commitment to the client to the perceived performance. The full-mediation model showed an adequate fit to the data ( $\chi^2(1129) = 13577.88, p < .001$ ; SRMR = .06; IFI = .90; CFI = .90; RMSEA = .05). Second, a direct structural path from HRP to the perceived performance was added to test the partial-mediation model. The partial-mediation model showed a good fit to the data ( $\chi^2(1128) = 13554.76, p < .001$ ; SRMR = .06; IFI = .91; CFI = .90; RMSEA = .05), significantly better than the full-mediation model ( $\Delta\chi^2(1) = 23.12, p = .001$ ).

**Table 9.** Descriptive statistics and correlations

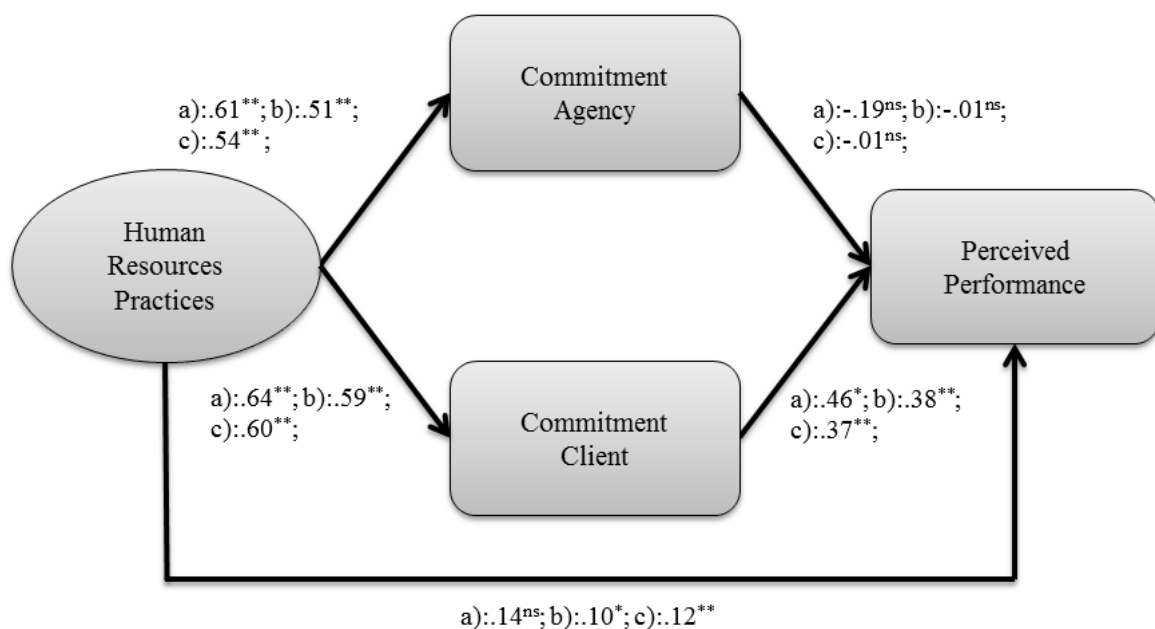
	Mean	S.D.	C.R.	A.V.E.	A.S.V.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. Gender <sup>(1)</sup>													
2. Age <sup>(2)</sup>						-.09**							
3. Education <sup>(3)</sup>						.19**	-.17**						
4. Tenure Agency <sup>(4)</sup>						.04*	.07**	-.05*					
5. Tenure Client <sup>(5)</sup>						.04*	.06**	-.03	.79**				
6. HRP	4.91	1.17	.94	.44	.24	.07**	-.01	-.10**	-.07**	-.07**			
7. Aff.Com.Agency	3.93	1.53	.87	.54	.24	-.02	.12**	-.27**	-.09**	-.10**	.64**		
8. Aff.Com.Client	4.52	1.50	.88	.56	.30	.01	.07**	-.13**	.00	.03	.53**	.54**	
9. Perceived Performance	4.26	.58	.88	.36	.13	.01	.06**	-.05**	.09**	.10**	.26**	.21**	.35**

Note. Aff.Com.Agency = Affective Commitment to Agency; Aff.Com.Client = Affective commitment to client; C.R. = Composite Reliability; A.V.E. = Average Variance Extracted; A.S.V. = Average Shared Variance;

<sup>(1)</sup> Dummy Variable coded 0 if Male and 1 for Female; <sup>(2)</sup> Age was coded as an ordinal variable with 1 representing from 19 to 29 years, 2 from 30 to 39 years, 3 from 40 to 49 years, and 4 more than 50 years old; <sup>(3)</sup> Education was coded as an ordinal variable with 1 representing less than the 9th year, 2 high-school, 3 undergraduate student, 4 graduation, and 5 Master or PhD; <sup>(4)</sup> Tenure in the agency was coded as an ordinal variable with 1 representing less than 3 months, 2 from 3 to 6 months, 3 from 6 to 9 months, 4 from 9 to 12 months, 5 from 12 to 60 months, 6 from 60 to 120 months, and 7 more than 120 months in the agency; <sup>(5)</sup> Tenure in the client was coded as an ordinal variable with 1 representing less than 3 months, 2 from 3 to 6 months, 3 from 6 to 9 months, 4 from 9 to 12 months, 5 from 12 to 18 months, and 6 more than 18 months.

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .001$

The partial-mediation model was then tested in a multiple group analysis with each pair of generations with a view to inspecting invariance across the samples. A bootstrap approach (using 5000 bootstrap samples) was used to calculate 95% bias-corrected bootstrap Confidence Intervals (CI) of standardized indirect effects. For each pair of generations, the fit of the partial-mediation model was then compared to two alternative models: in the constrained path coefficients model we constrained all coefficient paths from the latent variables to the manifest variables to be equal; and in the constrained structural paths model, we constrained the structural paths between the latent variables to be equal in the two subsamples to test invariant structural relationships. Finally, we performed subsequent tests for invariance to inspect the location of this non-invariance. To that aim we set up an iterative process to assess invariance for each of the structural paths separately. A partial-mediation model in which a particular loading was constrained equal across the samples was fitted to the data, and then compared to the original model. When the fit did not deteriorate (i.e., when the chi-square difference was not significant), this constrained loading was included in the next model, which included another constrained structural path. This was repeated until we reached the final partial-mediation model for each pair of generations.



**Figure 9.** Research model and standardized path coefficients

Note. (a) Baby Boomers; (b) Generation X; (c) Generation Y

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .001$ ; ns: non-significant.

Figure 9 shows the results for the three generations. As for the direct relationships between HRP and the perceived performance (Hypothesis 1), results demonstrate that HRP is positively associated with the perceived performance both in the case of GX ( $\beta = .10, \rho < .05$ ) and GY ( $\beta = .12, \rho < .001$ ), but not for BB ( $\beta = .14, \rho < .23$ ). Furthermore, multiple group comparisons (Table 10) indicated that this direct effect is significantly higher for members of the GY (direct effect = .04; 95% CI from .02 to .06). Results thus support Hypothesis 1.

Concerning the indirect relationship between HRP and the perceived performance, results indicate that regardless of the generation, higher levels of perceived HRP tend to be associated with higher affective commitment to the client (BB:  $\beta = .64, \rho < .001$ , GX:  $\beta = .59, \rho < .001$ , and GY:  $\beta = .60, \rho < .001$ ) and higher affective commitment to the agency (BB:  $\beta = .61, \rho < .001$ , GX:  $\beta = .51, \rho < .001$ , and GY:  $\beta = .54, \rho < .001$ ). Multiple group comparisons indicated that these relationships were significantly different across generations, with BB reporting the highest levels of affective commitment to the agency and to the client, followed by members of the GY. GX reported the lowest levels of commitment. Furthermore, affective commitment to the client was positively associated with the perceived performance, with significant differences across generations (BB:  $\beta = .46, \rho < .05$ , GX:  $\beta = .38, \rho < .001$ , and GY:  $\beta = .37, \rho < .001$ ). Results demonstrate that affective commitment to the client mediates the relationship between HRP and the perceived performance for BB (indirect effect = .03; 95% CI from .01 to .09), for members of the GX (indirect effect = .04; 95% CI from .03 to .06), and for members of the GY (indirect effect = .07; 95% CI from .05 to .08). Contrary to expectations, affective commitment to the agency was not significantly associated with the perceived performance (BB:  $\beta = -.19, \rho = .14$ , GX:  $\beta = -.01, \rho = .83$ , and GY:  $\beta = -.01, \rho = .92$ ). Results thus partially supported Hypothesis 2.

**Table 10.** Multiple groups analyses

Models	$\chi^2$	$\Delta\chi^2$	SRMR	IFI	CFI	RMSEA
Baby Boomers- Generation X		Compare to baseline model:				
Baseline model	$\chi^2 (2252) = 7053.26^{**}$		.08	.90	.90	.04
Constrained path-coefficient model	$\chi^2 (2336) = 9454.55^{**}$	$\Delta\chi^2 (84) = 2401.29^{**}$	.12	.85	.85	.05
Constrained structural-coefficient model	$\chi^2 (2262) = 9539.72^{**}$	$\Delta\chi^2 (10) = 2486.46^{**}$	.14	.85	.85	.05
Final model	$\chi^2 (2260) = 7067.67^{**}$	$\Delta\chi^2 (8) = 14.41 p = .07$	.08	.90	.90	.04
Baby Boomers- Generation Y		Compare to baseline model:				
Baseline model	$\chi^2 (2252) = 11288.75^{**}$		.06	.90	.90	.04
Constrained path-coefficient model	$\chi^2 (2336) = 14981.49^{**}$	$\Delta\chi^2 (84) = 3692.74^{**}$	.09	.86	.86	.04
Constrained structural-coefficient model	$\chi^2 (2262) = 15921.71^{**}$	$\Delta\chi^2 (10) = 4632.96^{**}$	.14	.85	.85	.05
Final model	$\chi^2 (2258) = 11300.73^{**}$	$\Delta\chi^2 (6) = 11.98 p = .06$	.07	.90	.90	.05
Generation X- Generation Y		Compare to baseline model:				
Baseline model	$\chi^2 (2252) = 14164.31^{**}$		.06	.90	.90	.04
Constrained path-coefficient model	$\chi^2 (2336) = 19418.22^{**}$	$\Delta\chi^2 (84) = 5253.69^{**}$	.12	.86	.86	.05
Constrained structural-coefficient model	$\chi^2 (2262) = 20717.50^{**}$	$\Delta\chi^2 (8) = 6548.19^{**}$	.12	.85	.85	.05
Final model	$\chi^2 (2258) = 14175.27^{**}$	$\Delta\chi^2 (6) = 1.96 p = .09$	.06	.90	.90	.04

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .001$

## Discussion

This study was designed to test whether and how the differences between generations influence the employment relationship. More specifically, we seek to understand the extent to which the same set of HRP may trigger different reactions among TAW from different generations. To identify differences in the direct and indirect exchange relations that TAW establish with both companies involved in their employment relationship – agency and client company – the study was built on a multiple group analysis that allowed us to explore the effect of each generation cohort (Baby Boomers, Generation X, and Generation Y) in the conceptual model (Figure 9).

Overall, and regardless the generation TAW belong to, the results show that TAW are able to reciprocate to the investments made by the organizations, leading them to respond in accordance to the HRP system applied (Chambel et al., 2015b). In line with earlier studies, these findings confirm that investments in TAW can lead to high affective commitment (Chambel et al., 2015c; Chambel & Sobral, 2011; Connelly et al., 2007) and overall positive behaviors (Buch et al. 2010; Chambel & Castanheira, 2006). Additionally, and also in line with the literature, we confirm the ability of TAW to create two different affective commitments, one with the agency and another with the client company (Buch et al., 2010; Connelly et al. 2007; Giunchi et al., 2015; Liden et al. 2003).

Furthermore, our results support the moderator effect of generations upon the direct and indirect relationship – through both affective commitments – between TAW's HRP perception and their perceived performance. Although all generations equally value and positively interpret the HRP that are being applied, there were differences in the way these groups developed their employment relationship in reaction to the perceived HRP. Results suggest that the same set of HRP can cause different responses, depending on the fit between the practices and employees' individual characteristics (Nishii & Wright, 2007), in this case, between the practices and employees' generation.

Indeed, results demonstrate that the HRP system was direct and positively associated with TAW's perceived performance for both GX and GY, but not for BB. As expected, when comparing GX and GY this direct effect was significantly higher for GY. Even more remarkable is that both GX and GY are able to value the companies' investments, even if in a flexible work arrangement. Temporary agency work is one of the short-term solutions that client companies use to manage labor costs, productivity fluctuations, and deal with the

increasingly unpredictable economic environment (Koene & Purcell, 2013), and TAW know it. But if they have an opportunity to develop themselves, TAW are able to reciprocate with the companies (Chambel & Sobral, 2011). Temporary workers who are subject to employers' development practices are consequently better adjusted to the organization's context and present better work related behaviors (Slattery, Selvarajan, & Anderson, 2006), which is reflected in the GX and GY responses to the perceived HRP. Both cohorts respond with a higher sense of their own performance.

Regarding GY, we know that they have a focus on self-improvement (Macky, Wong, Gardiner, Lang, & Coulon, 2008) and development opportunities that are offered by their employers (Lub et al., 2015). They are also incessant learners who seek to progress and grow on a continuous basis (Downing, 2006). Although in a temporary situation, if they feel that the company is investing in them, they respond adequately. In addition, because GY have little concern for job security (Macky et al., 2008) and seek greater compensation or purposeful work as a main goal (Zemke et al., 2000), they can see their temporary job as adequately fitting their proposes. For them, it can represent either a first step or one more step in their professional evolution, and they recognize it as being important. In the case of GX, it is true that they are system skeptical and noticeably independent, but also pragmatic (Brown, 2012), and equally seeking development opportunities that enhance their skills (Cook Ross, 2004).

Differing from GX and GY, BB did not face this relationship in the same way. They seek labor relations built on affection and loyalty, and not on transactional exchanges (Chi et al., 2013; Karp et al., 2002). Results also demonstrate that BB reported the highest levels of affective commitment with the agency and the client company. Additionally, the indirect relationship between TAW's perception of the HRP system and their perceived performance through affective commitment to the client was found in TAW regardless of the generation they belong to.

Findings confirm that BB are the ones that attribute a greater value to their job relationship, which they expect to have affective content. They are often described as job focused and extremely motivated to progress in their careers (Egri & Ralston, 2004; Smola & Sutton, 2002). Most of all, they seek to do this by building a solid relationship with their company. They wish to progress and succeed like all the others, but this must be done on the basis of loyal, close, and committed labor relations (Chi et al., 2013; Karp et al., 2002). Thus, BB have the expectation of a stable and life-longing career in the same company (Chi et al.,

2013). Still, when facing a flexible labor relationship, they seem capable of creating the same kind of relationship they always look for in a job. While GY seem to value this job opportunity because it gives them a chance to develop their competencies; BB probably value it because it represents a chance to be in or returning to the job market.

Another important finding is that GX is the one with the lowest scores of affective commitment among the three-generation cohorts. According to the literature, we could expect that this third place would be occupied by the GY, but there are also references in the literature to GX as a group with diminished expectations regarding their job relationship, and who experience feelings of alienation and cynicism (Brown, 2012). Hence, they are probably the generation for whom an affective relationship with their company has less meaning. Regarding GY, they have been described as hard to commit on a long-term basis (Eiser, 2009), though, that does not mean they cannot establish an exchange relationships with the company through affective commitment. For them the most important things is that their needs are meet (Kim et al., 2009).

With reference to the relationship between TAW's affective commitment with the agency and their perceived performance, there was no significant association. Contrary to what we expected, it was not possible to support the mediation effect of the agency commitment. Regardless the generation, it is the relationship with the company where TAW physically perform the daily job, that influences their perceived performance. In sum, it was possible to find a conditional indirect effect of the perceived HRP on the prediction of perceived performance via affective commitment toward the client company, but not toward the agency. Similar results have been reported by Lapalme, Simard, and Tremblay (2011). When testing the relationship between both commitments and TAW's discretionary behaviors on the client's site, these authors found that only the affective commitment toward the client was significantly related to such behaviors. Although TAW show commitment toward two different organizations, that does not mean that this commitment has the same effect on the employees' behaviors (Lapalme et al., 2011).

Most of all, this article contributes to a better understanding of how the different generations behave regarding their employment relationship. Moreover, to our knowledge no other study has looked for generational differences among TAW. We found that there were no significant differences in the way the cohorts perceived and interpreted the HRP system. However, we detected significant differences in the way the same HRP system relates (directly and indirectly through affective commitment toward the client) with their perceived

performance of different TAW generations. Earlier studies have already described the intergenerational differences in attitudes and values between BB and GX (e.g., Brown, 2012). Yet, because GY are recent arrivals to the labor market, they are absent from the majority of generation studies and little is known about this generation, especially when compared with the others. By comparing the GY, GX, and Baby Boomers' reactions toward the same conceptual model, our study contributes to this branch of knowledge. Further, it simultaneously contributes to better understand two strong realities growing inside the labor market: flexible work arrangements and multigenerational workforce.

#### *Limitations and future directions*

First, this study cannot be considered representative, because it focuses on Portuguese TAW. Results' interpretations and generalizations for countries outside Europe should be done with considerable caution. Even so, we believe that our study points out the importance of considering TAW's generations when looking at their employment relationship. Future studies should approach this issue using representative samples.

Second, the use of cross-sectorial and self-reported data also conditions our results. The use of self-reported variables may raise questions of common-method bias. To minimize this limitation we followed several methodological and statistical recommendations of Podsakoff et al. (2003). The cross-sectorial design limits the possibility to make casual inferences. Thus, future research may try, through a longitudinal method, empirically test the dynamic and evolution of the studied relationships. By accompanying workers who continue as TAW, future studies could monitor how the maintenance on a temporary position would affect the generations' reaction toward the relationships established on the conceptual model. More, it would be interesting to confirm if in the long term, the role of the affective commitment toward the agency could change in regard to its effect on TAW's perceived performance, for all or some generations.

We would also recommend that future research replicate this study using objective measures of performance. That could show how organizations objectively interpret the workers' effort and how that effort is, or is not, differentiated by the generation that TAW belong to. Finally, as we tested how each cohort responds to the HRP as a system, future research could seek to identify what are the specific practices that each cohort best values and that contributes more directly and indirectly to improve each cohort performance.

### *Implications for practitioners*

Our study adds to the literature on generational differences and temporary agency workers, and has important implications for practitioners. The study shows that TAW generations can influence the labor exchange relationship between HRP and perceived performance. Disclosing some specificity of TAW behaviors and outcomes, results contribute to a better understanding of TAW's management for both for the agency and client company. Often managers are unable to recognize and adjust their practices and executive strategies to different generations, and enable to comprehend the new challenges brought by each generation that enters the labor market, resulting in miscommunications and mixed signals (Westerman & Yamamura, 2007), and affecting employees' performance and corporate citizenship (Kupperschmidt, 2000). In addition, HR management operates in an area of obvious tension between the need to establish a stable and sustainable production system, and reach some flexibility (Boxall & Purcell, 2011).

Temporary agencies and client companies are increasingly faced with the challenge of managing multigenerational workforces and making decisions within a flexible and complex employment relationship. Results from this study suggest that the direct and indirect relationship between the HRP perception and workers' perceived performance is an attractive avenue for better understanding how employees from different generations react differently, or in some cases similarly, to the investments made by their organizations. Overall, HRP are a valuable method to reach and "communicate" with these workers. Still, practitioners should pay particular attention to the way they manage their flexible workforce (Chambel et al., 2015b), and focus on their employees' generation specificities. In this way they will certainly improve employees' perceptions, attitudes, behaviors, and consequently the companies' outcomes.



## Capítulo 4

### **Being a temporary agency worker: a motivation profile analysis<sup>8</sup>**

#### Introduction

Today's organization competitiveness depends on effectiveness, versatility, and ability to respond to customers (Flecker, Holtgrewe, Schönauer, & Gavroglou, 2009). As a consequence, flexibility (Célestin, 2005) along with the growth of contingent work (OECD, 2015) have become key concepts in work relations. It is increasingly common to find temporary workers side-by-side with directly employed ones (Burgess & Connell, 2006). Hence, their employment relationship is truly relevant to the success of this flexibility option and to that of the company.

One specific topic on the study of temporary workers is connected with their motivations toward their employment situation (Tan & Tan, 2002), which according to the literature can be measured with the principles of the Self-Determination Theory (SDT). The motivation of temporary workers has been considered as intrinsic, resulting of a personal choice (Krausz, 2000) that can bring more flexibility toward the personal life (Bendapudi, Mangum, Tansky, & Fisher, 2003); or extrinsic, resulting from not finding an alternative employment (Morris & Vekker, 2001).

However, De Jong, De Cuyper, De Witte, Silla, and Bernhard-Oettel (2009) argue with their study about motivations profiles, that temporary workers can experience different forms of motivations simultaneously. In fact, a comprehensive study of TAW' motivations must consider how various forms of motivations might relate with work variables, meaning that different forms of motivation should be considered when analyzing the TAW' motivations.

---

<sup>8</sup> Sobral, F., Chambel, M.J., & Castanheira (submitted). Being a temporary agency worker: a motivation profile analysis. *The International Journal of Human Resource Management*.

Aiming to build a profile typology, this study uses a person-centered methodology in order to detect and compare naturally occurring groups, defined by particular profiles in accordance with the specific combination of different motivations for each individual (Muthén & Muthén, 2000). To do so, we build on the work of De Jong et al. (2009), but upgrade its conclusions and overcome previous limitations by focusing on a specific type of temporary employee (TAW), using a detailed measure of motivations specifically adapted to TAW, and examining both the agency and the client company in order to account for the two sides of TAW's employment relationship.

De Jong and colleagues (2009) considered different kinds of temporary employment in their sample. However, this may have a confounding effect because it is argued that the inconsistency across studies on temporary workers might derive from the sample characteristics, as these are sometimes aggregates of different temporary arrangements (Connelly & Gallagher, 2004). With this in mind, we use only TAW. Of all contingent formats, temporary agency work is identified as the most complex arrangement (Connelly & Gallagher, 2004). It involves a double work relationship: with the temporary agency - which provides the formal contract; and with the client-company - where workers actually work (Kalleberg, 2000). Furthermore, the measure of motivations adopted in De Jong and colleagues' (2009) study can also be considered a limitation. The authors themselves acknowledge that the use of just three motivations - voluntary, involuntary, and stepping-stone - each measured by one item, represents a restriction. Seeking to overcome this limitation, we distinguish four motivations - intrinsic, integrated, identified, and extrinsic - which are assessed through an adaptation of the Motivation at Work Scale (MAWS; Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin, & Malorni, 2010 to TAW, as in Lopes & Chambel, 2014). Finally, in the matter of work-related variables, our study differentiates the employment relationship established between TAW, the agency, and the client company. In doing so, we offer an innovation by measuring TAW's affective commitment with the agency and the client-company and their perception of the HRP, which can be seen as an indicator of employee's perception of how one is treated by the organization.

#### *Human motivations: a self-determination theory perspective*

Considering the different ways people act, SDT has been able to differentiate several types of motivation and connections between each motivation type and human learning, performance, and well-being (Ryan & Deci, 2000). According to SDT we have: (a) intrinsic

motivation, which means doing something for its own sake, and reflects the individual's disposition to be challenged, to explore, and to develop social or cognitive competences; (b) extrinsic motivation, which is experienced in situations where the individual acts more in accordance with the external regulation than in accordance with an intrinsic interest; and (c) amotivation, which relates to a state of total indifference (Gagné & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2000).

In the SDT literature the variation between autonomous and controlled motivation relates with the process of internalization – i.e. a natural inclination toward the integration of the norms and values of the social environment as part of the individual self (Ryan & Deci, 2002). Consequently, the extrinsic motivation covers the continuum between amotivation and intrinsic motivation and varies in its autonomy, assuming various modes: integrated, identified, introjected, and external regulation. Relating this conceptualization to TAW motivations, they can act: (a) intrinsically, making their choice voluntarily (Tan & Tan, 2002); (b) extrinsically, moved by instrumental reasons, such as obtaining material rewards or ensuring their personal purposes (Gagné & Deci, 2005; Deci & Ryan, 2000) – external regulation; or (c) they can be in a process of internalization and transform the external regulation into a more self-regulation choice. If so, they can (a) accept this arrangement because it fits their personal needs and allows them to reconcile family and personal responsibilities with work (Bendapudi et al. 2003; DiNatale 2001) – integrated regulation; (b) recognize the value of their job because it increases the opportunity for skills development and/or the chances to obtain other employment (e.g., stepping stone motive; De Jong et al., 2009) – identified regulation; or (c) feel that work is central to their life and believe that one must overcome the difficulties faced and be active in the labor market – introjected regulation. However, as argued by Lopes & Chambel (2014), because temporary work is most frequently characterized by less job security (e.g., DiNatale, 2001; Morris & Vekker, 2001), both the introjected and external motivation should be under the same label: external regulation (this job is only a way of surviving and earning some income – external regulation).

#### *Motivation profiles research*

SDT presupposes that it is possible to simultaneously combine different types of motivation, and studies often report profiles that are not simply intrinsic or extrinsic (e.g.: Gillet, Vallerand & Rosnet, 2009; González, Paolini, Donolo & Rinaudo, 2012; Hayenga & Corpus, 2010). In general, and regardless of the field of study (i.e., psychology applied to

sports, education, or job relations), studies inspired by the SDT have typically identified three to five profile groups (e.g., Gillet et al., 2012; González et al. 2012; Hayenga & Corpus, 2010; Moran, Diefendorff, Kim, & Liu (2012); Van den Broeck, Lens, De Witte, & Van Coillie, 2013). Among the most commonly identified groups are a profile with high extrinsic and low intrinsic motivation, one with low extrinsic and low intrinsic motivation, one with high extrinsic and high intrinsic motivation, and another with low extrinsic and high intrinsic motivation. Some studies also identify a moderate or medium motivation profile (Gillet et al., 2012; Moran et al., 2012).

In the field of work and labor relations, using a measure with five motivation variables (i.e., external, introjected, identified, integrated, and intrinsic motivation), Moran et al. (2012) arrived at a five-profile solution. Their results included a low introjection profile (i.e., moderate scores on all types of motivation except in the introjected one), a moderately motivated profile (i.e., scored moderately on all types of motivation), a low autonomy profile (i.e., particularly low means on integrated and intrinsic motivations), a self-determined profile (i.e., high intrinsic and low external motivation), and a motivated profile (i.e., high on all types of motivation).

With regard to temporary work, although extrinsic motivation will probably have a strong presence in all the profiles (De Jong & Shalk, 2010), it may be possible to find profiles with different settings, in which some groups show more autonomous motivations. In fact, in their profile analysis, De Jong & colleagues (2009) reached a three-profile solution that combined (a) voluntary motives or autonomous choices (i.e., the freedom offered by temporary work); (b) involuntary motives or controlled choices (i.e., the difficulty of finding a permanent job), and (c) stepping-stone motives, which result from a combination of autonomous and controlled choices (i.e., temporary work as a means to gain a permanent job). Their findings included an involuntary profile (high levels of involuntary and stepping-stone motives), a non-involuntary profile (all motives were rated as unimportant), and stepping-stone profile (high scores of the stepping-stone and no reference to the voluntary or involuntary motives).

We therefore anticipate finding the following profile configurations: (a) a profile with high extrinsic and low autonomous motivations (intrinsic, integrated, and identified), can indicate TAW for whom this job is purely transactional; (b) a profile with low extrinsic and low autonomous motivations may represent TAW for whom this job was the only option available (i.e., worker has no motivation at all); (c) a profile with high extrinsic and high autonomous motivations for TAW who consider their job as being able to encompass their needs and at the

same time feel that it might be the only available opportunity in the market; (d) a profile with low extrinsic and high autonomous motivations that may include TAW who see this work arrangement as an advantage (i.e., this job is near to be a personal choice); and (e) a profile with moderate or medium motivation that may include TAW who are taking all the advantage they can from this work situation.

**Hypothesis 1.** Multiple (three to five) profile motivation groups with distinct patterns of autonomous and extrinsic motivations exist within the TAW sample, showing different levels of motivation.

*Different motivations, different employment relationship*

Earlier research has gathered evidence that TAW value the investments made by the organizations, particularly when those investments have an impact on what concerns them the most (Burgess and Connell, 2006). According to SDT, TAW adjust their attitudes based on their perception of what the organization is providing them with (i.e., the norm of reciprocity; cf., Bowen and Ostroff, 2004). When TAW perceive the HRP system as showing concern for their needs and goals, they tend to reciprocate in the same way (Chambel, Castanheira, & Sobral, 2015). Earlier studies showed how investments made in TAW could especially contribute to the increase of their affective commitment (Chambel & Sobral, 2011; Chambel, Sobral, Espada, & Curral, 2015). In accordance with some authors, if companies wish to achieve competitive performance, they have to invest in the most critical outcome of the HR management policy – their workers' commitment (Shahnawaz & Juyal, 2006). Moreover, in the specific case of TAW, they establish a double employment relationship that involves two different entities (Kalleberg, 2000) and, therefore, they develop two different affective commitments, each in response to the support they receive from each organization – the agency and client-company (Liden, Wayne, Kraimer, & Sparrowe, 2003).

However, the construction of workers' employment relationships such as the perception of HRP and affective commitment is not linear and it can depend of their motivation to work, or more importantly, on the combination on their different motivations to work. Actually, De Jong and colleagues (2009) showed that different profiles relate differently with work involvement. The non-involuntary profile was the most distinct one: respondents in this cluster presented low levels of work involvement. Other motivation profile analyses (Moran et.al, 2012; Van den Broeck et al., 2013) corroborate the existence of different work attitudes

among different profiles. According to their findings, profiles with high autonomous motivations had more favorable results than those with high extrinsic motivations. In the end, autonomous motivations seem to have a buffering effect on the extrinsic motivation: the negative effect of this motivation diminishes in the presence of more intrinsic ones.

Transposing these findings to the analysis of TAW motivation profiles, we consider that TAW in different profiles will develop a different employment relationship, namely, presenting different perceptions of the HRP system and different levels of affective commitment. Moreover, we assume that when TAW have only extrinsic motivation they have a poorer employment relationship; but when they have extrinsic motivation combined with more autonomous motivations – intrinsic, integrated, identified – they can show a more positive employment relationship.

The typology of TAW motivation is related to their employment relationship such as the perception of HRP and affective commitment with the agency and the client company.

**Hypothesis 2:** TAW in profiles with a higher presence of autonomous motivations (i.e.: intrinsic, integrated and identified motivations) have a more positive employment relationship – higher perception of HPP and higher affective commitment toward the agency and client company – than those in a more extrinsic profile or in profiles with a lower presence of autonomous motivations.

## Method

### *Sample*

The sample comprises TAW (N=3766) from seven temporary employment agencies operating in Portugal. The data was collected on-line with the use of a commercial survey service – survey monkey. An e-mail containing the link to the survey was disclosed by the agencies to all their workers. Within this e-mail the future participant of the study could find a message from the research team where all the procedures were explain and the confidentiality and anonymity of the answers was assured. Moreover, it was underlined that the companies would just have access to a final report and not to the data itself, the data was exclusively for academic use and research. The participants rate varied between 42% and 58% in each company.

The sample contains workers from several sectors (26.1% blue collar workers; 56.1% white collar workers; 17.8% not identified) with different functions and backgrounds (50.9% previously unemployed workers; 13.4% previously workers from other temporary agency; 16.9% previously hired with a non-temporary contract; 6.4% previously self-employed workers; and 12.4% in a first job experience). In common they all work in clients companies at which the decision to employ TAW was based on the need to adapt to current market needs. This decision enabled the organizations to adjust to fluctuations in client requests or services rendered.

Regarding the demographic characteristics, women constitute 55.6% of the sample and the average age is around 31 years old. The distribution by academic qualifications is: up to 9th grade 9.8%; secondary 23.7%; university attended 29.1%; graduated 18.4%; postgraduate studies 19%. The distribution by tenure in the agency is: less than 3 months 21.7%; 3 to 6 months 19.2%; 6 to 9 months 12.9%; 9 months to a year 10.9%; 1 to 5 years 31.4%; 5 to 10 years 2.9%; more than 10 years .9%. The distribution by tenure in the client company is: less than 3 months 21.5%; 3 to 6 months 18.1%; 6 to 9 months 12.6%; 9 to 13 months 10.6%; 13 to 18 months 9.1%; more than 18 months 28.2%. The respondents completed an online questionnaire in which the anonymity of their responses was assured.

### *Measures*

*TAW' motivation.* We measured motivation using a version of the MAWS, originally developed by Gagné et al., (2010) and duly translated, adapted, and tested with TAW by Lopes and Chambel (2014). The measure makes it possible to distinguish between four types of motivation: intrinsic (4 items; "*Because I like to be temporary*";  $\alpha=.88$ ); integrated (4 items; "*Because it is the job that best adapts to my needs*";  $\alpha=.81$ ); identified (4 items; "*I choose to be temporary because it can allow me to get a permanent job*";  $\alpha=.81$ ); and extrinsic (4 items; "*Because it allows me to gain more money*";  $\alpha=.80$ ). The items were answered on 7-point Likert rating scale that ranged from "*Not at all*" (1) to "*Completely*" (7).

*Affective commitment.* We measured TAW' affective commitment toward the agency ( $\alpha=.84$ ) and the client-company ( $\alpha=.90$ ) using a version of the scale built by Meyer, Allen, and Smith (1993). The 6-item scale includes, for each commitment, sentences like: "*I would be happy if I developed the rest of my career in this company*" or "*I do not feel emotionally attached to this company*" (inverted). The items were answered on a 7-point Likert scale that ranged from "*I totally disagree*" (1) to "*I totally agree*" (7). This scale had already been

translated, adapted and tested with Portuguese TAW (Chambel & Sobral, 2011). To confirm that we are examining different affective commitments, we joined all the items together and performed a factor analysis with principal axis factoring extraction by imposing a two-factor solution. The items had distinctively loaded in two different factors. The first, corresponding to the affective commitment toward the agency, presented a factor loading of .67 or above, explained 33.25% of the variance, and had an eigenvalue of 3.99. The other, corresponding to the affective commitment toward the client-company, had a factor loading of .67 or above, explained 32.33% of the variance, and presented an eigenvalue of 3.88.

*Perception of HRP.* As suggested by some authors (Combs, Liu, Hall, & Ketchen, 2006), we measured the perception of HRP all together in one dimension. Moreover, it is our assumption that TAW will perceive HRP regardless of the company that is providing it, and will use the whole set of practices as an integrated bundle to make meaning of their employment relationship with both companies. Example items included: “*When I started working in this company, my job goals were clearly explained to me*”, “*The criteria for performance evaluation are clear at this company*” and “*With the experience/training that I have received, I can easily change jobs inside the company where I am now*”. The items were answered on a 7-point Likert scale that ranged from “*I totally disagree*” (1) to “*I totally agree*” (7). This scale was built from the work of Takeuchi, Lepak, Wang, & Takeuchi (2007) and Zacharatos, Barling, & Iverson, (2005), and a 17-item version has already been adapted and tested with Portuguese TAW (Chambel et al., 2015b). To examine the factor structure of these items we performed a factor analysis with principal axis factoring extraction by imposing a single-factor solution. All of the 20 items had factor loadings of .45 or above and this factor explained 47.05% of the variance, with an eigenvalue of 9.41. The resulting 20-item scale had a reliability of .87, which is comparable to the one that Takeuchi et al. (2007) obtained for their HR system scale (.90).

### *Analyses*

Our data analysis involved four phases. First we performed a confirmatory factor analysis (CFA) to evaluate the discriminant validity of all the self-report measures, and addressed concerns about common method bias by comparing our model with a one-factor model (Podsakoff & Organ, 1986).

Second, we use the statistical software MPlus v.7 (Muthén & Muthén, 1998-2012) to conduct the LPA and identify the latent TAW motivation profiles. LPA decomposes the

covariances to highlight relationships among individuals instead of variables (Bauer & Curran, 2004) and involves objective criteria in decisions regarding the number of subgroups extraction (Vandenberg & Stanley, 2009). Whether using cluster analysis or LPA, it is difficult to specify *a priori* what profile groups will emerge from a given sample (Meyer, Stanley, & Parfyonova, 2012). Following Nylund, Asparouhov, & Muthén (2007), the optimal profile number was determined through an iterative process in which a two-profile model was estimated and successive profiles were then added. An optimal profile number must exhibit the following characteristics: (a) the lowest BIC; (b) a significant LMR p-value; (c) clearly defined profiles, with high probability of endorsement; (d) an entropy value close to 1; (e) theoretical agreement; and (f) no profiles with a small number of individuals.

Third, we conducted ANOVA analyses and paired sample t-tests to evaluate the uniqueness of the motivation generated by the LPA. In the last phase we conducted one-way ANCOVAs to test possible differences between profiles regarding the workers' commitment, the wellbeing at work, and the perception of HRP. As ANOVA, ANCOVA is also a statistical model, but one that allows us to use a general linear model and to compare a variable in various groups taking into account the variability of other variables, called covariances.

## Results

### *Confirmatory factor analysis*

The CFA conducted to evaluate discriminant validity and test for common method variance among the self-report measures revealed an acceptable fit for the hypothesized four-factor model ( $\chi^2 (1008) = 9538,73$ ,  $p > .001$ ; SRMR = 0.06; CFI = .93; TLI = .92; RMSEA = .05). We compared this model with the one-factor model in which all items loaded on a single latent variable [ $\chi^2 (1019) = 26173,04$ ,  $p < .001$ , SRMR = .11; CFI = .79, TLI = .77; RMSEA = .08]. Our theoretical model provided a better fit to the data [ $\Delta\chi^2 (11) = 16634,31$ ,  $p < .001$ ]. Means, standard deviations, and correlations among the study variables are shown in Table 11, and the presence of distinct constructs can be observed.

**Table 11.** Descriptive statistics and correlations

Variables	Mean	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
1. Intrinsic	1.79	1.13											
2. Integrated	2.83	1.46	.63**										
3. Identified	3.40	1.52	.45**	.53**									
4. Extrinsic	5.77	1.20	-.06**	.01	.15**								
5. Agency Com.	3.94	1.38	.33**	.36**	.43*	.06**							
6. Client Com.	4.43	1.49	.19**	.26**	.45**	.11**	.55**						
7. HRP	4.93	1.16	.25**	.37**	.51**	.13**	.46**	.52**					
8. Age	30.7	8.13	.04**	-.06**	.03	.04*	.10**	.09**	-.01*				
9. Gender <sup>a</sup>	.44	.50	.01	.00	.03	-.05**	.00	-.03	-.01**	.01**			
10. Qualifications	3.18	1.33	-.17**	-.14**	-.13**	-.11**	-.24**	-.11**	-.09**	-.12**	-.18**		
11. Seniority ag.	3.24	1.67	-.06**	-.05**	-.13**	.07**	-.05**	.00	-.06**	.01**	-.06**	-.05**	
12.Seniority client	3.52	1.94	-.08**	-.05**	-.13**	-.07**	-.07**	.04**	-.05**	.09**	-.06**	-.02	.79**

<sup>a</sup> 0 if Female and 1 if Male.

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

### *Identification of TAW' motivation profiles*

The optimal model included five profiles and presented: (a) low BIC (44858.226) and LMR (-22313.840) values; (b) a significant LMR *p*-value; (c) clearly defined profiles – individuals' probabilities of belonging to the assigned profiles were high (.84 to .95) while the probabilities of belonging to other groups were low (.00 to .12); (d) an entropy value close to 1 (.85); (e) a pattern of means consistent with earlier findings that is theoretically meaningful; and (f) a sufficient number of cases in each profile group to warrant retention (range=136 to 2941).

The results of the ANOVAs conducted to compare motivation levels across profile groups revealed significant differences between intrinsic motivation ( $F = 3275.69, p < .001$ ), integrated motivation ( $F = 1479.12, p < .001$ ), identified motivation ( $F = 496.95, p < .001$ ), and extrinsic motivation ( $F = 416.44, p < .001$ ). The name assigned to each motivation profile was decided through the results of the ANOVAs and post-hoc comparisons (Table 12).

In the end, reaching a five-profile model is consistent with our first hypothesis, which points toward a TAW motivational profile having three to five profile groups. Before each profile analysis, it is important to highlight the predominance of the extrinsic motivation in all groups (Table 12). Nonetheless, it is possible to discern and statistically establish several significant variations between the profiles regarding each type of motivation.

The Involuntary Motivation Profile presents the greatest variation between the extrinsic motivation and all the other motivation variables. The Low Motivation Profile scores equally low in all of the motivations (i.e., TAW belonging to this group do not have a specific reason to make this choice). The Moderate Involuntary Motivation Profile, like the majority of profiles (except, the Low Motivation Profile), emphasizes the extrinsic motivation choice, although here the difference between extrinsic, identified, and integrated motivation is much lower than the one in the Involuntary Motivation Profile. For TAW in the Moderate Involuntary Motivation Profile, their work arrangement occurs not only because they have no other choice, but because they see it as a chance: (a) to adjust labor with their personal needs (e.g., study and family); and (b) to try to achieve a permanent job. In the Moderate Motivation Profile it is possible to find a fairly positive scoring with the majority of motivations being above 3.5. Finally, the High Motivation Profile scores above the mid-scale point for all the variables.

*Analyses of covariance*

The correlations in Table 11 justify the use of gender, age, qualifications, and seniority in the agency and in the client-company as control variables in the test of hypothesis 2. Therefore, we chose to use a one-way ANCOVA to test the relationship of each profile (independent variable) with TAW’ affective commitment toward the agency and the client company, and TAW’ perception of HRP (dependent variables). Before doing so, we tested some theoretical assumptions underlying ANCOVA, including normality, homogeneity of variance, and homogeneity of regression slopes. All the assumptions were met.

As postulated in hypothesis 2, the one-way ANCOVA revealed significant differences between the profiles with regard to affective commitment toward the agency ( $F = 123.64$ ,  $MSE = 1.59$ ,  $p < .001$ ), affective commitment toward the client company ( $F = 64.48$ ,  $MSE = 2.07$ ,  $p < .001$ ), and perception of HRP ( $F = 97.62$ ,  $MSE = 1.17$ ,  $p < .001$ ). Given that all the variables showed overall effects, we conducted post-hoc pair wise comparisons (Table 12).

**Table 12.** Motivation and work variable means associated with the 5-profile model

	Involuntary motivation	Low motivation	Moderate involuntary motivation	Moderate motivation	High motivation	Post-hoc comparisons
n	1877	136	831	755	167	
%	49.8	3.6	22.1	20.0	4.4	
Intrinsic	1.19	1.28	1.45	3.07	4.97	5>4>3>2,1
Integrated	1.79	2.14	3.79	3.89	5.53	5>4>3>2>1
Identified	2.63	2.19	4.24	4.13	5.49	5>3,4>1>2
Extrinsic	6.02	2.53	5.92	5.47	6.15	5>1>3>4>2
Agency Commitment	3.50	3.47	4.31	4.46	5.08	5>4>3>1,2
Client Commitment	4.08	3.93	4.86	4.71	5.32	5>3>4>1,2
HPR	4.60	4.28	5.33	5.18	5.78	5>3>4>1>2

Post-hoc comparisons indicate which means differ significantly at least  $p < .05$

*Differences between TAW’ motivational profiles*

In accordance with hypothesis 2, profile groups with more autonomous motivations (i.e., profiles with a higher presence of intrinsic, integrated, and identified motivations) present a more positive employment relationship than those with extrinsic motivation. Consequently,

the High Motivation profile achieved the best results on all variables, followed by Moderate Involuntary Motivation and Moderate Motivation – which have a high presence of integrated and identified motivation. The Moderate Involuntary Motivation and the Moderate Motivation profiles lie in an intermediate position with respect to TAW’ employment relationship, showing that TAW with positive levels of integrated and identified motivations show a positive employment relationship.

Also in accordance with our hypotheses, profiles that integrate autonomous and extrinsic motivations present more positive employment relationships than those that present only an extrinsic motivation. Therefore, despite the prevalence of extrinsic motivations among TAW, our results also show that when the extrinsic motivation is accompanied by more autonomous motivations (i.e., integrated and identified) it produces a buffering effect on the TAW employment relationship. After the High Motivation Profile, Moderate Involuntary Motivation and the Moderate Motivation profiles present the best scores.

In opposition, Involuntary Motivation and Low Motivation profiles present the poorest results. TAW that present an involuntary motivation or a low motivation are those who have more difficulties in managing their employment relationship, and in achieving a broadly positive perception of their job.

Looking specifically at affective commitment scores, it is worth noting that all profiles score higher in the commitment toward the client company than toward the agency. Moreover, and with the exception of the High Motivation profile (which always presents high levels for all motivations), the profile with the highest level of affective commitment toward the client-company is the Moderate Involuntary Motivation, which has with the highest level of identified motivation and the third highest level of integrated motivation. This effect points out that TAW with high integrated and identified motivation may see their current job as an opportunity to move to a permanent position inside the client company (stepping-stone effect).

Finally, the perception of HRP results for each profile shows an average outcome above 5 (from 1 to 7) for the Moderate Involuntary Motivation, Moderate Motivation, and High Motivation profiles (Table 12), indicating that TAW with more integrated and identified motivations are those who more positively perceive the applied practices.

## Discussion

The key objective in the present study is to create a TAW motivational profile that identifies several different levels of motivation in accordance with self-determination theory (Ryan & Deci, 2000), and analyze how each profile associates its members' employment relationship (i.e., affective commitment toward the agency and the client company and perception of HRP).

We identified five profile groups in the present sample showing similar characteristics to those found in earlier profile studies (e.g., Gillet et al., 2012; González et al. 2012; Hayenga & Corpus, 2010; Moran et al., 2012). That is, we found a profile with high extrinsic and low autonomous motivations (i.e., Involuntary Motivation profile; TAW with the lowest motivation and the lowest capability to incorporate external regulation), a profile with low extrinsic and low autonomous motivations (i.e., Low Motivation profile; TAW who do not present any motivation to be in their current work situation), and a profile with high extrinsic and high autonomous motivations (i.e., High Motivation; TAW who voluntarily wish to be in their current work situation but who also incorporate the external reasons as their own). We also found a profile with Medium Motivation, in which all the motivations score above the scale middle point, and a profile with a high extrinsic and identified motivation (i.e., Moderate Involuntary Motivation). In these last two profiles we found high levels of integrated and identified motivation, showing that they include TAW who look at their job as a chance to gain some tools, experience, and/or connections to reach what they see as a better situation, possibly a permanent position. Furthermore, and due to contingent workers' fragilities, it was not possible to find any TAW group with low extrinsic and high autonomous motivations, which is consistent with the presupposition of De Jong and Shalk (2010).

The presentation of five profiles through which TAW can expose their motivations is one of the most significant contributions of this research. Indeed, this is possible due to (a) the definition of a very concrete target and goal, presenting a profile typology that could report TAWs' work motivations; and (b) the use of a motivation measure built and tested specifically for TAW (Lopes & Chambel, 2014) and with a wider range of responses. By comparing these results with those obtained by De Jong and colleagues (2009), it seems clear that it was possible to overcome the small dimension of their measure and the imprecision of their typology proposal, (caused by the use of a complex sample containing very different proportions of contingent workers with different types of contract).

This research also contributes to the discussion about the implication of SDT on the TAW' motivations, and on their employment relationship construction and perception. In agreement with earlier studies (e.g., Gillet et al., 2009; González et al., 2010; Hayenga & Corpus, 2010; Lepper & Henderlong 2000), our findings suggest that it is possible to study various combinations of autonomous and extrinsic motivations, since workers can simultaneously display different types of motivation or behavioral regulation (Sheldon, Turban, Brown, Barrick, & Judge, 2003). We found subgroups of TAW for whom these types of motivation appeared to co-exist quite readily. According to González et al. (2012), this kind of result shows that different types of motivation can be “mutually compatible rather than inherently exclusive”.

As in the outcomes and construction of work motivation profiles of Moran et al. (2012) and Van den Broeck et al. (2013), we also found a buffering effect from the autonomous to the extrinsic motivations, showing that the presence of the latter may not undermine the individual's self-determination (Moran et al., 2012). When TAW are able to integrate the reasons to be in this specific work arrangement, the negative effect of the extrinsic motivation can be attenuated by the presence of more autonomous motivations. Our findings suggest that being high on integrated and/or identified motivation, along with being high on the extrinsic motivation, is associated with a more favorable employment relationship. If a worker identifies himself/herself with his/her work and/or really enjoys performing it, the motivation coming from the earnings may be secondary (Moran et al., 2012).

Profiles with high levels of integrated and identified motivation along with high levels of extrinsic motivation (i.e., Moderate Involuntary Motivation and Moderate Motivation profiles) or with high levels of intrinsic, integrated, and identified motivations along with high levels of extrinsic motivation (i.e., High Motivation profile) respond with higher levels of affective commitment and a better perception of the HRP. Profiles with low levels of autonomous motivation along with high levels of extrinsic motivation (i.e., Involuntary Motivation profile) or with low levels of the autonomous motivations along with low levels of extrinsic motivation (i.e., Low Motivation profile) present a worse employment relationship regarding the levels of affective commitment and perception of the HRP.

In fact, the use of the LPA allowed us to reveal unobserved heterogeneity in this specific population, finding groups with similarity in their responses (Muthén, 2004). Through this method we reached more complex analyses and conclusions than the studies that have focused only on the dichotomy between voluntary and involuntary reasons to be in a

temporary work arrangement (Chambel & Castanheira, 2007; De Cuyper & De Witte, 2008) – like detecting moderate profiles with a strong presence of identified and integrated motivations or reaching a profile in which all the motivations have a strong presence. Thus, and although the main reasons for being a TAW are related with extrinsic or involuntary motives, we see that it is possible for these workers to develop a positive employment relationship. TAW are able to incorporate the external regulation and accept a situation which is not what they really want, but they recognize the advantages in being employed and the opportunity to satisfy their aspirations to obtain a better/different job (De Jong et al., 2009).

On the other hand, and reinforcing the idea of high involuntariness among TAW, we see that regardless of the profile, TAW always present a stronger commitment with the client company than with the agency. Meaning that the connection between these workers and the company where they provide a service is something that seems to acquire a great importance. Moreover, the high presence of the identified motivation in all profiles – even the Involuntary Motivation and the Low Motivation profiles present some degree of identified motivation – show that either voluntarily or involuntarily, TAW rely on temporary employment to obtain a permanent position (De Jong et al., 2009) within the client company. In fact, it is known that the temporary arrangements are often used by the client company as a tool for recruitment and selection (Houseman, 2001).

Overall, our findings reveal that a task can be performed for intrinsic and extrinsic reasons simultaneously (Lepper, Corpus, & Iengar, 2005), and studies on motivation should not rely on a unidimensional model that reflects only the degree to which individuals endorse intrinsic over extrinsic reasons to perform an activity (Hayenga & Corpus, 2010). Therefore, intrinsic and extrinsic motivations appear to be mostly independent, rather than opposite poles of a single dimension (Lepper & Henderlong, 2000). As suggested by González et al. (2012), the effect that intrinsic motivations can have on the extrinsic may provide the framework for companies (agency and client companies) to design intervention programmes in which TAW can be encouraged, through an internalization process, to progress from extrinsic toward more intrinsic motivations. Indeed, studies demonstrate that it is possible to change suboptimal forms of motivation into more self-determined ones (e.g., Lavigne & Vallerand, 2008). Small events that are repeated several times and lead to gradual and internalized behaviors allow people to experience more adaptive outcomes. Future research should use a longitudinal study to approach the issue of motivational change on TAW.

### *Study Limitations*

Concerning the data collection method (i.e., online questionnaires), and despite the sample dimension (N = 3766), this study cannot be considered to be representative. First, individuals who responded to our questionnaire had to have Internet access and informatic knowledge, which may have restricted the sample to younger and scholarly respondents, in a less-peripheral job position. Second, the study focus is on Portuguese TAW, and as result, extending and generalizing our findings to countries outside Europe should be done with considerable caution. Even so, we believe that our study illustrates the importance of TAW' motivations in their employment relationship. Future studies should approach this issue using representative samples.

Furthermore, the use of cross-sectorial and self-reported data also influences our results. On the one hand, the cross-sectorial design limited the possibility to make causal inferences. Thus, future research may seek, through a longitudinal method, to empirically test the dynamic characteristic of motivation profiles. On the other hand, the use of self-reported variables may raise questions of common-method bias. To minimize this limitation we followed several methodological and statistical recommendations (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003).

### *Final notes*

In today's globalized economy companies look for human flexibilization as a way of obtaining a competitive advantage (Peiró, Garcia-Montalvo, & Gracia, 2002). In fact, the increasing use of contingent work in the last few decades can be considered as more than an economic matter; it can be considered as a reflex of on-going social change regarding temporary contracts (Koene, Paauwe, & Groenewegen, 2006). The introduction and growth of labor market flexibility has brought new challenges to HR management.

Several studies have proven that it is in the best interest of the organizations to ensure that all workers are well treated because only in that way is it possible to obtain positive responses and outcomes (e.g., Chambel et al., 2014, 2015; De Cuyper & De Witte, 2008). In the specific topic of motivations, this study shows that TAW are able to simultaneously point to autonomous and extrinsic reasons to be in their work arrangement. More importantly, if they are able to value their job and internalize the extrinsic reasons to be in it, through the growth of identified and integrated motivations they present a better employment relationship. Being able to motivate workers, regardless of their contract type, seems to contribute to the

organization's efficiency since it is related with workers' commitment and perception of HRP.

## Capítulo 5

### **Managing motivation in the contact center: the employment relationship of outsourcing and temporary agency workers<sup>9</sup>**

#### Introduction

The market pressure brought by technological and economic globalization over the last few decades has transformed the way people live, work, relate, and do business (Fabrício, Koene, & Sobral, 2015). As a metaphor of this historical period, contact centers are pointed to as one of the industries that best illustrates the shifts and changes of today's society (Russell, 2008). The implementation of emerging new technologies in the service sector work propelled the contact center into the fastest growing business of the 1990s decade (Hannif, McDonnell, Connell, & Burgess, 2010). Since then most market interactions are made via contact centers (Adomaitienė & Slatkevičienė, 2008), allowing companies to achieve a better cost-efficiency model, centralize their customer care structure, and create a close relations with clients (Martí-Audí, Valverde, & Heraty, 2013). More, "call centers" became "contact centers" with the introduction of channels other than calls (Rijo, Varaijão, & Gonçalves, 2012). Today's digital interactions (i.e., web-chat, smartphone apps, social media, and e-mail) account for 35% of the interactions managed by over 30 of the world's leading groups in this industry (Dimension Data, 2015).

Globally the contact center industry reported a grow rate of 130% between 1999 and 2005 in Europe, Middle East, and Africa (Datamonitor, 2007) and became a massive generator of employment (Russell, 2008). Currently 14% of the main contact center companies in America, the UK, Europe, Africa, the Middle East, Asia Pacific, Australia, and New Zealand employ more than 1000 workers in their operations (Dimension Data, 2015). In Portugal there

---

<sup>9</sup> Sobral, F., Chambel, M.J., & Castanheira F. (submitted). Managing motivation in the contact center: the employment relation of outsourcing and temporary agency workers. *Economic and Industrial Democracy*.

were 20.064 people working in the contact center sector in 2014 (APCC, 2015). However, the challenge of controlling staff levels in order to achieve the best ratio between the number of workers and the volume and duration of contacts (Koçağa, Armony, & Ward, 2015) requires numerical flexibility in the contact center workforce (Van Jaarsveld, Kwon, & Frost, 2009).

Completely exposed to the random arrival of calls, emails, chat requests, and so on, contact centers face the difficult task of balancing the number of agents available and the contacts that are received (Brown, Gans, Mandelbaum, Sakov, Shen, Zeltyn, & Zhao, 2005). On one hand, if the staffing levels are below the needs, customers are put on hold and many hang up after waiting; on the other hand, if the staffing levels are above the needs, the firm must pay some workers who are idle (Koçağa et al., 2015). Thus, the unpredictable nature of contact centers's workflow is typically solved through contingent employment arrangements (Van Jaarsveld, Kwon, & Frost, 2009).

The use of temporary staffing agencies is one of the employment arrangements used by the contact center industry. A growing alternative to this arrangement is the use of contact center outsourcing services, which has been on the rise within the Portuguese contact center industry (APCC, 2015). Outsourcer workers (OW) and temporary agency workers (TAW) have in common the complexity of their work relations, which involves: the workers, the contractor company (outsourcer or temporary agency), and the client that the worker represents daily (e.g., Connelly & Gallagher, 2004). Nonetheless, the business goals and outputs of their contractors are very different. While outsourcing companies provide a full service, which is the transfer of activities and processes to an external provider (Gunasekaran, Irani, Choy, Filippi, & Papadopoulos, 2015); temporary staffing agencies are just an intermediary between the individual worker and the client company (Bonet, Cappelli, & Hamori, 2013) and the most visible part of their mission is finished once the worker is integrated. Also, whereas OW are directly managed by their contractor (Logan, Faught, & Ganster, 2004), TAW are legally employed by the agency (i.e., the contactor) but their daily job is performed and managed by the client in their own facilities (Kalleberg, 2000). It is therefore important to understand if these two contingent work arrangements impact differently on the workers' motivations to be in their current job situation, and consequently, on their overall employment relationship.

Indeed, the contingent workers' motivation toward their employment situation has been seen as valuable path to better know the characteristics of these arrangements (Tan & Tan, 2002). According to the literature this motivation can be intrinsic, the result of a personal choice (Krausz, 2000); or extrinsic, the result of not finding an alternative employment

(Morris & Vekker, 2001). When the contingent worker's motivation is predominantly extrinsic, it can have a negative repercussion on his/her employment relationships (De Jong & Shalk, 2010). However, if the extrinsic motivation is felt simultaneously with more autonomous forms of motivation, this negative effect can be attenuated (Sobral, Lopes, Chambel, & Castanheira, 2015).

It is the aim of this research to (1) build a motivation profile typology suitable for a sample containing OW and TAW in the contact center industry; (2) analyze the impact of being OW or TAW in the workers' distribution among the different profiles; and (3) investigate if the influence that each profile has on these workers employment relationships depends on their type of contingent work arrangement (i.e., OW or TAW). To do so, we used a population of contingent workers in the contact center industry and explored the characteristics of their work relationships that were common to both OW and TAW – namely the HRP system perception and affective commitment toward the contractor. The perception over the HRP is defined as the best fit between this investment and the individual needs and characteristics (Boon, Hartog, Boselie, & Paauwe, 2011), and affective commitment as capable of increasing workers' emotional identification with the organization's goals (Chambel, Sobral, Espada, & Curral, 2015).

This research adds to the literature first by using the latent profile analysis (LPA) as the method to build the motivation profile typology. Using the LPA allows for more comprehensive analysis of the contingent worker's motivations than restricting the analysis to the dichotomy between voluntary and involuntary motives to be in the work arrangement (see, Chambel & Castanheira, 2007; De Cuyper & De Witte, 2008); second, by comparing two different contingent work arrangements (OW and TAW), as few studies have addressed the heterogeneity among these workers (Aronsson, Gustafsson, & Dallner, 2002). Different forms of contingent work have often been studied as a single homogeneous category (Bernhard-Oettela, Sverke, & De Witte, 2005), which does not allow for differentiating how different contingent workers may be exposed to the context surrounding them (Silla, Gracia & Peiró, 2005). Third, and in contrast with most of the research about flexible employment, which uses industry aggregated data and is usually conducted in manufacturing settings (Van Jaarsveld et al., 2009), the present research uses only an industry sector - contact center. By focusing on one sector this study gains a better control over alternative explanations of the findings, and the analysis of sectors other than manufacturing. Finally, it responds to (a) Gagné and Panaccio's (2014) suggestion that the SDTs' conceptualization should be used in the

understanding of how job configurations impact workers' motivations; and (b) Nishii and Wright's (2007) challenge of introducing different sources of variability when analyzing the workers' perceptions of HRP, in this case: different contingent work arrangements and motivation profiles.

### *Literature review and hypotheses*

#### *Profile motivation typologies: a self-determination theory perspective*

Among other conceptualizations, the SDT distinguishes between intrinsic (autonomous) human motivation (i.e., doing something for its own sake), extrinsic (controlled) human motivation (i.e., acting in accordance with the external regulation rather than with intrinsic interest), and human amotivation (i.e., state of total indifference; Gagné & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2000). More, if facing a situation in which only the extrinsic motivation is present, as seems to be the case of contingent workers, SDT says that the challenge is how to motivate individuals to intrinsically incorporate it. According with the literature, the variation between autonomous and controlled motivation relates to a process of internalization – i.e., a human predisposition to integrate norms and values as part of their individual self (Ryan & Deci, 2002). Consequently, the extrinsic motivation covers the continuum between amotivation and intrinsic motivation and varies in its autonomy, assuming various modes: integrated, identified, introjected, and external regulation (Ryan & Deci, 2000).

Relating the SDT integration process with the contingent workers' motivations, Sobral et al. (2015) argue that even when the choice to be in this work arrangement is not totally voluntary, workers can still accept it because (a) it better fits their personal needs – integrated regulation; (b) it increases their opportunities of development and/or obtaining other employment – identified regulation; or (c) it allows them to be active in the labor market – introjected regulation. However, as argued by Lopes & Chambel (2014), because contingent work is usually characterized by less job security (e.g., DiNatale, 2001), both the introjected and external regulation see this arrangement as a way of surviving and earning an income, and both should therefore be labeled as external regulation.

When looking at the SDT research that examines motivation profiles, the underlying idea is that even the more external forms of motivation are not necessarily exclusive (Meyer, 2014). With regard to the contingent work, De Jong, De Cuyper, De Witte, Silla, and Bernhard-Oettel (2009) demonstrated that it is possible to find different profile combinations. Their findings included an involuntary profile (i.e., high levels of involuntary and stepping-

stone motives, i.e., contingent work as a means to gain a permanent job), a non-involuntary profile (i.e., all motives were rated as unimportant), and stepping-stone profile (i.e., high scores of the stepping-stone and no reference to the voluntary or involuntary motives).

Later, and by using a broader measure of motivations (i.e., an adaptation of the Motivation at Work Scale to TAW, as in Lopes & Chambel, 2014), which included items for: intrinsic, integrated, identified, and extrinsic motivation, Sobral et al. (2015) found a more complex solution. The five profiles established by these authors included: an involuntary motivation profile (i.e., high extrinsic and low autonomous motivations), a low motivation profile (i.e., low extrinsic and low autonomous motivations), a moderate involuntary motivation (i.e., high extrinsic and identified motivation), a medium motivation profile (i.e., all the motivations score above the scale middle point), and a high motivation profile (i.e., high extrinsic and high autonomous motivations).

As the present research is going to use the same measure adopted by Sobral et al. (2015) and will also be applied to a sample of Portuguese contingent workers, we expect to find a profile configuration similar to the one found by those authors. Thus, we assume that intrinsic and extrinsic motivations will combine themselves to form different profiles, and that it will be possible to distinguish different autonomous and extrinsic patterns.

**H1.** Multiple profile motivation groups with distinct patterns of autonomous and extrinsic motivations exist within the sample, showing different levels of motivation.

#### *Contingent work in contact center: outsourcing and temporary agency workers*

Although all the contingent work arrangements share some characteristics that respond to the market need for flexibility, each has its own particularities. As mentioned above, outsourcing companies and temporary staffing agencies both establish a triangular work relationship. However, their management services, strategies, and goals are perfectly distinctive. Thus, when a client looks for these services, he already has different purposes in mind.

Regarding the contact center industry, if a company decides to manage the operation internally (i.e., in-house managing), the use of TAW is normally the solution implemented to solve the staffing problems of number flexibility. TAW establish a formal employment contract with the staffing agency, which is responsible for their payment, social security,

taxes, etc.; and perform their task on the client site, working side-by-side with directly employed workers (Burgess & Connell, 2006) and being managed by internal supervisors.

When companies decide to subcontract the management of their contact center, on the other hand, the goal is not just to solve the staffing flexibility issues. Companies are also looking for a service that offers them high-quality HR resources, adequate infrastructures, competitive advantage, management innovation, and the possibility to allocate externally the functions that are not associated with the firm's core competencies (e.g., Gunasekaran et al., 2015; Van Jaarsveld et al., 2009). Additionally, because the outsourcer manages his work pool in accordance with the demands of different clients, it is easy to manage the demands variability and make better staffing decisions (Koçağa et al., 2015).

Together these differences are reflected in different formats of HR operational management, which in turn influence the work relationship established between worker and contractor. During the course of their assignments TAW develop a strong sense of belonging toward their client company, which leading them to believe that this organization is their real employer (Manpower Group, 2006), instead of the staffing agency. In opposition, OW establish only one work relationship: the relationship with the contractor outsourcing company (Manpower Group, 2006). In fact, studies with TAW are manly focused on their relationship with the client (e.g., Blatt, 2008), whereas studies with OW are focused on their relationship with the contractor (e.g., Coyle-Shapiro & Morrow, 2006). OW and TAW are clearly in different positions with regard to their employment relationship with the contractors, and this may impact their motivations to be in that work arrangement.

Overall, TAW are legally recruited and hired by the staffing agency and used by the client to (a) temporarily replace permanent workers; (b) develop specific projects; or (c) as a way of adjusting the staff in accordance to the market demands (Chambel, Lorento, Carvalho, & Martínez, 2014). Additionally, the majority of workers do not voluntary choose this kind of arrangement. Temporary agency work is above all an involuntary type of employment (De Cuyper & De Witte, 2008; Lopes & Chambel, 2014). In fact, previous findings on work values indicate that Portuguese employees have great expectations in terms of job security and stability (Chambel, 2013). Therefore, once TAW are in a contingent work arrangement that does not offer security or stability, their work motivations are mostly extrinsic (De Jong & Shalk, 2010).

In contrast, OW: (a) develop their activities inside a company with whom they have a formal and legal connection; (b) deal with colleagues and supervisors with similar work

arrangements and conditions; (c) are in a work situation not completely dependent on market fluctuations – the outsourcing company deals with different clients, with different necessities, and from different market sectors; (d) are part of a company with a single and well defined core business; and (e) are managed by experts in a concrete industry field. According to a Manpower Group (2006; pp. 5) report on employment changes, OW “*are considered permanent staff of the outsourcing company; however the outsourcing contract with the host organization is up for renewal on a regular basis, typically annually*”, which confers some insecurity to this arrangement. Even so, OWs’ employment relationship is very close to a more traditional one, making them develop more intrinsic motivations to be in it.

Thus, due to the OWs’ more structured and stable work conditions, we anticipate that they are more likely to develop intrinsic motivations toward their work arrangement and consequently be in profiles in which the autonomous motivations have a stronger presence. By opposition, TAW are mostly in profiles with a strong presence of extrinsic motivations.

**H2.** OW are more likely to belong to profiles with a higher presence of autonomous motivations (i.e.: intrinsic, integrated and identified motivations) than TAW, who are more likely to belong to profiles with a higher presence of extrinsic motivation.

Additionally, we expect that these contract differences also impact the relationship between motivation profiles and workers’ perceptions and attitudes, namely in their perception of the HRP and affective commitment toward the contractor. Earlier research already confirms that different profiles can generate different work attitudes (Moran, Diefendorff, Kim, & Liu, 2012; Van den Broeck, Lens, De Witte, & Van Coillie, 2013). In general, profiles with high autonomous motivations present more favorable results than those with high extrinsic motivations. Regarding contingent workers, De Jong et al. (2009) showed that different profiles relate differently with their work involvement. Actually, when compared with the other profiles found by these authors, the non-involuntary profile presented the lowest level of work involvement. More recently Sobral et al. (2015) showed that more autonomous profiles responded with a better well-being inside (i.e., more engagement and less burnout) and outside work (i.e., life satisfaction and health perception); whereas, profiles with a more extrinsic design, responded less positively to these same variables.

In the light of these findings we expect that different profiles will develop a different

employment relationship, namely, presenting different perceptions of the HRP system and different levels of affective commitment. However, it is our argument that being OW or TAW will relate with how the different motivation profile groups perceive the HRP applied to them, and build their affective commitment. As stated above, TAW are in a more vulnerable work arrangement than OW and this vulnerability is increased not just by the contact center industry characteristics, but also by their willingness to be hired by the client company (De Jong and Schalk, 2010). Because TAW are in a work relationship that is normally opposite to their aspirations, regarding security and stability, they tend to see that situation as an opportunity to get a permanent job inside the client company (e.g., De Cuyper, Notelaers, & De Witte, 2009). In order to fulfill this desire, they avoid showing bad outcomes (Chambel et al., 2015c), even to the temporary staffing agency. They believe that by always displaying positive behavior and attitudes in their work context, the chances of being directly hired can increase.

We hypothesize that OW in more autonomous profiles will have a better perception of the HRP system and a stronger commitment toward the outsourcer than the OW in more extrinsic profiles. However, this distinction does not hold for TAW. Between different TAW profiles it will not be possible to significantly differentiate their answers. Regardless of the profile, TAW will show an equally positive perception of the HRP system and a strong commitment toward the agency.

**H3.** Contract type moderates the relationship between motivation profile and employment relationship, so that the profiles with a higher presence of autonomous motivations (i.e.: intrinsic, integrated, and identified motivations) have a higher perception of the HRP system and more affective commitment than more extrinsic profiles, but this relationship is not significant for TAW.

## Method

### *Participants and procedure*

This research examines two samples. The first includes 1089 TAW from seven temporary agency companies operating in Portugal. All TAW were contact center operators working for several client companies within the contact center sector. The second included 2095 OW from one contact center outsourcing company, also operating in Portugal. TAW and OW were both

working in the name of several client companies.

As unbalanced samples may influence the results of multiple group analyses (Brown, 2006), we randomly eliminated 50 TAW and 1056 OW from the original sample. Also, because variance analysis allows us to inspect differences between the initial samples, we decided to match the samples by the workers' qualifications. We thus assured that the results were not influenced by the qualification discrepancies existing between the two initial samples (initial TAW sample presented 13.2% workers up to secondary, 29.7% with university attendance, and 57.1% graduated with or postgraduate studies; and the initial OW sample presented 50.1% workers up to secondary, 21.9% with university attendance, and 27.6% graduated or with postgraduate studies). This process allowed us to obtain balanced sizes between the TAW and OW subsamples.

The final sample contains 2078 workers: 50% TAW (N = 1039) and 50% OW (N = 1039), all working in the contact center, and equally distributed by the different degrees of qualification (up to secondary 13.9%, university attendance 31.3%, and graduated or postgraduate studies 55.1%). Analyses of variance allowed us to inspect disparities between the final sample and the eliminated respondents. No significant differences in the core study variables were detected.

Regarding the demographic characteristics, in both sub-samples women comprised more than 60% of the sample (TAW = 64.9%; OW = 61.4%); the average age was around 30 years old (TAW = 29.7%; OW = 27.1%); the majority do not work and attend school (TAW = 78.3%; OW = 30.8%), have this as the only job (TAW = 86.9%; OW = 88%), and perform it mainly on a full-time schedule from 35 to 40 hours per week (TAW = 62.8%; OW = 54.8%). The previous job situation of more than one third of both sub-samples was unemployed (TAW = 43.1%; OW = 33.8%). For more demographic information see Table 13.

For both samples the data were collected on-line with the use of a commercial survey service – survey monkey. All participants received an e-mail containing the link to the survey. The e-mail was sent by the agencies and outsourcing companies to all their workers. Confidentiality and anonymity of the answers was assured. Participants were informed of the opportunity to receive feedback of the overall results, and that the companies would have access to a final report and not to the data itself. Given that the collaboration was voluntary and anonymous, there was no need for the participants to sign an informed consent form.

**Table 13.** Demographic characteristics of both sub-samples

	TAW (%)	OW (%)
<b>Age groups</b>		
Less than 29 years old	57.7	47.1
From 30 to 39 years old	30.7	43
From 40 to 49 years old	9.5	8.6
More than 50 years old	2.1	1.3
<b>Tenure</b>		
Less than 3 months	21.3	10.5
From 3 to 6 months	20.8	12.8
From 6 to 9 months	10.6	8.8
From 9 months to 1 year	10.5	5.5
From 1 to 5 years	33.8	37.1
From 5 to 10 years	2.1	16.9
More than 10 years	1	8.5
<b>Previous job situation</b>		
First job	14.5	17
Unemployed	43.1	33.8
Employed in another job	42.4	49.2

### Measures

*Motivation.* Motivation was measured using a version of the MAWS, originally developed by Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin, and Malorni (2010). This version was translated, adapted, and tested with TAW by Lopes and Chambel (2014). The measure includes four types of motivation: intrinsic (4 items; ex.: “*Because I like to be temporary*”;  $\alpha = .90$ ); integrated (4 items; ex.: “*Because it is the job that best adapts to my needs*”;  $\alpha = .84$ ); identified (4 items; ex.: “*I choose to be temporary because it can allow me to get a permanent job*”;  $\alpha = .81$ ); and extrinsic (4 items; ex.: “*Because it allows me to receive more money*”;  $\alpha = .80$ ). The items were answered on 7-point Likert rating scale that ranged from “*Not at all*” (1) to “*Completely*” (7).

*Affective commitment.* Affective commitment toward the agency ( $\alpha = .90$ ) and the outsourcing company ( $\alpha = .88$ ) was measured using a version of the scale built by Meyer, Allen, and Smith (1993). This version had already been translated, adapted, and tested with

Portuguese TAW (Chambel, Castanheira, & Sobral, 2015; Chambel & Sobral, 2011). The 6-item scale includes, for each commitment, sentences like: “*I would be happy if I developed the rest of my career in this company*” and “*I do not feel emotionally attached to this company*” (inverted). The items were answered on a 7-point Likert scale that ranged from “*I totally disagree*” (1) to “*I totally agree*” (7).

*Perception of HRP.* The perception of HRP was measured as a system, with all items gathered in one dimension. This same method was used in earlier research, which also inspired the items construction (Takeuchi, Lepak, Wang, & Takeuchi, 2007; Zacharatos, Barling, & Iverson, 2005). Example items include: “*When I started working in this company, my job goals were clearly explained to me*” and “*The criteria for performance evaluation are clear at this company*”. The items were answered on a 7-point Likert scale that ranged from “*I totally disagree*” (1) to “*I totally agree*” (7). A version of this 17-item scale has already been tested with Portuguese TAW (Chambel et al., 2015b). To examine the factor structure of these items a factor analysis with principal axis factoring extraction by imposing a single-factor solution was performed. All of the 17 items had factor loadings of .47 or above and this factor explained 47.39% of the variance, with an eigenvalue of 9.06. The resulting 17-item scale had a reliability of .92, which is comparable to the one obtained by Takeuchi (et al., 2007;  $\alpha = .90$ ) and Zacharatos (et al., 2005;  $\alpha = .89$ ).

### *Statistical analysis*

The data analysis involved three phases. First a confirmatory factor analysis (CFA) was performed. By comparing the theoretical model with a one-factor model, it was possible to evaluate the discriminant validity of all the self-report measures, and therefore reduce the common method bias (Podsakoff, MacKenzie, & Podsakoff, 2012).

Second, the statistical software MPlus v.7 (Muthén & Muthén, 1998-2012) was used to conduct the LPA and identify the latent motivation profiles. LPA decomposes the covariances, highlights the relations among individuals instead of variables (Bauer & Curran, 2004) and involves objective criteria in decisions regarding the number of subgroups extraction (Vandenberg & Stanley, 2009). Following Nylund, Asparouhov, and Muthén (2007), the optimal profile number was determined through an iterative process in which a two-profile model was estimated and successive profiles were then added. An optimal profile number should have: (a) the lowest Bayesian Information Criterion (BIC; Schwarz, 1978) and likelihood-based Lo, Mendell, and Rubin test (LMR; 2001); (b) a significant LMR p-value;

(c) clearly defined profiles, with high probability of endorsement (Nylund et al., 2007); (d) an entropy value close to 1 (Celeux & Soromenho, 1996); (e) agreement with substantive theory (Lubke & Muthén, 2005); and (f) no profiles with a small number of individuals (Nylund et al., 2007).

Third, ANOVA analyses and paired sample t-tests were conducted to evaluate the uniqueness of the motivation generated by the LPA. Finally, one-way ANCOVAs were also conducted to test possible differences between profiles regarding the workers' commitment and the perception of HRP system. As is ANOVA, ANCOVA is a statistical model, but one that allows the use of a general linear model and the comparison of a variable in various groups, taking into account the variability of other variables' covariances.

## Results

### *Confirmatory factor analysis*

In order to test for bias due to common method variance we used the Harman's single factor test (Podsakoff et al., 2012). The hypothesized 6-factor model – intrinsic motivation, integrated motivation, internal motivation, integrated motivation, external motivation, affective commitment and human resources practices perception – revealed an acceptable fit ( $\chi^2(660) = 3589.06$ ,  $p > .001$ ; SRMR = .05; CFI = .94; TLI = .93; RMSEA = .06). When compared with a single factor model in which all items loaded on a single latent variable ( $\chi^2(675) = 13621.71$ ,  $p < .001$ , SRMR = .11; CFI = .75, TLI = .71; RMSEA = .11), our theoretical model provided a better fit to the data ( $\Delta \chi^2(15) = 10032.65$ ,  $p < .001$ ). Means, standard deviations, and correlations among the study variables are in Table 14. The presence of distinct constructs can be seen.

### *Identification of motivation profiles*

The optimal model included six profiles. Compared to a two, three, four, five and seven-profile model, the six-profile model combined: (a) a low BIC (25366.72) and LMR (-12635.29) values; (b) a significant LMR  $p$ -value; (c) clearly defined profiles - individuals' probabilities of belonging to the assigned profiles were high (.78 to .93) while the probabilities of belonging to other groups were low (.00 to .12); (d) a high entropy value (.84); and (e) a sufficient number of cases in each profile group to warrant retention (ranging from 56 to 806).

**Table 14.** Descriptive statistics and zero-order correlations for all variables (N = 2078)

Variables	Mean	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1. Intrinsic	2.24	1.29										
2. Integrated	3.19	1.47	.63**									
3. Identified	2.99	1.34	.50**	.49**								
4. External	5.59	1.21	-.14**	-.11**	.05*							
5. Commitment	3.80	1.41	.41**	.37**	.50**	-.00						
6. HRP	5.00	1.09	.27**	.36**	.49**	.08**	.50*					
7. Gender <sup>(a)</sup>	.63	.48	-.03	.034	-.05*	.08**	.03	.05*				
8. Age	30.2	7.62	.04	-.12**	-.05*	.05*	.05*	-.11**	-.03			
9. Qualifications <sup>(b)</sup>	2.41	.72	-.12*	-.12**	-.09**	-.04	-.10**	-.07**	.11**	.06**		
10. Seniority <sup>(c)</sup>	3.78	1.82	.00	-.06*	-.16**	.03	-.10**	-.20**	.01	.23**	-.04	
11. Management <sup>(d)</sup>	.50	.50	.44**	.26**	.00	-.14**	.07**	-.07**	-.04	.07**	.00	.29**

<sup>(a)</sup> 0 if Female and 1 for Male; <sup>(b)</sup> Range from 1 to 5 (5 is the highest); <sup>(c)</sup> Range from 1 to 7 (7 is the highest); <sup>(d)</sup> 0 if Temporary Agency Company & 1 if Outsourcing Company

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

The results of the ANOVAs revealed significant differences between intrinsic motivation ( $F = 4455.41$ ,  $p < .001$ ), integrated motivation ( $F = 719.47$ ,  $p < .001$ ), identified motivation ( $F = 479.16$ ,  $p < .001$ ), and external motivation ( $F = 26.06$ ,  $p < .001$ ). The six-profile model with significant differences between the motivation variables inside each profile is consistent with hypothesis 1. The name assigned to each motivation profile was decided through the results of the ANOVAs and post-hoc comparisons.

Before analyzing each profile, it is important to highlight that the external motivation predominance presented by all groups was already expected given the specificity of the contingent employment. Nonetheless, and beyond the hegemony of the external motivation, it is possible to discern and statistically establish several significant variations between the profiles regarding each type of motivation (Table 15). Profile 1 (38.8%,  $n = 806$ ) presents the greatest variation between the external motivation and all the other motivation variables, and was thus labeled Involuntary Motivation. Profile 2 (9.7%,  $n = 201$ ) also emphasizes the external motivation choice, although here the difference between external, identified, and integrated motivation is much lower, and was thus labeled Moderate Involuntary Motivation. Profile 3 (23.2%,  $n = 482$ ) can be considered similar to profile 2 with the exception of the intrinsic motivation score, which is substantially higher, thus it was labeled Low Involuntary Motivation. Profile 4 (5.7%,  $n = 118$ ) was labeled Moderate Voluntary Motivation because it scores especially high in the integrated motivation, showing that the contingent employment occurs not only because the workers have no other choice, but because they can see it as a chance to adjust labor with their personal needs (e.g., study and family). Profile 5 (20.0%,  $n = 415$ ) presents an even more positive motivation than profile 3, and was thus labeled Voluntary Motivation. Profile 6 (2.7%,  $n = 56$ ) shows the highest averages with all motivation types scoring above the mid-scale point, and was labeled High Motivation.

#### *Motivation profiles: TAW and OW*

As proposed in hypothesis 2, we observed that more TAW were allocated to the Involuntary Motivation profile (51.1%) and to the Moderate Involuntary Motivation profile (16.5%) when compared to the OW distribution regarding the same profiles (26.5% and 2.9%, respectively; see Table 15). Additionally, more OW were allocated to the High Motivation profile (5.0%), Voluntary Motivation profile (30.8%), and Low Involuntary Motivation profile (29.3%) when compared to TAW (.40%, 9.0%, and 17.1%, respectively). These differences were significant ( $\chi^2(5) = 378.60$ ,  $p < .001$ ). Hypothesis 2 was supported.

**Table 15.** Means and post-hoc comparisons (N = 2078)

Profile	N							TAW		OW	
		TAW (%/N)	OW (%/N)	Intrinsic	Integrated	Identified	Extrinsic	Affect. Comm.	HRP	Affect. Comm.	HRP
<b>1.</b> Involuntary Motivation	806	51.1% 531	26.5% 275	1.20	1.83	1.97	5.81	3.21	4.69	2.88	4.26
<b>2.</b> Moderate Inv Motivation	201	16.5% 171	2.9% 30	1.28	3.27	4.52	6.07	4.18	5.63	4.10	5.15
<b>3.</b> Low Inv. Motivation	482	17.1% 178	29.3% 304	2.72	3.71	3.23	5.35	4.27	5.39	3.92	4.93
<b>4.</b> Moderate Voluntary Motivation	118	5.9% 61	5.5% 57	1.30	4.71	2.15	4.99	3.68	5.21	3.45	4.80
<b>5.</b> Voluntary Motivation	415	9% 94	30.8% 321	3.99	4.44	3.92	5.36	4.57	5.56	3.56	5.35
<b>6.</b> High Motivation	56	.4% 4	5% 52	5.68	5.50	4.92	5.70	4.03	5.14	5.29	5.81
Post-hoc <sup>(a)</sup>				6>5>3>	6>4>5>	6>2>5>	2>1,6>5,	5>3,2>	2>3,4>1;	6>5>2,	6>5>3,4>1;
				4,2>1	3>2>1	3>4>1	3>4	4>1	5>4>1	3>4>1	6>2

<sup>(a)</sup> Post-hoc comparisons indicate which means differ significantly at  $p < .05$

### *Analyses of covariance*

The correlations in Table 14 provide justification for controlling gender, age, qualifications, and tenure in the tests of our hypotheses. Therefore, the one-way ANCOVAs were performed with profile membership as the independent variable and gender, age, qualifications, and tenure as co-variants. The results reveal significant differences between the profiles among both sub-samples, with regard to affective commitment (Agency:  $F = 32.17$ ,  $MSE = 1.76$ ,  $p < .001$ ; Outsourcing:  $F = 76.65$ ,  $MSE = 1.30$ ,  $p < .001$ ) and the perception of the HRP system (Agency:  $F = 26.69$ ,  $MSE = 1.11$ ,  $p < .001$ ; Outsourcing:  $F = 51.67$ ,  $MSE = .80$ ,  $p < .001$ ). Given that all the variables showed overall effects, post-hoc pair-wise comparisons were conducted (Table 15).

Contrary to our expectations, results show that the contingent work arrangement format (i.e., OW or TAW) have no moderating effect on the relationship between the workers' motivational profiles and their HRP perception and affective commitment. In general both OW and TAW profiles with a higher presence of autonomous motivations (i.e.: intrinsic, integrated, and identified motivations) have a higher perception of the HRP system and more affective commitment. Nonetheless, there are some exceptions. Concerning TAW and OW, we observe that the Moderate Voluntary Motivation profile (i.e., the profile with high scores in the integrated motivation) presented significantly less affective commitment than two profiles with a higher presence of extrinsic motivation (i.e., Moderate Involuntary and Low Involuntary Motivation profiles). Thus, workers who indicate their current job situation as convenient for their personal goals can be less committed than those whose motivation is less autonomous. With regard to the HRP system, TAW in the Moderate Voluntary and Low Involuntary Motivation profiles also presented a poorer perception of the HRP than TAW in the Moderate Involuntary profile.

## Discussion

The contact center industry today accounts for a great part of the interaction between companies and their customers (Adomaitienė & Slatkevičienė, 2008). Consequently, there has been a growing interest in the way this industry is managed. As mentioned above, one of the contact centers' greatest challenges is to achieve the right balance between the quantity of workers and customer contacts (Brown et al., 2005), and that is why recourse to contingent labor is often a solution (Van Jaarsveld et al., 2009). The hiring of temporary staffing

agencies or outsourcing companies is the most common way of dealing with this need for flexibility. However, choosing between the two paths is more than simply choosing a management format. It is our argument that OW and TAW build different motivations toward their work situation, which ultimately influences their employment relationship.

In this study we identified six significantly different motivation profiles within the total sample. As expected, due to the sector and work arrangements under study, all the profiles had a strong presence of the extrinsic motivation. (De Jong and Shalk, 2010). More importantly, however, the existence of autonomous and extrinsic motivations inside the same profile reinforces that different types of motivation are not necessarily exclusive and can co-exist with each other (e.g., González, Paolini, Donolo, & Rinaudo, 2012). This is especially true in this sector, which is often associated with high stress, work pressure, and turnover (Hannif et al., 2010).

In addition, we identified a distinct profile in which the integrated and extrinsic motivations are equally high and very close to each other. This Moderate Voluntary Motivation profile clearly shows that contingent workers in contact centers can have a voluntary perception of their arrangement. Even if feeling strong external constraints to be in this arrangement, workers can simultaneously attenuate them by viewing their job as a good fit to their personnel goals and needs.

Even so, the motivations among contingent workers of contact centers can differ according to the management format. Results show that although OW and TAW are contact center workers performing similar if not equal tasks, their distribution among the profiles is significantly different. As we anticipated, OW are mainly concentrated in the most autonomous profiles, whereas TAW have an opposite distribution. These findings are consistent with the management differences between the contingent formats. By establishing a more structured relationship with their contractor, OW are in a steadier work situation than TAW (Manpower Group, 2006). This difference allows OW to easily integrate the external motivations of their work arrangement as intrinsic and recognize the benefits of their job. Regarding TAW, their intrinsic motivations are closely connected with the willingness to obtain a direct contract with the client (De Cuyper et al., 2009). Hence, their motivations toward their current work situation are predominantly extrinsic.

Nevertheless, the different contingent work arrangement formats do not moderate the relationship between these profiles and the HRP perception or affective commitment. Contrary to our expectations, TAW's vulnerable situation reinforced by the work pressure of the

contact center industry does not induce them to disguise their outcomes toward work. Furthermore, not all profiles presenting a higher presence of autonomous motivations have a higher perception of the HRP system or more affective commitment.

According to our findings, and regardless of the work arrangement formats, contact center workers in a profile with a strong presence of the integrated motivation (i.e., Moderate Voluntary Motivation profile) do not necessarily respond to their employers with a high positive exchange relationship. As pointed out in earlier research, contingent workers more autonomously motivated do not always wish to emotionally connect with their job, but many prefer to establish an objective relationship based on the job's economic exchange (Chambel & Castanheira, 2007). More interesting is that although OW and TAW experience different management strategies, with direct consequences on their employment relationship, they both fit in this profile. For these workers the contact center situation is the one that best fits their needs (such as conciliating job with other aspects of life, i.e., family, studies, etc.) but probably is considered a temporary experience that does not imply an emotional liaison with the contractor.

These results show that the contact center industry in fact has some particularities that can greatly influence their workers' outcomes. Furthermore, it is also noteworthy that being OW or TAW, at least in this particular context, can influence the workers' motivations to be in their current job and their employment relationships. However, the contingent arrangement format does not moderate how workers in the different motivation profiles perceive the HRP system and build their affective commitment toward their contractor.

#### *Limitations and future studies*

Our research has some limitations that should be addressed. First, the cross-sectorial design limits the possibility of establishing causal inferences between the variables. Future research may seek, through a longitudinal method, to empirically test the dynamic characteristic of the motivation profiles. Indeed, earlier research mentions the possibility of changing the extrinsic forms of motivation into more self-determined ones (e.g., Lavigne & Vallerand, 2008). Small and repeated events can contribute to the internalization of behaviors allowing more adaptive reactions. We therefore invite researchers to longitudinally approach the issue of motivational change on contingent workers.

Second, all the variables were obtained through the use of self-reported questionnaires, which may raise questions regarding the common-method bias. However, because our

research was focused on the workers' emotional responses to the job characteristics they experience (i.e., motivations, perceptions of HRP, and affective commitment), the self-reported data seem to be the most appropriate approach. According to Spector (2006) the common method variance concerns associated with self-reported data may be exaggerated. Even so, we followed several methodological and statistical recommendations in order to minimize this threat (Podsakoff et al., 2012).

Third, this study cannot be considered to be representative. The research focus is on Portuguese contingent workers, and extending our findings to countries outside Europe should be done only with considerable caution. Nevertheless, we believe that our study illustrates the consequence of the contact center industry and different formats of contingent work on workers' motivations and their employment relationship. Future studies should approach this issue using cross-cultural and representative samples. Furthermore this research should be applied to OW and TAW with similar job functions in other sectors other than the contact center industry.

#### *Practical implications*

Our research presents some practical implications for the HR management of contingent workers in the contact center industry. Results show that the differences in the way OW and TAW are managed by their contractors (i.e., outsourcing company or staffing agencies, respectively) are reflected in their motivations toward their work situation. Understanding the workers' motivations and better adjusting the contingent arrangements to each sector and company goals can help HR managers to obtain better outcomes.

Our results also show that in the contact center industry the more autonomously motivated workers are not always the ones who have a better work relationship. When the job responds to their needs, workers do not always try to build a deeper work relationship instead. If workers see the job as stepping-stone opportunity, they aim to build a closer work relationship. However, if their work situation does not change, in the medium term these workers may develop cynical attitudes that will negatively influence customers. Therefore, contact centers HR management should focus on (1) developing strategies to be closer to their workers, and (2) building career paths that allow workers to develop themselves while in this job.



## **PARTE III**

**Conclusões sobre o estudo da gestão e motivação  
de trabalhadores em relações triangulares de emprego**



## Capítulo 6

### Resumo integrado dos principais resultados

Tendo como principal objetivo contribuir para a literatura associada às relações contingentes de emprego, sobretudo quando desenvolvidas num formato triangular, esta tese envolveu a concretização de quatro estudos empíricos, realizados com amostras e metodologias diversas. Os resultados, amplamente discutidos nos capítulos anteriores, revelaram o contributo de cada estudo na compreensão das relações de troca efetuadas entre organizações e trabalhadores, nomeadamente ao nível da percepção do sistema de PGRH e do compromisso afectivo. Tendo o intuito de discutir o interesse e pertinência global desta tese, no desenvolvimento da investigação académica sobre o trabalho contingente, este capítulo analisa, de forma integrada, os principais resultados patentes em cada estudo.

#### Relação de troca dos trabalhadores contingentes, em situações triangulares de emprego

Dada a necessidade, apontada pela literatura (Ashford et al., 2007; Gallagher & Connelly, 2008; Zimmerman, Gavrilova-Aguilar, & Cullum, 2013), de melhor adequar as concepções teórico-empíricas à atual conjuntura do mercado laboral – onde se regista um acentuado crescimento dos formatos contingentes de contratação (Eurostat, 2015; OCDE, 2015); o objetivo principal do Estudo 1 consistiu na validação psicométrica de uma escala de percepção do sistema de práticas de gestão de recursos humanos (PGRH), especialmente ajustada a trabalhadores contingentes em relações triangulares de emprego.

A medida produzida por este estudo – uma adaptação de diversas escalas já existentes – inclui 20 itens e abrange quatro diferentes PGRH: o processo de recrutamento (i.e., o ajuste entre as competências dos indivíduos e as características e condições da função; Takeuchi, Lepak, Wang, & Takeuchi 2007; Zacharatos, Barling, & Iverson, 2005); a socialização (i.e., a adaptação dos indivíduos ao contexto organizacional; Ashforth & Sak, 1996), a formação para

a empregabilidade (i.e., a desenvolvimento de competências que aumentem a probabilidade dos indivíduos se manterem empregados; Chambel & Sobral, 2011) e a avaliação de desempenho (i.e., a aplicação de métodos de avaliação justos; Takeuchi et al., 2007; Zacharatos et al., 2005).

À luz do contexto e da literatura do trabalho contingente, todas as PGRH incluídas mostraram ser pertinentes e adequadas. Como referido por Cagliano, Caniato, Longoni e Spina (2014), o trabalho contingente funciona cada vez mais como um período experimental. Neste caso, e sendo o objetivo final do processo de contratação o estabelecimento de uma relação de carácter regular ou permanente com a empresa cliente, o processo de recrutamento reveste-se de particular relevância. Num outro plano, de acordo com Halbesleben e Clark (2010), quando os trabalhadores contingentes se sentem distantes do seu contexto laboral, surgem sentimentos de alienação que colocam em causa o bom funcionamento da sua relação de emprego. Como tal, é necessário um processo de socialização eficaz, capaz de integrar os trabalhadores na cultura, contexto e exigências da organização (Slattery, Selvarajan, & Anderson, 2006). Também apontado como um factor promotor de alienação entre os trabalhadores contingentes, é a falta de acesso a oportunidades de formação. Segundo os próprios os trabalhadores contingentes, apesar do seu interesse nos programas de formação ser superior ao dos trabalhadores permanentes, o acesso aos mesmos é-lhes muitas vezes vedado e sentem que isso não lhes permite ser competitivos, dentro e fora da empresa onde atualmente trabalham (Halbesleben & Clark, 2010, pp. 536). O investimento em formação capaz de aumentar a empregabilidade destes trabalhadores foi já positivamente associado a uma percepção mais positiva de suporte organizacional e a níveis mais elevados de compromisso (Chambel & Sobral, 2011). Por fim, uma avaliação de desempenho inteligível e justa pode ajudar os trabalhadores contingentes a melhor definir as suas metas e, conseqüentemente, aumentar o seu desempenho (Takeuchi et al., 2007).

Uma outra particularidade assumida no desenho do Estudo 1 relaciona-se com a análise das PGRH como um sistema global, e não como procedimentos isolados dentro da dinâmica organizacional. Ainda que se reconheça a existência de temáticas e campos de atuação diferenciados, como acabou de ser descrito, a apreciação das PGRH enquanto sistema, oferece uma leitura mais real das percepções feitas pelos indivíduos. Os trabalhadores não sentem as práticas de forma isolada, mas como um conjunto de ações interconectadas que operam em conjunto (Way, 2002; Wood & Wall, 2002). Também nos estudos de Takeuchi et al. (2007) e

Zacharatos et al. (2005), cujos procedimentos e PRGH grandemente inspiraram o Estudo 1, as PGRH foram analisadas como um sistema e não de forma avulsa e independente.

Tal como demonstrado pelos resultados do Estudo 1, independentemente das PGRH incluídas num sistema, o mais importante é que a sua multiplicidade contribua para um reforço mútuo entre si, por forma a obter uma combinação coesa (Zacharatos et al., 2005), e essa conformidade foi obtida entre as PGRH inseridas na medida em análise.

Seguindo, em termos metodológicos, os procedimentos de validação estabelecidos por Messick (1995), os resultados do Estudo 1 demonstraram que esta medida de PGRH, especificamente adaptada para trabalhadores contingentes: (a) foi concebida com um processo de resposta delineado para eliminar, ou pelo menos, controlar toda as fontes de erro relacionadas com a administração do instrumento (Downing, 2003); (b) detém uma consistência interna estatisticamente demonstrada através dos resultados descritivos, de dificuldade e de discriminação associados a cada um dos itens, bem como através da confiabilidade da escala; e (c) é capaz de se relacionar com outras variáveis que influenciam as relações laborais destes trabalhadores, em particular, o seu duplo compromisso afectivo. De realçar que a validação estatística da medida, incluiu ainda uma análise factorial exploratória de componentes principais, restringida a um factor, e uma análise factorial confirmatória. No final, os 20 itens da medida revelaram solidez, sendo possível comparar estes resultados aos obtidos por Takeuchi et al. (2007) e Zacharatos et al. (2005). Adicionalmente, uma análise multigrupo permitiu demonstrar que a medida proposta não apresenta diferenças significativas quando aplicada a trabalhadores contingentes de diferentes setores. Além de contribuir para salientar a validade da medida, este facto assume especial relevância uma vez os setores analisados, serviços e indústria, são os que mais contratam trabalhadores temporários de agência (TAW; CIETT, 2014), pelos quais a amostra do Estudo 1 é exclusivamente composta.

#### *A (des)construção do duplo compromisso afectivo*

Voltando ao resultado do parâmetro de Messick (1995), que exige a capacidade da medida se relacionar com outras variáveis, a constatação de uma relação positiva entre a percepção do sistema de PGRH e o duplo compromisso afectivo, permite uma leitura para lá da simples validação psicométrica da escala. Primeiro, suporta a existência de uma relação de troca, mesmo em relações contingentes, com um formato triangular. Segundo, reforça a legitimidade de utilizar as PGRH como um sistema integrado. Mais importante, reforça que em relações

triangulares de emprego os trabalhadores fazem uma apreciação global dos investimentos que são feitos, independentemente da empresa que de facto os executa. Quando confrontados com o desafio de falarem sobre a sua percepção do sistema de PGRH como um todo, sem referência direta a nenhuma das organizações (i.e., contratante ou cliente), os trabalhadores conseguem fazê-lo, demonstrando que a sua percepção tem consequências e que essas consequências podem ser diferenciadas. Este resultado está também presente no Estudo 2, onde para lá do efeito moderador das gerações, se confirmou que (a) a utilização das PGRH como sistema é uma decisão adequada e (b) a percepção desse investimento tem impacto na relação que os trabalhadores mantêm com a empresa contratante e a empresa cliente.

Em sintonia com a literatura, verifica-se a que as PGRH se influenciam entre si (Wright & Boswell, 2002) e, no caso dos trabalhadores em relações triangulares de emprego, mesmo que aplicadas por diferentes empresas, são sempre associadas ao mesmo sistema (Castanheira & Chambel, 2010; Chambel, Castanheira, & Sobral, 2015). A percepção que os trabalhadores criam de cada uma das empresas transborda para lá da relação individual: trabalhador/empresa contratante e trabalhador/empresa cliente. A percepção que cada uma destas empresas deixa no indivíduo, é capaz de contagiar a percepção que o trabalhador fará da outra (Buch, Kuvaas, & Dysvik, 2010; Connelly, Gallagher, & Webster, 2011; Coyle-Shapiro & Morrow, 2006). Assim, e dependendo da ação conjunta das empresas, é possível criar uma situação benéfica para ambas, onde o desenvolvimento de uma percepção positiva das PGRH juntos dos trabalhadores, conduzirá a um reforço do seu duplo compromisso afectivo (Coyle-Shapiro & Morrow, 2006).

Em terceiro lugar, a existência de uma relação positiva entre a percepção do sistema de PGRH e o duplo compromisso afectivo, suportada pelos Estudos 1 e 2, confirma a capacidade dos trabalhadores contingentes em relações triangulares de emprego formarem uma dupla percepção da sua relação laboral (Buch et al., 2010; Connelly, Gallagher, & Gilley, 2007; Giunchi, Chambel, & Ghislieri, 2015; Liden, Wayne, Kraimer, & Sparrowe 2003) e consequentemente um duplo compromisso afectivo (Buch et al., 2010; Connelly et al., 2007; Lapalme, Simard, & Tremblay, 2011; Liden et al., 2003).

Estes estudos mostram que a relação entre o sistema de PGRH e o compromisso afectivo com o contratante e com a empresa cliente podem ser diferentes entre si. Em ambos os estudos existe uma relação mais forte entre as PGRH e o compromisso com o cliente, do que com o contratante. No Estudo 1, isso é visível nos resultados das correlações entre as variáveis. Ao passo que no Estudo 2, tratando-se de um modelo conceptual mais complexo, a

implicação das PGRH no duplo compromisso oferece uma leitura mais ampla. Por um lado, o compromisso afectivo com a empresa cliente mantém uma relação positiva com a auto-percepção de desempenho dos trabalhadores, tendo um papel mediador entre o sistema de PGRH e esta variável. Por outro lado, o compromisso afectivo com a empresa contratante não releva qualquer relação estatisticamente significativa com a auto-percepção de desempenho, não tendo, por isso, um efeito mediador entre as PGRH e a percepção que os trabalhadores fazem do seu desempenho. Por fim, os resultados do Estudo 3 mostram que independentemente do perfil motivacional dos trabalhadores contingentes, os seus níveis de compromisso afectivo para com a empresa cliente são sempre mais elevados do que para com a empresa contratante. Ainda de realçar que, com exceção do Perfil de Elevada Motivação, onde todas as motivações obtêm uma elevada relevância, o Perfil de Motivação Involuntária Moderada, onde sobressai a motivação identificada (i.e. escolha da modalidade porque se considera que se poderá obter uma melhor situação de emprego no futuro, nomeadamente uma contratação direta com a empresa cliente), é o que mais positivamente se relaciona com o compromisso afectivo com o cliente. Sendo capazes de incorporar as motivações de cariz mais extrínseco, os trabalhadores neste perfil reconhecem os benefícios da sua situação laboral e isso reflete-se na sua relação de emprego.

Um outro elemento a considerar na leitura dos resultados destes três estudos é o facto de todos terem sido realizados com amostras exclusivamente compostas por TAW. Assim, em linha com investigações anteriores, estes resultados confirmam a tendência dos TAW em criar uma relação mais próxima com a empresa cliente, onde esperam conseguir uma contratação de carácter permanente ou regular (George, Levenson, Finegold, & Chattopadhyaya, 2010). Além desta proximidade poder ser vista como uma tentativa de *stepping-stone* (De Jong, De Cuyper, De Witte, Silla, & Bernhard-Oettel, 2009), a verdade é que apesar da inexistência de uma ligação contratual direta entre a empresa cliente e os TAW, é nas suas instalações e sob a sua supervisão que estes trabalhadores exercem funções. Esta particularidade leva muitas vezes os TAW a esquecer ou desvalorizar quem é o seu verdadeiro contratante (Manpower Group, 2006). Como sublinhado por Lapalme et al. (2011), o desenvolvimento de um duplo compromisso afectivo não significa que os dois compromissos tenham o mesmo efeito na relação laboral dos TAW.

No cômputo geral, os Estudos 1 e 2 mostram que quando o sistema de PGRH é efetivo, consegue afetar diretamente os RH, bem como a qualidade das relações de troca existentes dentro da organização (Takeuchi et al., 2007). No caso específico dos trabalhadores

contingentes, a utilização integrada de um sistema de PGRH mostrou ser possível distinguir as práticas que melhor se adequam a esta realidade e vê-las operar em conjunto. Juntas, comunicam aos trabalhadores qual a sua importância dentro da organização, levando-os a reciprocidade em consonância, à semelhança do que sucede nas relações de troca dos trabalhadores permanentes.

Ainda que mudem os formatos da relação laboral, os comportamentos e atitudes dos trabalhadores mantêm-se centrais para a atividade de qualquer empresa. No caso de relações triangulares: o contratante depende da prestação do trabalhador junto da empresa cliente, para conseguir manter-se operacional; enquanto o cliente depende da prestação do trabalhador para atingir os níveis de desempenho e competitividade desejados.

### Variáveis intervenientes na relação de emprego dos trabalhadores contingentes

As relações laborais não são estanques, não se desenvolvem num ambiente controlado, com indivíduos semelhantes nas suas expectativas, motivações, proveniências, idades, etc. Além disso, o próprio mercado não é homogêneo, comporta empresas com diferentes formatos, necessidades e modelos de contratação, inseridas em setores de atividade diferenciados. Assim, a gestão de recursos humanos (GRH), o efeito das políticas seguidas e das práticas aplicadas, está sempre sujeito a um ajustamento face ao contexto da organização (Boselie, 2010) e às características específicas dos indivíduos (Nishii, Lepak, & Schneider, 2008; Wright & Nishii, 2007). Ainda que aplicadas em organizações semelhantes, as mesmas PGRH podem ter efeitos muito distintos, dependendo das características dos trabalhadores e do contexto.

#### *Gerações: quando os contingentes são BBs, Xs & Ys*

Um factor interveniente nas relações laborais dos indivíduos prende-se com a sua idade, ou mais concretamente com a sua geração. A variação média de idades dentro das organizações está a alterar-se, sendo recorrente encontrar na mesma empresa, executando as mesmas funções e usufruindo das mesmas condições salariais e contratuais, trabalhadores de diferentes gerações. Enquanto parte integrante do mercado, no qual tem aliás uma posição cada vez mais acentuada, o trabalho contingente assiste à crescente coexistência de uma força

de trabalho multigeracional. Como visto no primeiro capítulo deste projeto, os dados do Eurostat (2015) refletem uma maior dispersão dos trabalhadores contingentes por todos os grupos etários e um significativo crescimento do número de trabalhadores contingentes acima dos 50 anos.

Utilizando as gerações *Baby Boomers* (BB), Geração X (GX) e Geração Y (GY) como elementos de variabilidade, o Estudo 2 releva que estas têm de facto um efeito moderador nas relações, diretas e indiretas, que se estabelecem entre a percepção do sistema de PGRH, o duplo compromisso e o desempenho auto-percepcionado dos trabalhadores contingentes em relações triangulares de emprego, em especial TAW, os quais compõem em exclusivo a amostra deste estudo.

O trabalho temporário de agência define-se, em regra, como uma solução de curto-prazo, utilizada pelas empresas cliente para melhor gerir os custos do trabalho, as flutuações de produção e a imprevisibilidade do ambiente económico e estes trabalhadores, seja qual for a sua geração, sabem-no (Koene & Purcell, 2013). Mas para os GX e GY, se a sua situação atual lhes oferece oportunidades de desenvolvimento, isso significa que deverão reciprocitar. De acordo com os resultados do Estudo 2, fazem-no respondendo direta e positivamente à percepção do sistema de PGRH, com uma visão mais positiva do seu próprio desempenho. De acordo com a literatura, o principal foco dos GY é o seu autodesenvolvimento (Macky, Wong, Gardiner, Lang, & Coulon, 2008) e todas as oportunidades que lhe oferecem essa possibilidade são valorizadas (Lub, Bal, Blomme, & Schalk, 2015). Na sua relação direta com o trabalho temporário, porque os GY não têm uma grande preocupação com a segurança laboral (Macky et al., 2008), não sendo o trabalho o centro das suas vidas (Zemke, Raines, & Filipczak, 2000), esta solução poderá adequadamente servir os seus propósitos. Já os GX são por norma associados a sentimentos de ceticismo, independência, mas também pragmatismo, face às suas relações laborais (Brown, 2012), como tal, as oportunidades de desenvolvimento de competências são por si valorizadas (Cook Ross, 2004).

Diferenciando-se das gerações anteriormente descritas, os BB não apresentam esta resposta direta à percepção do sistema de PGRH. Para eles, a construção de uma relação laboral assenta em mais do que uma troca direta, eles constroem relações mediadas pelo afecto e a lealdade (Chi, Maier, & Gursoy 2013; Karp, Fuller, & Sirias, 2002). Este facto é demonstrado pelos resultados do Estudo 2, que indicam que esta geração demonstra os níveis de compromisso afectivo mais elevados, quer com a agência, quer com o cliente. E mais interessante, os BB apenas mostram ser capazes de estabelecer uma relação indireta e positiva

entre percepção do sistema de PGRH e a autoavaliação do seu desempenho – i.e., mediada pelo compromisso afectivo com a empresa cliente.

Sendo a geração que atribui um maior valor à sua relação de trabalho e à troca social que ela exige, os BB são extremamente motivados pela carreira profissional (Egri & Ralston, 2004; Smola & Sutton, 2002) e pelo objetivo de construir uma relação laboral de longa-duração dentro da mesma organização (Chi et al., 2013). No entanto, perante um cenário de flexibilidade e maior instabilidade laboral, parecem ser capazes de criar o mesmo tipo de relação, baseada na troca social e na criação de uma ligação emocional com a empresa cliente. Assim, se os GX e GY valorizam esta situação de trabalho porque lhes oferece oportunidades de desenvolvimento; os BB provavelmente valorizam-na porque representa uma oportunidade de reentrarem no mercado de trabalho.

*Perfis motivacionais: ser simultaneamente voluntário e involuntário*

Como apontado ao longo desta tese, as motivações são um forte mecanismo da ação humana. Estudá-las, compreendê-las e moldá-las é um desafio transversal às ciências sociais, nomeadamente às disciplinas associadas à Psicologia. Várias teorias têm abordado esta temática e construindo diversas conceptualizações e abordagens. Uma das que mais se destaca é a SDT (Self-determination theory; Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005; Ryan & Deci 2000) e a sua imagem das motivações como um processo contínuo, onde a regulação do meio, aliada à autorregulação de cada um, leva a que as motivações oscilem entre dois extremos: do intrínseco à completa desmotivação. Sendo que entre os dois polos existem processos através dos quais a regulação externa pode ser, mais ou menos, incorporada pelos indivíduos, atenuando os eventuais efeitos negativos da falta de motivação intrínseca.

A SDT tem inspirado várias pesquisas empíricas, nomeadamente a criação de perfis motivacionais. Assim, os Estudos 3 e 4 tinham como principal objetivo a diferenciação de múltiplos perfis motivacionais de trabalhadores contingentes, em relações triangulares de emprego, onde se pudesse analisar se os efeitos negativos das motivações mais externas podiam ser atenuados pela presença de motivações mais voluntárias.

Em termos metodológicos, o facto de ter sido utilizada nos dois estudos uma abordagem centrada no indivíduo, permitiu uma clara distinção dos perfis existentes dentro das amostras e a sua diferenciação quando relacionados com outras variáveis (Moran, Diefendorff, Kim, & Liu, 2012). Metodologias como a análise de *clusters*, a análise de classes latentes ou a *latent profile analysis* (LPA), que se focam nas relações e reações individuais, categorizando-as em

grupos de indivíduos que se assemelham pela proximidade das suas respostas e pela distância face às respostas dos restantes grupos (Lubke & Muthén, 2005; Muthén, 2001; Muthén & Muthén, 2000); opõem-se às abordagens centradas nas variáveis, como os modelos de equação estruturais ou de regressão, que identificam as variáveis de interesse para depois descreverem como essas variáveis se relacionam com diferentes indivíduos (Aldenderfer & Blashfield, 1984).

Ainda olhando para a metodologia escolhida nos Estudos 3 e 4, a utilização da LPA, em detrimento da análise de *clusters* ou de classes, permitiu usar as covariâncias para destacar as relações entre os indivíduos, em vez das variáveis (Bauer & Curran, 2004) e garantiu que as decisões relativas ao número de subgrupos extraídos envolvessem critérios objetivos (Vandenberg & Stanley, 2009). O número óptimo de perfis foi, em ambos os estudos, determinado através de um processo iterativo que, partindo da análise de dois perfis, se foi sucessivamente alargando até ser alcançado o cenário que melhor cumprisse todos os parâmetros pré-estabelecidos (Nylund, Asparouhov, & Muthén, 2007).

No final, foi possível diferenciar cinco perfis motivacionais no Estudo 3 e seis perfis motivacionais no Estudo 4. Globalmente a configuração de perfis encontrada em ambos está em concordância com resultados obtidos em estudos anteriores (Gillet, Vallerand, & Rosnet, 2009; González, Paolini, Donolo, & Rinaudo, 2012; Hayenga & Corpus, 2010; Moran et al., 2012; Mouratidis & Michou, 2011; Ntoumanis, 2002; Van den Broeck, Lens, De Witte, & Van Coillie, 2013; Wang & Biddle, 2001). Tal como esperado, dado o elevado involuntarismo associado ao trabalho contingente (Eurostat, 2015), todos os perfis mostraram uma forte parcela de motivação extrínseca. Contudo, o mais relevante é que mesmo em trabalho contingente, foi possível demonstrar que as motivações não são mutuamente exclusivas, coexistindo entre si (González et al., 2012). Por outras palavras, estes trabalhadores conseguem sentir mais do que razões apenas autónomas, ou apenas extrínsecas para justificar a sua permanência numa situação contingente de emprego. Numa análise hipotética, até o trabalhador mais autonomamente motivado, reconhece que o seu desempenho está associado a motivações externas, como o salários e outras compensações (Meyer, 2014).

Em comum os Estudos 3 e 4 apresentam o Perfil com Motivação Involuntária (i.e., um perfil com alta motivação extrínseca e baixa autónoma); Motivação Involuntária Moderada (i.e., um perfil com elevada motivação extrínseca e elevada motivação identificada); Motivação Moderada ou Voluntária (i.e., um perfil com moderada motivação intrínseca e

elevada motivação extrínseca, identificada e integrada). Porém, diferenciam-se em: o Perfil de Baixa Motivação (i.e., baixa motivação extrínseca e baixa motivação autónoma) apenas encontrado no Estudo 3; o Perfil de Motivação Involuntária Baixa (i.e., um perfil com a motivação extrínseca moderada e próxima da motivação identificada e integrada) e o Perfil de Motivação Voluntária Moderada (i.e., um perfil com elevada motivação extrínseca e integrada), ambos encontrados apenas no Estudo 4 (Tabela 16).

**Tabela 16.** Configuração dos perfis motivacionais encontrados nos Estudos 3 e 4

Perfil	E3	E4	Estrutura	Características dos trabalhadores
Motivação Involuntária	✓	✓	EE/BA	Os trabalhadores apresentam uma grande variação entre as motivações extrínsecas e intrínsecas. A escolha por este trabalho apenas se baseia na incapacidade de encontrar uma outra opção.
Baixa Motivação	✓		BE/BA	Baixa capacidade de incorporar a regulação externa. Desmotivação face à atual situação de emprego.
Motivação Involuntária Moderada	✓	✓	EE/EId	Reconhecem que a sua escolha lhes traz vantagens, nomeadamente o desenvolvimento de competências e a oportunidade de obter um trabalho com um cariz permanente ou regular (i.e., motivação de <i>stepping stone</i> ).
Motivação Involuntária Baixa		✓	EE/EId/Eit	Reconhecem simultaneamente que esta escolha lhes traz a possibilidade de <i>stepping stone</i> e de melhor conciliar a vida profissional e privada.
Motivação Voluntária Moderada		✓	EE/EIt	Reconhecem a vantagem que um trabalho mais flexível pode trazer à conciliação entre o trabalho e as suas necessidades e/ ou objetivos pessoais, como família ou estudos.
Motivação Moderada ou Voluntária	✓	✓	ME&MA	Elevada capacidade de incorporar a regulação externa. Reconhecem simultaneamente que esta escolha lhes traz a possibilidade de <i>stepping stone</i> e de melhor conciliar a vida profissional e privada.
Motivação Elevada	✓	✓	EE/EA	Elevada capacidade de incorporar a regulação externa. Reconhecem o trabalho contingente como uma oportunidade de estarem novamente ativos.

Notas: E3: Estudo 3; E4: Estudo 4; <sup>1</sup> amostra de TAW em diversos setores; <sup>2</sup> amostra de TAW e OW em *contact center*; EE= elevada motivação extrínseca; BA: baixa motivação autónoma; BE= baixa motivação extrínseca; EA: elevada motivação autónoma; EId: elevada motivação identificada; EIt: elevada motivação integrada; ME&MA: moderada motivação extrínseca & moderada motivação autónoma.

Assim, ao passo que no Estudo 3 foi encontrado o Perfil Baixa Motivação, o Estudo 4 não apresenta trabalhadores que se enquadrem num perfil sem qualquer capacidade de incorporação da regulação externa. Adicionalmente, o Estudo 4 apresenta um perfil que se diferencia de todos os perfis descritos no Estudo 3: o Perfil de Motivação Voluntária Moderada. Com um nível particularmente elevado de motivação integrada, este perfil identifica trabalhadores que, embora assumindo a sua motivação profissional como extrínseca, reconhecem que uma maior flexibilidade lhes pode trazer, por exemplo, uma melhor conciliação entre o trabalho e as responsabilidades pessoais (Bendapudi, Mangum, & Tansky, 2003; DiNatale 2001). No centro das diferenças encontradas entre os dois estudos, acredita-se que esteja a composição das suas amostras.

Se, por um lado, a amostra do Estudo 3 é inteiramente composta por TAW a operarem em diversos setores de atividade (i.e., indústria, comércio, *contact center*, transportes, ensino, saúde, etc); por outro lado, a amostra do Estudo 4 é composta por TAW e OW, a operarem num único setor: o *contact center*. Como tal, os trabalhadores de *contact center* parecem distinguir-se por: (a) integrarem mais facilmente as motivações extrínsecas, uma vez que não foi identificado um perfil iminente involuntário; e (b) reconhecerem no seu trabalho, ainda que contingente e com um formato de contratação triangular, vantagens para lá do desejo de *stepping-stone* porque, muitas vezes, reconhecem a sua adequação aos seus objetivos e necessidades pessoais. Para um setor de atividade como o *contact center*, que é frequentemente associado a elevados níveis de pressão, stress e *turnover* (Hannif, McDonnell, Connell, & Burgess, 2010), causados pela rigidez e estandardização de procedimentos e pela monitorização das tarefas (Martí-Audí, Valverde, & Heraty, 2013), estes resultados são particularmente interessantes.

Para além dos Estudos 3 e 4 se diferenciarem quanto ao setor de atividade, acredita-se que a existência de trabalhadores em *outsourcing* (OW) no Estudo 4, possa também influenciar as diferenças de perfis entre os dois estudos. Aliás, como verificado pelos resultados do Estudo 4, a distribuição de TAW e OW pelos perfis é significativamente diferente, sendo os últimos, tal como esperado, tendencialmente mais voluntários. Enquanto os TAW estão maioritariamente alocados aos Perfis de Motivação Involuntária e Motivação Involuntária Moderada, a maioria dos OW encontra-se nos Perfis de Motivação Voluntária Moderada e Motivação Voluntária. Como previsto, as características da relação estabelecida com a empresa contratante (i.e., *outsourcer* ou agência de trabalho temporário) têm influência na motivação destes trabalhadores. A maior proximidade estabelecida entre os OW e o

*outsourcer*, se comparada com os TAW e a sua relação com a agência, confere a esta relação, ainda que inserida num contexto triangular, uma estrutura mais próxima à dos formatos regulares de emprego (Manpower Group, 2006). Os OW são contratados e geridos administrativa e operacionalmente pelo contratante, executam as suas funções, por norma, e sobretudo em *contact center*, nas instalações deste e todos os seus colegas têm uma situação laboral semelhante. Por tudo isto, os OW são mais susceptíveis de desenvolver motivações de índole mais intrínseca para com o seu trabalho, e conseqüentemente, estar em perfis onde as motivações autónomas têm uma presença mais forte. Em oposição, os TAW apesar de formalmente contratados pela agência, é com a empresa cliente que estabelecem parte mais significativa da sua relação laboral. É nas instalações da empresa cliente que quotidianamente desenvolvem funções, grande parte dos seus colegas têm um vínculo permanente com esta e a sua gestão e supervisão estão a cargo de elementos internos. Comparativamente com os OW, as motivações intrínsecas dos TAW estão iminentemente ligadas com o seu desejo de obter um contrato direto com o cliente (De Cuyper, Notelaers, & De Witte, 2009) e, por isso, as suas motivações perante a atual situação são maioritariamente extrínsecas.

Porém, ao contrário do esperado, ser TAW ou OW não condiciona a relação dos perfis com a percepção do sistema de PGRH ou com o compromisso afectivo com a empresa contratante. As grandes diferenças entre a relação dos perfis com estas variáveis está na comparação entre o Estudo 3 e 4, logo nas diferenças entre os setores em análise.

#### *Setor de atividade: as especificidades do contact center*

Genericamente, a análise das relações entre os diferentes perfis motivacionais, a percepção do sistema de PGRH e o compromisso afectivo (duplo no Estudo 3 e com a empresa contratante no Estudo 4), demonstrou que os perfis que conjugam a presença das motivações extrínsecas com as motivações autónomas, apresentam uma relação de emprego mais positiva do que aqueles onde as motivações extrínsecas são predominantes. Assim, apesar da prevalência das motivações involuntárias ou extrínsecas entre os trabalhadores contingentes, quando estas são acompanhadas por motivações de cariz autónomo (i.e., motivações intrínsecas, integradas e identificadas) é possível melhorar as percepções dos indivíduos e as suas atitudes para com as organizações. À semelhança dos resultados obtidos por Moran et al. (2012) e Van den Broeck et al. (2013), os Estudos 3 e 4 demonstram o efeito condicionador que as motivações autónomas podem ter sobre as motivações extrínsecas. Quando os trabalhadores contingentes conseguem incorporar as razões externas que os levam a uma

situação de emprego que não foi intrinsecamente escolhida, o efeito negativo das motivações extrínsecas pode ser atenuado pela presença das motivações autónomas. Ainda em concordância com esta perspectiva, os trabalhadores inseridos em perfis totalmente involuntários, ou que assumem uma total desmotivação, são os que mais dificuldades têm na gestão da sua relação laboral.

No entanto, em paralelo com a tendência global dos resultados, no Estudo 4 nem todos os perfis com características mais autónomas demonstram uma relação mais positiva, se comparados com perfis mais extrínsecos. No ponto anterior foi frisado que apenas no contexto dos *contact center* surgiu um perfil onde é patente a forte presença da motivação integrada, sendo exatamente neste perfil que recai novamente a exceção. De facto, os trabalhadores contingentes a operar em *contact center* e pertencentes ao Perfil de Motivação Voluntária Moderada, não apresentam necessariamente um maior compromisso afectivo para com o contratante quando comparados com os trabalhadores pertencentes aos Perfis de Motivação Involuntária Moderada ou Motivação Involuntária Baixa; ou uma melhor percepção do sistema de PGRH do que os trabalhadores pertencentes ao Perfil de Motivação Involuntária Moderada. Todavia, este não é um resultado isolado ou pioneiro, estudos anteriores tinham já demonstrado que os trabalhadores contingentes com traços motivacionais mais autónomos, nem sempre desejam ligar-se emocionalmente com o seu trabalho, preferindo estabelecer uma relação instrumental, baseada apenas na troca económica (Chambel & Castanheira, 2007). Para os trabalhadores incluídos no perfil Motivação Voluntária Moderada, o *contact center* apresenta-se como uma situação declaradamente temporária mas capaz de responder às suas necessidades do momento e, como tal, não é seu desejo criar uma relação emocional com a empresa contratante. Certamente que, pelas suas características formais e informais, os *contact center* poderão ser mais facilmente encarados pelos trabalhadores como uma situação laboral transitória, com contornos sobretudo transacionais, não criando elevadas expectativas de relacionamento ou permanência.

Por fim, é importante referir que um dos condicionalismos presentes no Estudo 4 decorre da não medição do compromisso afectivo com a empresa cliente. As análises deste estudo seriam decerto mais ricas, caso fosse possível obter uma leitura da relação entre os perfis e o duplo compromisso destes trabalhadores, sobretudo numa amostra envolvendo TAW e OW. No entanto, uma vez que a entrada nas empresas onde decorrem as recolhas de dados está, de certa forma, condicionada à conjugação dos interesses académicos e organizacionais, não foi possível fazer a recolha deste indicador junto dos trabalhadores em regime de *outsourcing*.



## Capítulo 7

### Conclusões e implicações práticas

Após uma leitura genérica dos resultados obtidos, este último capítulo pretende realçar as implicações metodológicas, teóricas e práticas desta tese, na abordagem presente e futura do trabalho contingente. Numa última mensagem ao leitor, pretende-se que os pontos seguintes reforcem a importância desta temática face à atual conjuntura económica e social. Mantendo-se a par das mudanças, cabe à academia tentar compreendê-las, ajudando a que a sociedade e, neste caso particular, o mercado e seus intervenientes, reflitam sobre si mesmos e se reajustem, melhorando os seus procedimentos e obtendo relações de emprego mais positivas.

### Considerações metodológicas e estudos futuros

O objetivo principal da Ciência, de qualquer das ciências, é a construção de conhecimento científico, de explicações sobre as relações entre fenómenos que consigam ir além do senso comum; que respeitem os fundamentos base do método, que se rejam pela objectividade, rigor, formalização, sistematização e validação empírica. No caso concreto das ciências sociais, o grande desafio é criar soluções teóricas para os factos que elas mesmas ajudam a construir. Qualquer produção científica de cariz social terá sempre de manipular a relação entre o indivíduo e a sociedade, entre a agência e a estrutura, sendo o sujeito e o objeto parte integrante da mesma realidade. Como tal, os seus procedimentos deverão assentar nos critérios precisos do método científico, mas também no reconhecimento das limitações que lhe estão inerentes. A identificação das limitações existentes numa investigação académica, permitem apontar novos caminhos de pesquisa, contribuindo para que a ciência surja do desafio e da busca pela inovação.

Na presente tese foram já inumeradas várias limitações, que se mostraram transversais a todos os estudos. Primeiro, todas as amostras são compostas exclusivamente por trabalhadores contingentes inseridos no mercado português, como tal, interpretações e generalizações feitas para lá deste contexto, deverão atender às especificidades deste

fenómeno, às diferentes legislações e definições, aos aspectos linguísticos e à equivalência das escalas e medidas utilizadas (Lonner & Ibrahim, 1996). Mesmo no seio da Europa, nomeadamente entre os países pertencentes à UE, onde há uma maior homogeneidade política, a generalização destes resultados deve ser efetuada com cuidado. Na realidade nenhuma das quatro amostras pode ser considerada representativa, nem dos formatos contingentes abordados, nem dos setores de atividade em geral. Inclusivamente para a população portuguesa, os resultados devem ser encarados como tendências e não certezas imutáveis. Ainda assim, há padrões que se mantêm ao longo dos quatro estudos, nomeadamente: (a) a relação de troca entre trabalhadores contingentes e organizações; (b) a existência de um duplo compromisso entre trabalhadores em relações triangulares de emprego; e (c) a importância de análise do sistema PGRH baseada na percepção dos indivíduos, pois só assim é possível captar os elementos que influenciam a leitura que cada indivíduo faz dos investimentos realizados. Quando diferentes estudos, com amostras e estratégias metodológicas diferenciadas, apontam para um mesmo padrão, então, o significado dessas conclusões é, necessariamente, mais abrangente.

Para que estes resultados possam ter um maior alcance, estudos futuros deverão procurar replicar as análises realizadas neste projeto com amostras mais amplas, de preferência testando os modelos em diversos países. Tomando o exemplo do Estudo 1, onde é efetuada a validação de uma medida de percepção do sistema de PGRH por trabalhadores contingentes, seria um bom ponto de partida a mesma ser traduzida e validada em outros locais do mundo, tentando-se uma abordagem transcultural das PGRH que realmente importam a estes trabalhadores. Ainda em relação à medida de PGRH, porque parte do Estudo 4 foi realizado exclusivamente com trabalhadores em *outsourcing*, com um acordo particular com a empresa envolvida, a medida aplicada sofreu uma ligeira alteração, tendo-se excluído três perguntas. De qualquer modo, a realização de uma análise factorial exploratória, confirmou a aplicabilidade da medida.

Segundo, o formato da recolha de dados apresenta em si algumas limitações. Antes de mais, o facto da recolha se ter realizado maioritariamente on-line, através de uma plataforma de inquéritos (i.e., Survey Monkey) condiciona as respostas a inquiridos com possibilidade de acesso à internet, uma conta de correio eletrónico ativa (onde foi recepcionado o convite para participarem no projeto) e com conhecimentos mínimos de informática na ótica do utilizador. Esta opção poderá também limitar a representatividade das amostras. Por outro lado, o uso

exclusivo de questionários de auto-relato é uma outra limitação comum aos quatro estudos, cujas correlações poderão ter sido afectadas pelo método de variância comum.

Embora as respostas individuais estejam mais dependentes de avaliações subjetivas, alicerçadas em avaliações cognitivas e emocionais que podem significar um maior enviesamento dos dados (Frese & Zapf, 1988), esta foi uma escolha ponderada e que teve em conta os objetivos específicos do projeto.

A alternativa passaria por recolher a avaliação das variáveis junto de fontes indiretas, como supervisores, colegas ou peritos (Kasl, 1978), o que tornaria o processo completamente desadequado. Em suma, uma vez que em todos os estudos o foco da pesquisa se centra nas respostas emocionais dos trabalhadores contingentes face à sua relação laboral, à sua percepção do sistema de PGRH, às características inerentes à geração a que pertencem, à sua percepção de desempenho, às suas motivações e ao seu compromisso afectivo, os questionários de auto-relato pareceram a abordagem mais adequada. Adicionalmente, de acordo com Spector (2006), as preocupações relativas ao método de variância comum associadas a dados de auto-relato poderão ser exageradas; todavia, todos os estudos seguiram várias recomendações estatísticas e metodológicas (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003; Podsakoff, MacKenzie, & Podsakoff 2012), com o objetivo de minimizar os possíveis efeitos desta ameaça, como: (a) a revisão dos questionários por peritos da academia e profissionais na área da GRH (i.e., diretores de RH de agências e de empresas clientes) para garantir a adequação e clareza do instrumento; (b) a indicação, na descrição inicial do questionário, da confidencialidade do mesmo, ressaltando ainda a inexistência de respostas certas ou erradas; (c) a variação da escala de tipo Likert usada em cada medida; e (d) a realização do teste de Harman (Podsakoff et al., 2003) para analisar a possibilidade de apenas um factor explicar a variância. Em relação à última alínea, ressalva-se que a associação dos itens às respectivas variáveis, obteve sempre o melhor ajuste dos dados em todos os estudos.

Na tentativa de restringir ainda mais estas limitações mas também de explorar novos caminhos e abordagens, pesquisas futuras deverão optar por um desenho longitudinal, medindo como os modelos testados nestes estudos evoluem no tempo. Dessa forma, será possível realizar interpretações causais da relação entre as variáveis. Acompanhar os mesmos trabalhadores ao longo do tempo permitiria, por exemplo, medir como a manutenção ou não de uma situação de emprego contingente pode alterar as suas percepções face às relações laborais estabelecidas e, conseqüentemente, os seus comportamentos e atitudes.

No caso concreto das motivações, abordadas nos Estudos 3 e 4, estudos futuros e de caráter longitudinal, poderão demonstrar empiricamente se as características dos perfis podem ser consideradas dinâmicas; isto é, se experiências laborais verdadeiramente positivas são capazes de envolver o indivíduo, levando-o a uma maior incorporação da sua situação laboral contingente, e logo, a motivações mais voluntárias. De acordo com estudos anteriores, é possível alterar o sentido das motivações experienciadas pelos indivíduos, para formatos mais auto-determinados (Blanchard, Mask, Vallerand, De La Sablonnière, & Provencher, 2007; Lavigne & Vallerand, 2010), nomeadamente se no seu contexto forem introduzidos eventos positivos, que repetidos sucessivamente, terão uma influência favorável na adaptabilidade dos indivíduos ao meio. Mais recentemente, num estudo realizado com TAW, Chambel, Castanheira e Sobral (2015), mostraram através de uma pesquisa longitudinal, que o investimento em práticas de formação, capazes de criar uma percepção positiva nos trabalhadores, potencia um crescimento da sua motivação autónoma. Porém, é necessário que mais pesquisas se debrucem sobre estas questões, tentando compreender a evolução das motivações dos trabalhadores, especialmente dos trabalhadores contingentes, em relações triangulares de emprego.

Seria igualmente recomendável que no futuro as empresas facilitassem o acesso a variáveis objectivas de desempenho diretas (i.e., rácios de produtividade, resultados da avaliação continua ou dados referentes à assiduidade) e indiretas (i.e., avaliação 360°). Dessa forma, seria possível realizar pesquisas onde a percepção dos indivíduos se aliasse a interpretação que as organizações fazem do seu esforço, empenho e desempenho. Uma última recomendação futura recai no alargamento das amostragens a mais formatos de trabalho contingente, não para serem tratados como um grupo homogéneo mas sim para serem comparados e caracterizados de acordo com as suas especificidades, medindo-se a capacidade de significativamente se diferenciarem, ou não, nas suas percepções, relações, comportamentos e atitudes.

Para lá das limitações que se poderão tentar contornar em futuros estudos e das sugestões para caminhos alternativos e/ou complementares, é importante reconhecer que este projeto conseguiu reunir um conjunto de dados, variáveis e resultados bastante expressivos, contribuindo para um maior conhecimento do trabalho contingente, seus atores e contexto.

## Conclusões e implicações

Ao longo deste projeto foi possível olhar o atual mercado de trabalho como um organismo dinâmico e em constante transformação, onde as regras e relações estabelecidas estão fortemente sujeitas aos elementos que circunscrevem o contexto das organizações e dos seus trabalhadores. O lugar hoje ocupado pelo trabalho contingente e o papel que desempenha no estabelecimento de relações dentro do mercado, está largamente comprovados quer pelos dados estatísticos apresentados no Capítulo 1, quer pelo crescente interesse do mundo acadêmico sobre os trabalhadores contingentes, enquanto objeto de estudo empírico. Pretendendo ser um contributo significativo no aprofundar desta temática, a presente tese procurou, mais do que se cingir a um mero exercício de comparação ou de diferenciação entre trabalhadores contingentes e outros formatos de contratação, centrar-se nas características próprias destes trabalhadores. Espera-se que, no seu conjunto, os resultados de todos e cada um dos estudos, as limitações e os convites para futuras pesquisas, possibilitem um melhor conhecimento sobre o trabalho contingente, permitindo à academia, ao mercado e às organizações, desenhar uma gestão mais adequada, capaz de estabelecer relações de trabalho em que todos os envolvidos sintam a responsabilidade do seu papel, se envolvam com empenho e sejam devidamente valorizados.

### *Implicações teóricas*

Ao nível teórico é importante, em primeiro lugar, reafirmar que a percepção das práticas é uma variável fundamental para captar a relação de troca entre trabalhadores e empregados. Independentemente da ligação formal entre empresas e trabalhadores, o sistema de PGRH constitui um dos meios privilegiados para a avaliação que o trabalhador faz da forma como é tratado pela empresa (Mitlacher, 2008), respondendo a esse tratamento com as suas atitudes e comportamentos (Takeuchi et al., 2007). Quando os trabalhadores consideram que o sistema de PGRH responde às suas necessidades e expectativas ficam mais motivados no seu trabalho (Huselid, 1995) e isso amplia o seu bem-estar geral, dentro desse contexto (Schaufeli & Salanova, 2007). Como amplamente referido no seio da literatura (Boxall & Purcell, 2011; Paauwe & Boselie, 2005; Nishii et al., 2008; Nishii & Wright, 2007), as PGRH não são eficazes por elas mesmas, mas por aquilo que os indivíduos lêem nelas. Assim, contribuindo para a visão do *best fit* entre os processos de gestão e o contexto (Boselie, 2010), os resultados

aqui apresentados apontam para a necessidade de adequar o formato, conteúdo e aplicação das práticas ao contexto, à especificidade dos setores, formatos de contratação e características dos indivíduos, mesmo tratando-se de trabalhadores contingentes.

À semelhança de estudos anteriores (e.g., Buch et al. 2010), foi aqui reafirmada a capacidade destes trabalhadores em criarem uma relação de troca social com o empregador. Confirmando-se, no caso concreto dos trabalhadores contingentes em relações triangulares de emprego, que a sua relação de troca recai sobre uma dupla relação de emprego (Buch et al., 2010; Connelly et al. 2007; Giunchi et al., 2015; Liden et al. 2003) e conflui no desenvolvimento de um duplo compromisso afectivo: com a empresa contratante e com a empresa cliente (Buch et al., 2010; Connelly et al., 2007; Lapalme et al., 2011; Liden et al., 2003). Mais, os resultados mostram que é possível a utilização de uma medida de PGRH como um sistema unificado, que abarca em si mesmo o conjunto dos investimentos feitos por cada uma das empresas. Ficou demonstrado que também no que se refere à percepção do sistema de PGRH, os trabalhadores contingentes em relações tripartidas, conseguem ter uma visão abrangente das dinâmicas que criam com a agência e com a empresa cliente. Em linha com investigações anteriores, a relação que estes trabalhadores estabelecem com uma das organizações, influencia a relação que estabelecem com a outra (Buch et al., 2010; Connelly et al., 2011; Coyle-Shapiro et al., 2006; Coyle-Shapiro & Morrow, 2006). No entanto, isso não significou que as respostas fossem simétricas, ainda que a percepção possa ser conjunta, o papel que cada empresa representa é diferente e, por isso, a resposta que os indivíduos dão adequa-se a essa diferença (Lapalme, 2011).

Com a criação de uma medida capaz de captar a percepção específica de trabalhadores contingentes, para com o sistema de PGRH, esta tese deu uma importante contribuição teórica no campo do trabalho contingente. Foi visível através dos resultados que um sistema que incluía um bom processo de recrutamento, que fomenta a integração com práticas de socialização eficazes, que promova ações de formação tendo em vista a empregabilidade e que se baseie numa avaliação de desempenho justa, consegue comunicar com os trabalhadores contingentes, sinalizando o suporte que as empresas estão dispostas a lhes conceder. Em retorno, eles respondem com uma ligação afectiva mais forte para com ambas as empresas.

Em regra, a investigação desenvolvida em diferentes contextos organizacionais tem mostrado que os trabalhadores contingentes têm menos oportunidades de usufruir das PGRH (Aronsson, Gustafsson, & Dallner, 2002; Feldman, Doeringhaus, & Turnley, 1994; Virtanen, Kivimäki, Virtanen, Elovainio, & Vahtera, 2003); porém, os resultados desta tese podem

contribuir para alterar esta situação. Como ficou patente, o investimento em PGRH é positivo para trabalhadores contingentes e organizações, contribuindo para a construção efetiva de uma relação de emprego. Estabelecer e manter estados psicológicos positivos nos trabalhadores é vital para a subsistência das empresas porque afecta os comportamentos mais críticos da sua força de trabalho (Halbesleben, 2010; Harter, Schmidt & Hayes, 2002; Riketta, 2008; Taris, 2006). Adicionalmente, porque os trabalhadores contingentes são vistos como não pertencentes ao quadro formal da organização, a aplicação de um sistema de PGRH pode ser visto como um diferencial, pois a organização não teria a “obrigação” de empreender nessas ações. Por esta razão, o investimento em PGRH pode ter um efeito ainda mais positivo nos comportamentos e atitudes dos trabalhadores contingentes (Eisenberger, Huntingon, Hutchison, & Sowa, 1986).

Em último lugar, a análise de algumas variáveis intervenientes nesta relação de emprego, capazes de influenciar as percepções e respostas dos indivíduos, e simultaneamente moderar esta relação de troca, é outra importante contribuição teórica desta tese. Com esta abordagem foi possível obter uma leitura mais abrangente das relações laborais estabelecidas, mesmo em relações triangulares de emprego, e um maior conhecimento sobre as particularidades destes trabalhadores. Veja-se como a análise dos diferentes grupos geracionais existentes na amostra do Estudo 2, introduziu pela primeira vez, no estudo do trabalho contingente, a variabilidade associada às gerações na análise das relações laborais. Tal como expectável, em linha com a teorias ligadas à diferenciação de gerações (Brown, 2012; Jurkiewicz, 2000; Kowske, Rasch, & Wiley, 2010; Mannheim 1952), a relação da idade com o tempo histórico, que torna cada indivíduo membro de um grupo único com características capazes de diferentemente influenciar a vida, os valores e as relações laborais de membros de diferentes gerações, é especialmente aplicável num contexto de trabalho contingente. Segundo os resultados, a existência paralela de três gerações no mercado atual, gera um motivo forte de variabilidade em relação à percepção das relações organizacionais contingentes, sobretudo quando as mesmas são tripartidas. Por outras palavras, diferentes gerações demonstraram ter diferentes concepções e reações sobre o trabalho contingente, capazes de influenciar as relações de troca entre a percepção das PGRH, o compromisso afetivo e a auto-percepção de desempenho.

Outro interveniente estudado neste projeto foram as motivações dos trabalhadores contingentes, para com o seu emprego. Através dos resultados dos Estudos 3 e 4, ficou mais uma vez patente que as conceptualizações da SDT são aplicáveis à construção de perfis em contexto organizacional (Moran et al., 2012; Van den Broeck et al. 2013), mas sobretudo, que

isto é replicável em amostras de trabalhadores contingentes. A obtenção de cinco perfis motivacionais no Estudo 3 e de seis perfis no Estudo 4, contribuiu para a discussão das implicações das motivações baseadas nas concepções da SDT, no estudo do voluntarismo dos trabalhadores contingentes e na construção e percepção das suas relações laborais.

Em concordância com análises anteriores (Sheldon, Turban, Brown, Barrick, & Judge, 2003), os Estudos 3 e 4 têm ainda uma outra implicação: os trabalhadores contingentes conseguem conciliar motivações autónomas e extrínsecas na avaliação do seu voluntarismo, logo a incorporação da regulação externa atenua os efeitos negativos da forte presença da motivação extrínseca em todos os perfis. Em termos teóricos, estes resultados contribuem ainda para ultrapassar/ minimizar algumas das limitações apontadas pela pesquisa exploratória de De Jong et al. (2009). A utilização de uma medida motivacional construída especificamente para trabalhadores contingentes em relações triangulares (Lopes & Chambel, 2014) e com um alargado espectro de alcance, tornou possível a construção de tipologias mais amplas e estruturadas. Além disso, ao contrário de De Jong e seus colegas (2009), cuja amostra continha diferentes proporções de trabalhadores contingentes com vários formatos de contratação (65% com contrato a termo certo na empresa cliente, 13.4% TAW e 21.6 % *on-call* ou sazonais), os Estudos 3 e 4 centraram-se em amostras homogêneas e bem delineadas. Mesmo no Estudo 4, onde foram analisados TAW e OW, a amostra não foi tratada como um conjunto homogêneo de trabalhadores contingentes. Aliás, ao incorporar dois formatos de contratação contingente, o Estudo 4 acrescenta à literatura, por confirmar que TAW e OW divergem em relação ao tipo de perfil mais comum em cada grupo. Os TAW apresentaram-se como pertencentes maioritariamente aos perfis mais involuntários, enquanto os OW ocuparam sobretudo os mais voluntários.

Finalmente, no que diz respeito à interferência do setor nas relações laborais, a comparação entre os perfis encontrados no Estudos 3 e 4 revelou que, quando comparados com trabalhadores contingentes de outros setores, aqueles que trabalham em *contact center* e que ocupam perfis com maior presença de motivação autónoma, não apresentam necessariamente uma relação de troca significativamente mais positiva do que perfis mais extrínsecos. Em sintonia com resultados anteriores (Chambel & Castanheira, 2007), este estudo contribui para que se continue a discutir se os trabalhadores mais voluntários são, ou não, os que mais querem criar uma ligação emocional com as organizações; ou se por serem objetivos nos seus intentos, não criando elevadas expectativas de *steeping-stone*, se cingem a o estabelecimento de uma troca transaccional.

A enumeração das implicações teóricas deste projeto, tal como a enumeração das suas limitações, espera inspirar os académicos interessados na temática do trabalho contingente a explorar mais aprofundadamente toda as conclusões e conceptualizações aqui apresentadas.

### *Implicações práticas*

Ao nível prático, importa referir que este projeto tem várias implicações para a gestão diária dos trabalhadores contingentes. Em primeiro lugar, os resultados salientam que a existência de um sistema de PGRH que mostre aos trabalhadores que as empresas, contratante e cliente, estão a investir em práticas que satisfazem as suas necessidades, tem repercussões positivas nos seus comportamentos e atitudes. Isto mesmo foi sublinhado nas recomendações europeias, que apelam à não discriminação e à criação de um contexto de laboral saudável e justo para todos, independentemente do formato contratual que une empregado e empregador (*Commission of the European Communities, 2002; European Agency for Safety and Health at Work, 2005*). A associação positiva entre um sistema de PGRH adequado a trabalhadores contingentes e as repostas destes, pode representar um novo argumento contra a sua discriminação dentro do mercado e das organizações. Apesar da crescente flexibilização do trabalho, as empresas não se devem desresponsabilizar ao nível das medidas, políticas e PGRH para com os trabalhadores contingentes. Compete às organizações a construção de sistemas de gestão que se ajustem à especificidade dos recursos que compõem a sua força de trabalho. É plausível que exista uma diferenciação de PGRH em função das particularidades de cada situação, o que não poderá existir é um desinteresse e um alheamento face aos recursos que têm um vínculo mais frágil. Se tal suceder, olhando em particular as relações triangulares de emprego, as empresas, contratante e cliente, sairão fortemente prejudicadas, não conseguindo estabelecer uma relação com o trabalhador que lhes permita usufruir das suas competências e capacidades.

Os gestores devem usar as PGRH como uma forma de comunicar (Guzzo & Noonan, 1994) com todos os seus trabalhadores. Se forem transmitidas ideias que realcem a preocupação das organizações com a qualidade do serviço e com o desenvolvimento e envolvimento dos seus trabalhadores, pode assistir-se a um aumento gradual da qualidade destas relações. Como apontado nesta tese, é possível aplicar aos trabalhadores contingentes em relações triangulares de emprego, o conceito de reciprocidade, ou seja, os indivíduos tentam fazer corresponder as suas atitudes às percepções que fazem do investimento das empresas (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, & Rhoades, 2001). Neste sentido, quanto

mais positivos forem os gestos que partam tanto da agência, como da empresa cliente, para o trabalhador, que consigam ter impacto na sua percepção das PGRH, mais as empresas beneficiarão do seu empenho e lealdade.

Mais, a existência de um duplo compromisso afectivo em resposta à percepção do sistema de PGRH, sugere que a empresa contratante e a empresa cliente devem desenvolver uma parceria de gestão, que assegure o adequado investimento nos seus trabalhadores e contribua para uma experiência positiva no local de trabalho. As empresas envolvidas numa relação triangular de emprego não devem descuidar a importância da comunicação entre si e do seu contributo particular para uma experiência de trabalho capaz de desenvolver o compromisso afectivo dos trabalhadores contingentes, para com cada uma delas.

Por último, no que se refere à análise das variáveis intervenientes nesta relação de emprego, o estudo das gerações e motivações, e dos diferentes setores e formatos de contratação contingente, evidenciou que os gestores nem sempre reconhecem e ajustam as suas estratégias e PGRH aos diferentes grupos que compõem a sua força de trabalho. Por exemplo, o mesmo sistema de PGRH tem um alcance diferente junto de diferentes gerações, o que pode causar problemas de comunicação (Westerman & Yamamura, 2007), afectando o desempenho dos trabalhadores (Kupperschmidt, 2000) e o mesmo pode acontecer se a variabilidade estiver no setor ou entre OW e TAW.

No caso dos diferentes formatos de contratação, a comparação entre OW e TAW, evidenciou que o modelo de relação que liga cada um deles ao seu contratante (i.e., empresa de *outsourcer* ou agência de trabalho temporário) tem implicações na sua motivação. Compreender as motivações da força de trabalho e ajustar as PGRH às suas especificidades, pode ajudar os gestores de RH a obter resultados mais positivos. Finalmente, se conseguirem ajudar os trabalhadores a melhor internalizar a regulação externa inerente à sua motivação, fazendo crescer motivações mais identificadas e integradas, as empresas terão tendencialmente um maior retorno.

## Referências

- Adomaitienė R., & Slatkevičienė, G. (2008). Employee satisfaction and service quality contact centres. *Economic and Management, 13*, 770-775.
- Adler, P. S., Goldoftas, B., & Levine, D. I. (1999). Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization Science, 10*, 43-68. doi: 10.1057/iaor.2002.289
- Aldenderfer, M. S. & Blashfield, R. K. (1984). *Cluster Analysis*. Beverly Hills, CA: Sage Press.
- Aletraris, L. (2010). How satisfied are they and why? A study of job satisfaction, job rewards, gender and temporary agency workers in Australia. *Human Relations, 63*, 1129-1155. doi:10.1177/0018726709354131
- Alfes, K., Shantz, A., Truss, C., & Soan, E. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behavior: A moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management, 24*, 330-351. doi:10.1080/09585192.2012.679950
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology, 63*, 1-18. doi:10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior, 49*, 252-276. doi:10.1006/jvbe.1996.0043
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin, 103*, 411-423. doi:10.1037//0033-2909.103.3.411
- APCC, Associação Portuguesa de Contact Center (2015). *Estudo de caracterização e benchmarking: Actividade de contact centers*. Retrieved from: [http://media.wix.com/ugd/43c603\\_2d3a1d59a48e44178d2e00a4087ef407.pdf](http://media.wix.com/ugd/43c603_2d3a1d59a48e44178d2e00a4087ef407.pdf)
- Arbuckle J. L. (2003). *AMOS 17.0 User's Guide*. Chicago: SmallWaters Corporation.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. London, Philadelphia: Kogan Page.

- Aronsson G., Gustafsson K., & Dallner M. (2002). Work environment and health in different types of temporary jobs. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 11*, 151-175. doi:10.1080/13594320143000898
- Arsenault, P. M. (2004). Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue. *Leadership & Organization Development Journal, 25*, 124-141. doi:10.1108/01437730410521813
- Ashford, S. J., George, E., & Blatt, R. (2007). The opportunities and challenges of research on nonstandard employment. *The Academy of Management Annals, 1*, 65-117. doi:10.1080/078559807
- Ashforth, B., & Saks, A. (1996). Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal, 39*, 149-178. doi:10.2307/256634
- Atzeni, M. (Ed.) (2013). Workers and labour in a globalized capitalism. *Contemporary themes and theoretical issues*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology, 34*, 2045-2068. doi:10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1990). Assessing method variance in multitrait-multimethod matrices: The case of self-reported affect and perceptions at work. *Journal of Applied Psychology, 75*, 547-560. doi:10.1037//0021-9010.75.5.547
- Barbier, J-C. (2013). A conceptual approach of the destandardization of employment in Europe since the 1970s. In M. Koch & M. Fritz (Eds.), *Non-Standard Employment in Europe: paradigms, prevalence and policy responses* (pp. 29-39). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Bauer, D. J., & Curran, P. J. (2004). The integration of continuous and discrete latent variable models: Potential problems and promising opportunities. *Psychological Methods, 9*, 3-29. doi:10.1037/1082-989x.9.1.3
- Bendapudi, V., Mangum, S. L., & Tansky, J. W. (2003). Nonstandard employment arrangements: A proposal typology and policy planning Framework. *Human Resource Planning, 26*(1), 24-40.
- Bernasek, A., & Kinnear, D. (1999). Workers' willingness to accept contingent employment. *Journal of Economic Issues, 33*(2), 461-469.
- Bernhard-Oettel C., Sverke M., & De Witte H. (2005). Comparing three alternative types of employment with permanent full-time work: How do employment contract and perceived

- job conditions relate to health complaints? *Work & Stress*, 19, 301-318. doi:10.1080/02678370500408723
- Blanchard, C. M., Mask, L., Vallerand, R. J., De La Sablonnière, R., & Provencher, P. (2007). Reciprocal relationships between contextual and situational motivation in a sport setting. *Psychology of Sport and Exercise*, 8, 854-873. doi:10.1016/j.psychsport.2007.03.004
- Blatt R. (2008). Organizational citizenship behavior of temporary knowledge workers. *Organization Studies*, 29, 849-866. doi:10.1177/0170840608088704
- Blau, P. (1964). *Power and exchange in social life*. New York, NY: John Wiley and Sons.
- Bonet, R., Cappelli, P., & Hamori, M. (2013). Labor market intermediaries and the new paradigm for human resources. *The Academy of Management Annals*, 7, 341-392. doi:10.1080/19416520.2013.774213
- Boon, C., Den Hartog, D., Boselie, P., & Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HRP and employee outcomes: Examining the role of person. Organisation and person-job fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 22, 138-162. doi:10.1080/09585192.2011.538978
- Boselie, P. (2010). *Strategic human resource management: A balanced approach*. London: McGraw-Hill Higher Education.
- Bowen, D. E. & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29, 203-221. doi:10.2307/20159029
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management* (3rd ed.). New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Brown D., & Wilson S. (2005). *The Black Book of Outsourcing*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Brown, L., Gans, N., Mandelbaum, A., Sakov, A., Shen, H., Zeltyn, S., & Zhao, L. (2005). Statistical analysis of a telephone call center. *Journal of the American Statistical Association*, 100, 36-50. doi:10.1198/016214504000001808
- Brown, M. (2012). Responses to work intensification: does generation matter? *The International Journal of Human Resource Management*, 23, 3578-3595. doi:10.1080/09585192.2011.654348
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*. New York, NY: Guilford.

- Buch, R., Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2010). Dual support in contract workers' triangular employment relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 93-103. doi:10.1016/j.jvb.2010.02.009
- Burgess, J., & Connell, J., (2006). Temporary work and human resource management: issues, challenges and responses. *Personnel Review*, 35, 129-140. doi:10.1108/00483480610645786
- Byrne, B. M. (2001). *Structural equation modelling with AMOS*. London: Lawrence Erlbaum.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. New York, NY: Routledge.
- Cagliano, R., Caniato, F., Longoni, A., & Spina, G. (2014). Alternative uses of temporary work and new forms of work organization. *Production Planning and Control*, 25, 762-782. doi:10.1080/09537287.2012.750387
- Carré, F., Ferber, M., Golden, L. & Herzemberg (Eds.) (2000). *Nonstandard Work: The Nature and Challenges of Emerging Employment Arrangements*. Champagne: IRRA
- Castanheira, F. & Chambel, M. J. (2010). Reducing burnout in call centers through HR practices. *Human Resource Management*, 49, 1047-1065. doi:10.1002/hrm.20393
- Castanheira, F. & Chambel, M. J. (2013). JD-C model to explain burnout in frontline workers: The useful contribution of emotional demands. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 23, 412-423. doi: 10.1002/hfm.20326
- Castells, M. (2002/2003). *A era da informação: Economia, sociedade e cultura Vol. II - O poder da identidade*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Célestin, J. B. (2005). Novas práticas de organização do trabalho. *Sociedade e Trabalho*, 26, 93-99.
- Celeux, G. & Soromenho, G. (1996). An entropy criterion for assessing the number of clusters in a mixture model. *Journal of Classification*, 13, 195-212. doi:10.1007/bf01246098
- Chambel, M. J. (2013). Centralidade e valores do trabalho. In P. Magalhães (Ed.), *20 Anos de opinião pública em Portugal e na Europa* (pp. 26-30). Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Chambel, M. J. (Ed.) (2011). *Novos desafios para a gestão de recursos humanos: O caso dos trabalhadores temporários*. Lisboa: RH Editora.

- Chambel, M. J. & Sobral, F. (2011). Training is an investment with return in temporary workers: A social exchange perspective. *Career Development International*, 16, 161-177. doi:10.1108/13620431111115613
- Chambel, M. J., & Alcover, C. M. (2011). Psychological contract of call-centers workers: Employment conditions, satisfaction and civic virtue behaviors. *Economic and Industrial Democracy*, 32, 115-134. doi:10.1177/0143831x10376421
- Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2006). Different temporary work status, different behaviors in organization. *Journal of Business and Psychology*, 20, 351-367. doi:10.1007/s10869-005-9015-0
- Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2007). They don't want to be temporaries: Similarities between temps and core workers. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 943-959. doi:10.1002/job.471
- Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2012). Training of temporary workers and the social exchange process. *Journal of Managerial Psychology*, 27, 191-209. doi:10.1108/02683941211199563
- Chambel, M. J., Castanheira, F., & Sobral, F. (2015a). Changing suboptimal forms of motivation through training of TAW. In M. J. Chambel (Ed.), *Self-determination theory in new work arrangements* (pp. 57-80). Hauppauge, NY, USA: Nova Science Publishers.
- Chambel, M. J., Castanheira, F., & Sobral, F. (2015b). Temporary agency versus permanent workers: A multigroup analysis of associations between human resource management, work engagement and affective commitment. *Economic and Industrial Democracy*. doi:10.1177/0143831x14550695
- Chambel, M. J., & Farina, A. (2015). HRM and temporary workers' well-being: A study in Portugal and Brazil. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 22, 447-463. doi:10.1108/ccm-07-2013-0105
- Chambel, M. J., Lorento, L., Carvalho, V. S., & Martínez, I. (In press). Psychological contract profiles among permanent and temporary agency workers. *Journal of Managerial Psychology*.
- Chambel, M. J., Sobral, F., Espada, M., & Currel, L. (2015c). Training, exhaustion, and commitment of temporary agency workers: A test of employability perceptions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24, 15-30. doi:10.1080/1359432x.2013.849246

- Cheng, G. H.-L., & Chan, D. K.-S. (2008). Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review. *Applied Psychology: An International Review*, *57*, 272-303. doi:10.1111/j.1464-0597.2007.00312.x
- Cheung, G. W., & Rensvold, R. B. (2002). Evaluating goodness-of-fit indexes for testing measurement invariance. *Structural Equation Modeling*, *9*, 233-255. doi:10.1207/s15328007sem0902\_5
- Chi, C. G., Maier, T. A., & Gursoy, D. (2013). Employees' perceptions of younger and older managers by generation and job category. *International Journal of Hospitality Management*, *34*, 42-50. doi:10.1016/j.ijhm.2013.01.009
- Chongvilaivan, A., Hur, J., & Riyanto, Y. E. (2009). Outsourcing types, relative wages, and the demands for skilled workers: New evidence from U.S. Manufacturing. *Economic Inquiry*, *47*, 18-33. doi:10.1111/j.1465-7295.2008.00131.x
- Chou, S. W., Techatassanasoontorn, A. A., & Hung, I. H. (2015). Understanding commitment in business process outsourcing relationships. *Information & Management*, *52*, 30-43. doi:10.1016/j.im.2014.10.003
- CIETT, International Confederation of Private Employment Agencies (2014). *The agency work industry around the world*. Retrieved from: [http://www.ciett.org/fileadmin/templates/ciett/docs/Stats/Economic\\_report\\_2014/CIETT\\_ER2013.pdf](http://www.ciett.org/fileadmin/templates/ciett/docs/Stats/Economic_report_2014/CIETT_ER2013.pdf)
- Claes, R. (2005). Organization promises in the triangular psychological contract as perceived by temporary agency workers, agencies, and client organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, *17*, 131-142. doi:10.1007/s10672-005-6937-7
- Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, *23*, 2268-2294. doi:10.1080/09585192.2011.610967
- Cole, G., Smith, R., & Lucas, L. (2002). The debut of generation y in the American workforce. *Journal of Business Administration Online*, *1*(2), 1-10.
- Collins, S. J. & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: the role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, *49*, 544-60. doi:10.5465/amj.2006.21794671
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). *How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance*. *Personnel Psychology*, *59*, 501-528. doi:10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x

- Commission of the European Communities (2002). *Adapting to change in work and society: A new Community strategy on health and safety at work 2002–2006*. Brussels: Commission of the European Communities.
- Connelly, C. E., & Gallagher, D. G. (2004). Emerging trends in contingent work research. *Journal of Management*, *30*, 959-983. doi:10.1016/j.jm.2004.06.008
- Connelly, C. E., Gallagher, D. G., & Gilley, K. M. (2007). *Organizational and client commitment among contracted employees: A replication and extension with temporary workers*. *Journal of Vocational Behavior*, *70*, 326-335. doi:10.1016/j.jvb.2006.10.003
- Connelly, C. E., Gallagher, D. G., Webster, J. (2011). Predicting temporary agency workers' behaviors: Justice, volition, and spillover. *Career Development International*, *16*, 178-194. doi:10.1108/13620431111115622
- Conway, E. (2004). Relating career stage to attitudes towards HRP and commitment: Evidence of interaction effects? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *13*, 417-446. doi:10.1080/13594320444000155
- Cook Ross, Inc., (2004). *Managing a Multigenerational Workforce: The Diversity Manager's Toolkit*. Silver Springs, MD.
- Coomes, M. D. & DeBard, R. (2004). A generational approach to understanding students. *New Directions for Student Services*, *200*, 5-16. doi: 10.1002/ss.121
- Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P.A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, *27*, 375-394. doi:10.1007/s10869-012-9259-4
- Coyle-Shapiro, J. A-M., & Kessler, I. (2002). Contingent and non-contingent working in local government: Contrasting psychological contracts. *Public Administration*, *80*, 77-101. doi:10.1111/1467-9299.00295
- Coyle-Shapiro, J. A. M., & Morrow, P. C. (2006). Organizational and client commitment among contracted employees. *Journal of Vocational Behavior*, *68*, 416-431. doi:10.1016/j.jvb.2005.10.002
- Cuyper, N. D., Witte, H. D., & Emmerik, H. V. (2011). Temporary employment: Costs and benefits for (the careers of) employees and organizations. *Career Development International*, *16*, 104-113. doi:10.1108/13620431111115587
- D'Amato, A., Herzfeldt, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations: A study of European managers. *Journal of Managerial Psychology*, *23*, 929-953. doi:10.1108/02683940810904402

- Datamonitor (2007). Retrieved August 2015, from: <http://www.contactcenterworld.com/view/contact-center-article/call-centers-in-emea-extracts-from-datamonitor-report.aspx>
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2008). Volition and reasons for accepting temporary employment: Associations with attitudes, well-being and behavioural intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, 363-387. doi:10.1080/13594320701810373
- De Cuyper, N., De Witte, H., & Emmerik, H. V. (2011). Temporary employment: Costs and benefits for (the careers of) employees and organizations. *Career Development International*, 16, 104-113. doi:10.1108/13620431111115587
- De Cuyper, N., Notelaers, G., & De Witte, H. (2009). Transitioning between temporary and permanent employment: a two-wave study on the entrapment, the stepping-stone and the selection hypothesis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 67-88. doi:10.1348/096317908x299755
- De Hauw S., & De Vos A. (2010). Millennial's career perspective and psychological contract expectations: does the recession lead to lowered expectations? *Journal of Business and Psychology*, 25, 293-302. doi:10.1007/s10869-010-9162-9
- De Jong, & Schalk, R. (2010). Extrinsic motives as moderators in the relationship between fairness and work-related outcomes among temporary workers. *Journal of Business and Psychology*, 25, 175-189. doi:10.1007/s10869-009-9139-8
- De Jong, J. (2014). Externalization motives and temporary versus permanent employee psychological well-being: A multilevel analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23, 803-815. doi:10.1080/1359432x.2013.818217
- De Jong, J., De Cuyper, N., De Witte, H., Silla, I., & Bernhard-Oettel, C. (2009). Motives for accepting temporary employment: A typology. *International Journal of Manpower*, 30, 237-252. doi:10.1108/01437720910956745
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268. doi:10.1207/s15327965pli1104\_02
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern Bloc country. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 930-942. doi:10.1177/0146167201278002

- Dimension Data (2015). *The global contact center benchmarking report*. Retrieved from: <https://www.dimensiondata.com/Global/Downloadable%20Documents/2015%20Global%20Contact%20Centre%20Benchmarking%20Summary%20Report.pdf>
- DiNatale, M. (2001). Characteristics of and preference for alternative work arrangements. *Monthly Management Review*, 124(3), 28-49.
- Downing, K. (2006). Next generation: What leaders need to know about the millennials. *Leadership in Action*, 26, 3-6. doi:10.1002/lia.1161
- Downing, S. M. (2003). Validity: on the meaningful interpretation of assessment data. *Medical Education*, 37, 830-837. doi:10.1046/j.1365-2923.2003.01594.x
- Druker, J. & Stanworth, C. (2001). Partnerships and the private recruitment industry. *Human Resource Management Journal*, 11, 73-88. doi:10.1111/j.1748-8583.2001.tb00039.x
- Druker, J., & Stanworth, C. (2004). Mutual expectations: A study of the three-way relationship between employment agencies, their client organizations and white-collar agency temps. *Industrial Relations Journal*, 55, 58-75. doi:10.1111/j.1468-2338.2004.00300.x
- Edmunds J., & Turner B. (2005). Global generations: social change in the twentieth century. *The British Journal of Sociology*, 56, 559-577. doi:10.1111/j.1468-4446.2005.00083.x
- Egri, C. P., & Ralston, D. A. (2004). Generation cohorts and personal values: A comparison of China and the United States. *Organization Science*, 15, 210-220. doi:10.1287/orsc.1030.0048
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42-51. doi:10.1037//0021-9010.86.1.42
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507. doi:10.1037//0021-9010.71.3.500
- Eiser, B. (2009). Managing the millennials. *Pennsylvania CPA Journal*, 80(1), 1-2.
- 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. doi:10.1037//0021-9010.83.6.913
- Ellram, L., Billington, C., (2001). Purchasing leverage considerations in the outsourcing decision. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 7, 15-27. doi:10.1016/s0969-7012(00)00004-6

- Ernst & Young (2013). *Outsourcing in Europe. An in-depth review of drivers, risks and trends in the European outsourcing market.* Retrieved from: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Outsourcing\\_in\\_Europe\\_2013/\\$FILE/EY-outsourcing-survey.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Outsourcing_in_Europe_2013/$FILE/EY-outsourcing-survey.pdf)
- Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations: On power, involvement, and their correlates.* New York, NY: Free Press of Glencoe.
- EuroCiett (2011). *Adapting to change.* Retrieved from: [http://www.eurociett.eu/fileadmin/templates/ciett/docs/Stats/Adapting\\_to\\_Change/CIETT\\_Adapting\\_to\\_Change.pdf](http://www.eurociett.eu/fileadmin/templates/ciett/docs/Stats/Adapting_to_Change/CIETT_Adapting_to_Change.pdf)
- European Agency for Safety and Health at Work (2005). *Risk observatory: Thematic report.* Retrieved from: <https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/reports/6905723>
- European Commission (2011). *Employment, social affairs & inclusion.* Retrieved from: <http://ec.europa.eu/social/home.jsp>
- Eurostat, Gabinete de Estatísticas da União Europeia (2015). *Séries Estatísticas da União Europeia 2014.* Retrieved from: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>
- Fabricio, R., Koene, B., & Sobral, F. (2015). The metamorphosis of work and employment in the era of liquid modernity. In M. J. Chambel (Ed), *The self-determination theory applied to the new work arrangements* (pp. 1-22). New York, NY: Nova Publishers.
- Feldman, D. C., Doeringhaus, H. I., & Turnley W. H. (1994). Managing temporary workers: A permanent HRM challenge. *Organizational Dynamics*, 23, 49-63. doi:10.1016/0090-2616(94)90068-x
- Ferris, G., Hall, A., Royle, M., & Martocchio, J. (2004). Theoretical development in the field of human resources management: Issues and challenges for the future. *Organizational Analysis*, 12(3), 231-254.
- Field, A. P. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics* (4th ed.). London: Sage.
- Finegold, D., Levenson, A., & Van Buren, M. (2005). Access to training and its impact on temporary workers. *Human Resource Management Journal*, 15, 66-85. doi:10.1111/j.1748-8583.2005.tb00147.x
- Finegold, D., Mohrman, S. A., & Spreitzer, G. (2002). Age effects on the predictors of technical workers' commitment and willingness to turnover. *Journal of Occupational Behavior*, 23, 1-20. doi:10.1002/job.159

- Fisher, S. L., Wasserman, M. E., Wolf, P. P., & Wears, K. H. (2008). Human resource issues in outsourcing: Integrating research and practice. *Human Resource Management, 47*, 501–523. doi:10.1002/hrm.20229
- Flecker, J., Holtgrewe, U., Schönauer, A., & Gavroglu, S. (2009). *Value chain restructuring and company strategies to reach flexibility*. Leuven: HIVA.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*, 39-50. doi:10.2307/3151312
- Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 26*, 331-362. doi:10.1002/job.322
- Gagné, M., & Koestner, R. (2002). Self-determination theory as a framework for understanding organizational commitment. In *Annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*. Toronto: Canada.
- Gagné, M., & Panaccio, A. (2014). The motivational power of job design. In M. Gagné (Ed), *The Oxford handbook of work engagement, and self-determination theory* (pp. 165–180). New York, NY: Oxford University Press.
- Gagné, M., Boies, K., Koestner, R., & Martens, M. (2004). *How work motivation is related to organizational commitment: A series of organizational studies*. Montreal, Quebec, Canada: Concordia University.
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The motivation at work scale: validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement, 70*, 628-646. doi:10.1177/0013164409355698
- Gagné, M., Koestner, R., & Zuckerman, M. (2000). Facilitating the acceptance of organizational change: The importance of self-determination. *Journal of Applied Social Psychology, 30*, 1843-1852. doi:10.1111/j.1559-1816.2000.tb02471.x
- Gallagher, D. G., & Connelly C. E. (2008). Nonstandard work arrangements: Meaning, evidence, and theoretical perspectives. In J. Barling & C. L. Cooper (Eds.), *Handbook of Organizational Behavior* (pp. 621-640). Los Angeles: Sage.
- Gallagher, D. G., & McLean Parks, J. (2001). I pledge thee my troth... Contingently: Commitment and the contingent work relationship. *Human Resource Management Review, 11*, 181-208. doi:10.1016/s1053-4822(00)00048-6

- Gallagher, D. G., & Sverke, M. (2005). Contingent employment contracts: Are existing theories still relevant? *Economic and Industrial Democracy*, 26, 181-203. doi:10.1177/0143831x05051513
- García-Chas, R., Neira-Fontela, E., & Castro-Casal, C. (2014). High-performance work system and intention to leave: a mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 25, 367-389. doi:10.1080/09585192.2013.789441
- George, E., & Chattopadhyay, P. (2005). One foot in each camp: The dual identification of contract workers. *Administrative Science Quarterly*, 50, 68-99. doi:10.2189/asqu.2005.50.1.68
- George, E., Levenson, A., Finegold, D., & Chattopadhyaya, P. (2010). Extra-role behaviors among temporary workers: how firms create relational wealth in the United States of America. *The International Journal of Human Resource Management*, 21, 530-550. doi:10.1080/09585191003612034
- Gerbing, D. W., & Hamilton, J. G. (1996). Viability of exploratory factor analysis as a precursor to confirmatory factor analysis. *Structural Equation Modeling*, 3, 62-72. doi:10.1080/10705519609540030
- Gillet, N., Berjot, S., Vallerand, R. J., Amoura, S., & Rosnet, E. (2012). Examining the motivation-performance relationship in competitive sport: A cluster-analytic approach. *International Journal of Sport Psychology*, 43, 79-102.
- Gillet, N., Vallerand, R. J., & Rosnet, I. (2009). Motivational clusters and performance in a real-life context. *Motivation and Emotion*, 33, 49-62. doi:10.1007/s11031-008-9115-z
- Giunchi, M., Chambel, M. J., Ghislieri, C. (2015). Contract moderation effects on temporary agency workers' affective organizational commitment and perceptions of support. *Personnel Review*, 44, 22-38. doi:10.1108/pr-03-2014-0061
- González, A., Paolini, V., Donolo, D., & Rinaudo, C. (2012). Motivational and emotional profiles in university undergraduates: A self-determination theory perspective. *The Spanish Journal of Psychology*, 15, 1069-1080. doi:10.5209/rev\_sjop.2012.v15.n3.39397
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Social Review*, 25, 161-178. doi:10.2307/2092623
- Guest, D. (2007). *Human resource management: Towards a new psychological contract*. Oxford: Oxford University Press.
- Gunasekaran A., Irani Z., Choy K. L., Filippi L., & Papadopoulos T. (2015). Performance measures and metrics in outsourcing decisions: A review for research and applications.

- International Journal of Production Economics*, 161, 153-166.  
doi:10.1016/j.ijpe.2014.12.021
- Gursoy, D., Maier, T., & Chi, C., (2013). Generational differences: an examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 448-458. doi:10.1016/j.ijhm.2007.11.002
- Guzzo, R. A. & Noonan, K. A. (1994). Human resource practices as communications and the psychological contract. *Human Resource Management*, 33, 447-462. doi:10.1002/hrm.3930330311
- Halbesleben, J. (2010). The role of exhaustion and workarounds in predicting occupational injuries: A cross-lagged panel study of health care professionals. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15, 1-16. doi:10.1037/a0017634
- Halbesleben, J. R., & Clark, S. K. (2010). The experience of alienation among temporary workers in high-skill jobs: a qualitative analysis of temporary firefighters. *Journal of Managerial Issues*, 17, 531-545. doi:10.1177/1548051810368679
- Hannif Z. N., McDonnell A., Connell J. A., & Burgess J. (2010). Working time flexibilities: a paradox in call centres? *Australian Bulletin of Labour*, 36(2), 178-193.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279. doi:10.1037//0021-9010.87.2.268
- Hastings, R. (2008). Millennials expect a lot from leaders. *HR Magazine*, 53(1), 30.
- Hayenga, A. O., & Corpus, J. H. (2010). Profiles of intrinsic and extrinsic motivation: A person-centered approach to motivation and achievement in middle school. *Motivation and Emotion*, 34, 371-383. doi:10.1007/s11031-010-9181-x
- Houseman, S. N. (2001). Why employers use flexible staffing arrangements: evidence from an establishment survey. *Industrial and Labor Relations Review*, 55, 149-170. doi:10.2139/ssrn.292617
- Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials rising: The next great generation*. New York, NY: Vintage Books.
- Hu, & Bentler (1999). Cut off criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55. doi:10.1080/10705519909540118

- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672. doi:10.2307/256741
- IEFP, Instituto de Emprego e Formação Profissional (2012). *Análise dos principais indicadores do setor do trabalho temporário – ano de 2012*. Retrieved from: <https://www.iefp.pt/estatisticas>
- INE, Instituto Nacional de Estatística (2014). *Estatísticas dos Serviços Prestados às Empresas*. Retrieved from: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESTip=ea&PUBLICACOESTema=55527&selTab=tab0&xlang=pt](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESTip=ea&PUBLICACOESTema=55527&selTab=tab0&xlang=pt)
- Jackson, S., Schuler, R., Lepak, D., & Tarique, I. (2012). HRM Practice and Scholarship: a North American Perspective. In C. Brewster & W. Mayrhofer (Eds.), *Handbook of research on comparative human resource management* (pp. 451-477). Edward Elgar: Publishing Limited.
- Jurkiewicz, C. L. (2000). Generation X and public employees. *Public Personnel Management*, 29, 55-74. doi:10.1177/009102600002900105
- Kalleberg, A. L. (2000). Nonstandard employment relations: Part-time, temporary and contract work. *Annual Review of Sociology*, 26, 341-365. doi:10.1146/annurev.soc.26.1.341
- Kalleberg, A. L. (2009). Precarious work, insecure workers: Employment relations in transition. *American Sociological Review*, 74, 1-22. doi:10.1177/000312240907400101
- Karp, H., Fuller, C., & Sirias, D. (2002). *Bridging the boomer generational gap*. Palo Alto: Davies-Black.
- Kasl, S. V. (1978). Epidemiologic contributions to the study of work stress. In C. L. Cooper & R. Payne (Eds.), *Stress at work* (pp. 3-48). Chichester, England: Wiley.
- Katou, A., & Budhwar, P. (2014). HRM and firm performance. In J. Crawshaw, P. Budhwar, & A. Devis (Eds.), *Human resources management, strategic and international perspectives* (pp. 26-48). London: Sage.
- Kehoe, R., & Wright, P. (2013). The impact of high performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39, 366-391. doi:10.1177/0149206310365901
- Kessler, I., Coyle-Shapiro, J., & Purcell, J. (1999). Outsourcing and the employee perspective. *Human Resource Management Journal*, 9, 5-19. doi:10.1111/j.1748-8583.1999.tb00193.x

- Kim, H. J., Knight, D., & Crutsinger, C. (2009). Generation Y employees' retail work experience: Mediating effect of job characteristics on job outcomes. *Journal of Business Research*, 62. doi:10.1016/j.jbusres.2008.06.014
- Koçağa, Y. L., Armony, M., & Ward, A. R. (2015). Staffing call centers with uncertain arrival rates and co-sourcing. *Production and Operations Management*, 24, 1101-1117. doi:10.1111/poms.12332
- Koch, M. & Fritz, M. (Ed.) (2013). *Non-standard employment in Europe: paradigms, prevalence and policy responses*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Koene, B., & Purcell, K. (2013). The value of relationships in a transactional labour market: constructing a market for temporary employment. *Revista Latinoamericana de Estudios Del Trabajo*, 18, 43-70. doi:10.1016/s1870-4670(13)71967-5
- Koene, B., & Van Riemsdijk, M. (2005). Managing temporary workers: Work identity, diversity and operational HR choices. *Human Resource Management Journal*, 15, 76-92. doi:10.1111/j.1748-8583.2005.tb00141.x
- Koene, B., Garsten, C., & Galais, N. (2014). Management and organization of temporary work. In B. Koene, C. Garsten, & N. Galais (Eds.), *Management and organization of temporary agency work* (pp. 1-21). New York, NY: Routledge.
- Koene, B., Paauwe, J., & Groenewegen, J. (2004). Understanding the development of temporary agency work in Europe. *Human Resource Management Journal*, 14, 53-73. doi:10.1111/j.1748-8583.2004.tb00126.x
- Kooij, D., Jansen, P., Dijkers, J., & De Lange, A. (2010). The influence of age on the associations between HRP and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 1111-1136. doi:10.1002/job.666
- Kotabe, M., Zhao, H., (2002). A taxonomy of sourcing strategic types for MNCs operating in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 19, 11-27. doi:10.1023/a:1014835506271
- Kovács, I. (2002). *As metamorfoses do emprego*. Oeiras: Celta.
- Kovács, I. (2005). *Flexibilidade de emprego*. Riscos e oportunidades. Oeiras: Celta.
- Kowske, B. J., Rasch, R., & Wiley, J. (2010). Millennials' (lack of) attitude problem: An empirical examination of generational effects on work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25, 265-279. doi:10.1007/s10869-010-9171-8
- Krausz, M. (2000). Effects of short and long-term preferences for temporary work upon psychological outcomes. *International Journal of Manpower*, 21, 635-647. doi:10.1108/01437720010379529

- Krausz, M., Brandwein, T., & Fox, S. (1995). Work attitudes and emotional responses of permanent, voluntary, and involuntary temporary help employees: An exploratory study. *Applied Psychology: An International Review*, *44*, 217-232. doi:10.1111/j.1464-0597.1995.tb01077.x
- Kunda, G., Barley S. R., & Evans, J. (2002). Why do contractors contract? The experience of highly skilled technical professionals in a contingent labor market. *Industrial and Labor Relations Review*, *55*, 234-261. doi:10.2307/2696207
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigenerational employees: Strategies for effective management. *The Health Care Manager*, *19*, 65-76. doi:10.1097/00126450-200019010-00011
- Lança, I. (2005). Mudança tecnológica e emprego: Questões centrais e abordagens teóricas. In I. Lança & A. Valente (Eds.), *Inovação tecnológica e emprego - O caso português* (pp. 61-83). Lisboa: Instituto para a Qualidade da Formação.
- Lapalme, M.-È., Simard, G., & Tremblay, M. (2011). The influence of psychological contract breach on temporary workers' commitment and behaviors: A multiple agency perspective. *Journal of Business and Psychology*, *26*, 311-324. doi:10.1007/s10869-010-9190-5
- Lavigne, G., & Vallerand, R. J. (2010). The dynamic process of influence between contextual and situational motivation: A test of the hierarchical model in a science education setting. *Journal of Applied School Psychology*, *40*, 2343-2359. doi:10.1111/j.1559-1816.2010.00661.x
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationship among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, *28*, 517-543. doi:10.1016/s0149-2063(02)00142-3
- Lepak, D., & Snell, S. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, *24*, 31-48. doi:10.5465/amr.1999.1580439
- Lepper, M. R., Corpus, J. H., & Iyengar, S. S. (2005). Intrinsic and extrinsic motivational orientations in the classroom: Age differences and academic correlates. *Journal of Educational Psychology*, *97*, 184-196. doi:10.1037/0022-0663.97.2.184
- Lepper, M. R., & Henderlong, J. (2000). Turning “play” into “work” and “work” into “play”: 25 years of research on intrinsic versus extrinsic motivation. In C. Sansone & J. M. Harackiewicz (Eds.), *Intrinsic and extrinsic motivation: The search for optimal motivation and performance* (pp. 257-307). San Diego, CA: Academic Press.

- Liden, R. C., Wayne, S. J., Kraimer, M. L., & Sparrowe, R. T. (2003). The dual commitment of contingent workers: An examination of contingents' commitment to the agency and the organization. *Journal of Organizational Behavior*, *24*, 609-625. doi:10.1002/job.208
- Lloyd, J. (2012). *Insecure employment*. Melbourne, Australia: Institute of Public Affairs.
- Lo, Y., Mendell, N., & Rubin, D. (2001). Testing the number of components in a normal mixture. *Biometrika*, *88*, 767-778. doi:10.1093/biomet/88.3.767
- Logan, M. S., Faught, K., & Ganster, D. C. (2004). Outsourcing a satisfied and committed workforce: a trucking industry case study. *International Journal of Human Resource Management*, *15*, 147-162. doi:10.1080/0958519032000157393
- Lonner, W. J., & Ibrahim, F. A. (1996). Appraisal and assessment in cross-cultural counseling. In P. B. Pedersen & J. G. Draguns (Eds), *Counseling across cultures* (4th ed.) (pp. 292-322). Thousand Oaks: Sage.
- Lopes, S., & Chambel, M. J. (2012). Reciprocity of temporary and permanent workers: An exploratory study in an industrial company. *The Spanish Journal of Psychology*, *15*, 1163-1176. doi:10.5209/rev\_sjop.2012.v15.n3.39405
- Lopes, S., & Chambel, M. J. (2014). Motives for being temporary agency worker: Validity study of one measure according to the self-determination theory. *Social Indicators Research*, *116*, 137-152. doi:10.1007/s11205-013-0273-3
- Lub, X. D., Bal, P. M., Blomme, R. J., & Schalk, R. (2015). One job, one deal, or not: do generations respond differently to psychological contract fulfillment? *The International Journal of Human Resource Management*. doi:10.1080/09585192.2015.1035304
- Lubke, G. H. & Muthén, B. (2005). Investigating population heterogeneity with factor mixture models. *Psychological Methods*, *10*, 21-39. doi:10.1037/1082-989x.10.1.21
- Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, *35*, 139-157. doi:10.1002/job.1913
- Macky, K. & Boxall, P. (2007). The relationship between high-performance work practices and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects. *International Journal of Human Resource Management*, *18*, 537-567. doi:10.1080/09585190601178745
- Macky, K., & Boxall, P. (2008). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being: A study of New Zealand worker experiences. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, *46*, 38-55. doi:10.1177/1038411107086542.

- Macky, K., Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation. *Journal of Managerial Psychology, 23*, 878-890. doi:10.1108/02683940810904376
- Mannheim, K. (1952). The problem of generations. In K. Mannheim (Ed.), *Essays on the Sociology of Knowledge*. London: RKP.
- Manpower Group (2006). *Engaging the total workforce: A manpower white paper*. Milwaukee: Manpower Inc.
- Martí-Audí, N., Valverde, M., & Heraty, N. (2013). Human resource management in the Spanish call centre sector: the bird cage model of call centre work. *The International Journal of Human Resource Management, 24*, 308-329. doi:10.1080/09585192.2012.677463
- Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology, 52*, 397-422. doi:10.1146/annurev.psych.52.1.397
- Mayo, E., (1984). Hawthorne and the Western Electric Company. In D. Pugh (Ed.), *Organization Theory* (279-291). Middlesex: Penguin.
- McLean Parks, J., Kidder, D. L., & Gallagher, D. G. (1998). Fitting square pegs into round holes: Mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior, 19*, 697-730. doi: 10.1002/(sici)1099-1379(1998)19:1+<697::aid-job974>3.0.co;2-i
- Melo, A. (2002). *Globalização cultural*. Lisboa: Quimera Editores.
- Meriac, J. P., Woehr, D. J., & Banister, C. (2010). Generational differences in work ethic: An examination of measurement equivalence across three cohorts. *Journal of Business and Psychology, 25*, 315-324. doi:10.1007/s10869-010-9164-7
- Messick, S. (1995). Validity of Psychological Assessment: Validation of inferences from Person's responses and performances as scientific inquiry into score meaning. *American Psychologist, 50*, 741-749. doi:10.1037//0003-066x.50.9.741
- Meyer, J. P., Stanley, L. J., & Parfyonova, N. M. (2012). Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior, 8*, 1-16. doi:10.1016/j.jvb.2011.07.002
- Meyer, J. P. (2014). Employee commitment, motivation and engagement. In: M. Gagné (Ed.), *The oxford handbook of work engagement, and self-determination theory* (pp. 3-49). New York, NY: Oxford University Press.

- Meyer, J. P. & Smith, C. A. (2000). HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17, 319-331. doi: 10.1111/j.1936-4490.2000.tb00231.x
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326. doi:10.1016/s1053-4822(00)00053-x
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551. doi:10.1037//0021-9010.78.4.538
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., 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. doi:10.1006/jvbe.2001.1842
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris: Éd. d'Organisation.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mitlacher, L.W. (2008). Job quality and temporary agency work: Challenges for human resource management in triangular employment relations in Germany. *International Journal of Human Resource Management*, 19, 446-60. doi:10.1080/09585190801895528
- Moran, C. M., Diefendorff, J. M., Kim, T., & Liu, Z. (2012). A profile approach to self-determination theory motivations at work. *Journal of Vocational Behavior*, 81, 354-363. doi:10.2139/ssrn.2633056
- Morris, M. D. S., & Vekker, A. (2001). An alternative look at temporary workers, their choices, and the growth in temporary employment. *Journal of Labor Research*, 22, 373-390. doi:10.1007/s12122-001-1040-9
- Mouratidis, A., & Michou, A. (2011). Self-determined motivation and social achievement goals in children's emotions. *Educational Psychology*, 31, 61-86. doi: 10.1080/01443410.2010.518595
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.

- Munro, C. R. (2009). Mentoring needs and expectations of generation-y human resources practitioners: Preparing the next wave of strategic business partners. *Journal of Management Research, 1*, 1-25. doi:10.5296/jmr.v1i2.94
- Muthén, B. (2001). Second-generation structural equation modeling with a combination of categorical and continuous latent variables: New opportunities for latent class/latent growth modeling. In L. M. Collins & A. Sayer (Eds.), *New Methods for the Analysis of Change* (pp. 291-322). Washington, D.C.: APA.
- Muthén, B. (2004). Latent variable analysis: Growth mixture modeling and related techniques for longitudinal data. In D. Kaplan (Ed.), *Handbook of quantitative methodology for the social sciences* (pp. 345–368). Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Muthén, B. & Muthén, L. (2000). Integrating person-centered and variable-centered analysis: growth mixture modeling with latent trajectory classes. *Alcoholism: Clinical and Experimental Research, 24*, 882–891. doi:10.1111/j.1530-0277.2000.tb02070.x
- Neumark, D. & Reed, D. (2004). Employment relationships in the new economy. *Labour Economics, 11*, 1-31. doi:10.3386/w8910
- Nishii, L. H., & Wright, P. M. (2007). Variability within organizations: implications for strategic human resource management. *CAHRS Working Paper Series*.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology, 61*, 503-545. doi:10.1111/j.1744-6570.2008.00121.x
- Noble, S. M. & Schewe, C. D. (2003). Cohort segmentation: An exploration of its validity. *Journal of Business Research, 56*, 979-987. doi:10.1016/s0148-2963(02)00268-0
- Ntoumanis, N. (2001). Empirical links between achievement goal theory and self-determination theory in sport. *Journal of Sports Sciences, 19*, 397-409. doi:10.1080/026404101300149357
- Nylund, K. L., Asparouhov, T., & Muthén, B. (2007). Deciding on the number of classes in latent class analysis and growth mixture modeling. A Monte Carlo simulation study. *Structural Equation Modeling, 14*, 535-569. doi:10.1080/10705510701575396
- OCDE, Organisation for Economic Co-Operation and Development (2002). *Employment outlook 2002*. Retrieved from: <http://www.oecd.org/els/emp/oecdemploymentoutlook2002.htm>
- OCDE, Organisation for Economic Co-Operation and Development (2015). *Séries Estatísticas 2014*. Retrieved from: <https://data.oecd.org>

- Official Journal of the European Union L327/9 (2008). Directive 2008/104/EC of the European Parliament and of the Council of 19 November 2008 on Temporary Agency Work. Retrieved from: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:327:0009:0014:PT:PDF>.
- Ostroff, C., Bowen, D., & Moving, H. R. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. In K. Klein & S. Kozlowski (Eds.), *Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations: Foundations, Extensions and New Directions* (pp. 211- 266). San Francisco: CA Jossey-Bass.
- Paauwe J. & Boselie, P. (2005). HRM and performance: what next? *Human Resource Management Journal*, 15, 68-83. doi:10.1111/j.1748-8583.2005.tb00296.x
- Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance: unique approaches for achieving long term viability*. Oxford: Oxford University Press.
- Parment, A. (2013). Generation Y vs. baby boomers: Shopping behavior, buyer involvement and implications for retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20, 189-199. doi:10.1016/j.jretconser.2012.12.001
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13, 79-96. doi:10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x
- Pascoal, C., Gonçalves, J. A., & Chambel, M. J. (2015). Understanding the on-call work arrangements according to the self-determination theory. In M. J. Chambel (Ed.), *Self-determination theory in new work arrangements* (pp. 129-150). Hauppauge, NY, USA: Nova Science Publishers.
- Peiró, J. M., García-Montalvo, J., & Gracia, F. (2002). How do young people cope with job flexibility? Demographical and psychological antecedents of the resistance to accept a job with non-preferred features. *Applied Psychology*, 5, 43-60. doi:10.1111/1464-0597.0078z
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *California Management Review*, 36, 9-28. doi:10.2307/41165742
- Pfeffer, J., & Baron, J. (1988). Taking the workers back out: Recent trends in the structuring of employment. *Research in Organizational Behavior*, 10, 257-303.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12, 531-544. doi:10.1177/014920638601200408

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, *65*, 539-569. doi:10.1146/annurev-psych-120710-100452
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. M., Lee, J., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method variance in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, *88*, 879-903. doi:10.1037/0021-9010.88.5.879
- Purcell, J., Kinnie, N., Swart, J., Rayton, B., & Hutchinson, S. (2009). *People Management and Performance*. London: Routledge.
- Purcell, J., Purcell, K., & Tailby, S. (2004). Temporary Work Agencies: Here Today, Gone Tomorrow? *British Journal of Industrial Relations*, *42*, 705-725. doi: 10.1111/j.1467-8543.2004.00337.x
- Quinlan, M., & Bohle, P. (2004). Contingent work and occupational safety. In J. Barling & M. R. Frone (Eds.), *The psychology of workplace safety* (pp. 81-105). Washington, USA: American Psychological Association.
- Reeves, T. C., & Oh, E. J. (2007). Generation differences and educational technology research. In J. M. Spector, M. D. Merrill, J. J. G. van Merriënboer, & M. Driscoll. (Eds.), *Handbook of research on educational communications and technology* (pp. 295-303). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, *87*, 698-714. doi:10.1037/0021-9010.87.4.698
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, *86*, 825-836. doi:10.1037//0021-9010.86.5.825
- Rijo, R., Varajão, J., & Gonçalves, R. (2012). Contact center: information systems design. *Journal of Intelligent Manufacturing*, *23*, 497-515. doi:10.1007/s10845-010-0389-0
- Ricketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, *23*, 257-266. doi:10.1002/job.141
- Ricketta, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance: A meta-analysis of panel studies. *Journal of Applied Psychology*, *93*, 472-481. doi:10.1037/0021-9010.93.2.472
- Rodrigues, R. F. (2011). A empresarialização da sociedade sob a influência da racionalidade da gestão. *Sociologia. Vol. XXI* (pp. 233-256). Porto: FLUP.

- Russell, B. (2008). Call centres: A decade of research. *International Journal of Management Reviews*, 10, 195-219. doi:10.1111/j.1468-2370.2008.00241.x
- Russo, G., Gorter, C., & Molenaar, D. (1997). Temporary jobs and temporary workers: The Dutch experience. *Discussion Paper*, 133(3), Tinbergen Institute.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78. doi:10.1037//0003-066x.55.1.68
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2002). An overview of self-determination theory. In E. L. Deci & R. M. Ryan (Eds.), *Handbook of self-determination research* (pp. 3-33). New York, NY: University of Rochester Press.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2006). Self-regulation and the problem of human autonomy: Does psychology need choice, self-determination, and will?. *Journal of Personality*, 74, 1557-1586. doi:10.1111/j.1467-6494.2006.00420.x
- Sallaz, J. (2013). *Labor, Economy and Society*. Cambridge, Malten: Polity.
- Schaufeli, W. B. & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner & D. P. Skarlicki (Eds.), *Research in social issues in management (Volume 5): Managing social and ethical issues in organizations* (pp. 135-177). Greenwich, CT: Information Age Publishers.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716. doi:10.1177/0013164405282471
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92. doi:10.1177/0013164405282471
- Schwarz, G. E. (1978). Estimating the dimension of a model. *Annals of Statistics*, 6, 461-464. doi:10.1214/aos/1176344136
- Shahnawaz, M. G., & Juyal, R. C. (2006). Human resource management practices and organizational commitment in different organizations. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 32(3), 267-274.
- Sheldon, K. M., Turban, D. B., Brown, K. G., Barrick, M. R., & Judge, T.A. (2003). Applying self-determination theory to organizational research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22, 357-393. doi:10.1016/s0742-7301(03)22008-9

- Silla, I., Gracia, F. J., & Peiró, J. M. (2005). Job insecurity and health-related outcomes among different types of temporary workers. *Economic and Industrial Democracy*, 26, 89-117. doi:10.1177/0143831x05049404
- Slattery, J. P., & Selvarajan, T. T. R. (2005). Antecedents to temporary employee's turnover intention. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12, 53-66. doi: 10.1177/107179190501200106
- Slattery, J. P., Selvarajan, T. T., & Anderson, J. E. (2006). Influences of new employee development practices on temporary employee work-related attitudes. *Human Resource Development Quarterly*, 17, 279-303. doi:10.1002/hrdq.1175
- Smith, V., & Neuwirth, E. B., (2009). Temporary help agencies and the making of a new employment practice. *Academy of Management Perspectives*, 2, 56-72. doi:10.5465/amp.2009.37008003
- Smola, W. & Sutton, C. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363-382. doi:10.1002/job.147
- Sobral, F., Lopes, S., Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2015). A motivation profile analysis: The case of temporary agency work. In M. J. Chambel (Ed.), *The self-determination theory applied to the new work arrangements* (pp. 23-56). New York, NY: Nova Publishers.
- Solnet, D., & Kralj, A. (2011). Generational differences in work attitudes: Evidence from the hospitality industry. *Florida International University Hospitality Review*, 29(2), 37-54.
- Spector, P. E. (2006). Method variance in organizational research: Truth or urban legend? *Organizational Research Methods*, 9, 221-232. doi:10.1177/1094428105284955
- Statistic Portal (2015). *Global market size of outsourced services from 2000 to 2014 (in billion U.S. dollars)*. Retrieved from: <http://www.statista.com/statistics/189788/global-outsourcing-market-size/>
- Stone, Katherine & Arthurs, Harry (2013). Rethink workplace regulation. Beyond the standard contract of employment. New York: Russel Sage Foundation.
- Sverke, M., Hellgren, J., & Naswall, K. (2002). No security: a meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 242-64. doi:10.1037//1076-8998.7.3.242
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Using Multivariate Statistics*. Boston: Allyn and Bacon.

- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology, 92*, 1069-1083. doi:10.1037/0021-9010.92.4.1069
- Tan, H. H., & Tan, C. P. (2002). Temporary employees in Singapore: What drives them? *The Journal of Psychology, 136*, 83-102. doi:10.1080/00223980209604141
- Taris T. W., (2006). Is there a relationship between burnout and objective performance? A critical review of 16 studies. *Work & Stress, 20*, 316-334. doi:10.1080/02678370601065893
- Taylor, F. W., (1984). Scientific management. In D. Pugh (Ed.), *Organization Theory* (pp. 145-160). Middlesex: Penguin.
- Toffler, A. (2001). *Choque do futuro*. Lisboa: Livros do Brasil.
- Tsui A. S., Pearce J. L., Porter L. W., & Hite J. P. (1995). Choice of employee organization relationship: Influence of external and internal organizational factors. *Research in Personnel and Human Resources Management, 13*, 117-151.
- Twenge, J. & Campbell, S. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology, 23*, 862-877. doi:10.1109/emr.2011.5876178
- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business Psychology, 25*, 201-210. doi:10.1007/s10869-010-9165-6
- Ulrich, D., Younger, J., & Brockbank, W. (2008). The twenty-first-century HR organization. *Human Resource Management, 47*, 829-850. doi:10.1002/hrm.20247
- Van den Berg, P., & Van der Velde, M. (2005). Relationships of functional flexibility with individual and work factors. *Journal of Business and Psychology, 20*, 111-129. doi:10.1007/s10869-005-6994-9
- Van den Broeck, A., Lens, W., De Witte, H., & Van Coillie, H. (2013). Unraveling the importance of the quantity and the quality of workers' motivation for well-being: A person-centered perspective. *Journal of Vocational Behavior, 82*, 69-78. doi:10.1016/j.jvb.2012.11.005
- Van Dyne, L., & Ang, S. (1998). Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore. *Academy of Management Journal, 41*, 692-703. doi:10.2307/256965
- Van Jaarsveld, D. D., Kwon H., & Frost, A. C. (2009). The effects of institutional and organizational characteristics on work force flexibility: Evidence from call centers in three

- liberal market economies. *Industrial & Labor Relations Review*, 62, 573-601.  
doi:10.1177/001979390906200406
- Vandenberg, R. J. & Stanley, L. J. (2009). Statistical and methodological challenges for commitment researchers: Issues of invariance, change across time, and profile differences. In H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 383–418). New York, NY: Routledge.
- Vermunt, J. K., & Magidson, J. (2003). Latent class models for classification. *Computational Statistics and Data Analysis*, 41, 531-537. doi:10.1016/s0167-9473(02)00179-2
- Virtanen, M., Kivimaki, M., Virtanen, P., Elovainio, M., & Vahtera, J. (2003). Disparity in occupational training and career planning between contingent and permanent employees. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 19-36. doi:10.1080/13594320344000002
- Wang, C. K. J. & Biddle, S. J. H. (2001). Young people's motivational profiles in physical activity: A cluster analysis. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 23(1), 1-22.
- Waters, M. (1995). *Globalization*. London: Routledge.
- Way, S. A. (2002). High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the U.S. small business sector. *Journal of Management*, 28, 765-785. doi:10.1016/s0149-2063(02)00191-5
- Weingarten, R. M. (2009). Four generations, one workplace: A Gen X-Y staff nurse's view of team building in the emergency department. *Journal of Emergency Nursing*, 35, 27-30. doi:10.1016/j.jen.2008.02.017
- Westerman, J. W., & Yamamura, J. H. (2007). Generational preferences for work environment fit: Effects on employee outcomes. *Career Development International*, 12, 150-161. doi:10.1108/13620430710733631
- Williams L. J., & Anderson S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617. doi:10.1177/014920639101700305
- Wood, S. & Wall, T. D. (2001). Human resource management and business performance. In P. B. Warr (Ed.), *Psychology at work* (5th ed.) (pp. 1-16). London: Penguin Books.
- Wright, P. M., & Boswell, W. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28, 247-276. doi:10.1177/014920630202800302

- Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2007). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis. *CAHRS Working Paper Series*, 468.
- Zacharatos, A., Barling, J., & Iverson, R. D. (2005). High performance work systems and occupational safety. *Journal of Applied Psychology*, 90, 77-93. doi:10.1037/0021-9010.90.1.77
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). *Generations at work: Managing the clash of veterans, boomers, xers, and nexters in your workplace*, New York, NY: AMACOM.
- Zimmerman, T., Gavrilova-Aguilar, M., & Cullum, P. (2013). Rethinking human resource strategies: A shift in the treatment of contingent workers. *International Journal of Business and Management*, 8, 28-34. doi:10.5539/ijbm.v8n7p28



## **Anexo**



# Questionário<sup>10</sup>

Ao responder a este questionário estará a fazer parte de uma investigação coordenada pela docente Maria José Chambel da Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa, que tem o Apoio da APESPE e do Provedor da Ética Empresarial e do Trabalhador Temporário e que resulta de uma parceria com \_\_\_\_\_ e outras empresas de trabalho temporário.

## O que é este questionário?

Este questionário é sobre vários aspectos do seu trabalho e o modo como se sente no dia-a-dia.

Isto não é um teste, logo não tem respostas certas ou erradas.

Queremos apenas saber a sua visão pessoal sobre os assuntos abordados ao longo do questionário. Por favor leia cada questão com cuidado, mas responda imediatamente assinalando com um X a opção que melhor corresponde à sua opinião.

## Quem vai ver as minhas respostas?

A informação que der é totalmente confidencial. Os resultados serão analisados em conjunto com as respostas dos seus colegas, para que nenhuma das respostas individuais de cada profissional possa ser identificada.

*Em nenhuma situação* os seus dados individuais serão dados a alguém.

Esta investigação será desenvolvida em três momentos diferentes, porque é muito importante conhecer aquilo que os trabalhadores pensam sobre o seu trabalho ao longo do tempo. Para que possamos estabelecer relação entre as suas respostas nestes três momentos, pedimos-lhe que inscreva um código pessoal nas quadrículas que se encontram a seguir. Nas duas primeiras quadrículas, registre as duas primeiras letras do primeiro nome da sua mãe, nas duas seguintes as duas primeiras letras do primeiro nome do seu pai e nas duas últimas quadrículas os dois primeiros algarismos do número do seu bilhete de identidade/cartão de cidadão (caso não tenha nenhum destes documentos coloque as duas primeiras letras do seu passaporte). Por exemplo, se o primeiro nome da sua mãe é Guilhermina, o primeiro nome do seu pai é Carlos e o número do seu bilhete de identidade/cartão de cidadão é o 5397084, deverá preencher o seu código do seguinte modo:

G	U	C	A	5	3
---	---	---	---	---	---

Por favor, inscreva o seu código pessoal conforme o exemplo atrás referido.

--	--	--	--	--	--

## Resultados do estudo

No final desta primeira fase do estudo vamos elaborar um relatório com os resultados globais, o qual vai ser apresentado à Direcção desta empresa de Trabalho Temporário para qual trabalha. Este documento poderá fundamentar possíveis ajustamentos na gestão de recursos humanos desta empresa e melhorar os níveis de satisfação dos seus colaboradores.

Se quiser receber esta informação pessoalmente contacte o responsável deste projecto: Doutora Maria José Chambel [mjchambel@fp.ul.pt](mailto:mjchambel@fp.ul.pt).

<sup>10</sup> Instrumento construído no âmbito do projeto de investigação “Transições dos Trabalhadores Temporários de Agência (TAW): Motivos, Experiências e Resultados”, financiado pela Fundação para a Ciência e Tecnologia (Projeto PTDC/MHC-PSO/4399/2012).

## Dados Demográficos

É importante para nós sabermos alguns dados demográficos sobre si, para podermos comparar as opiniões de diferentes grupos de trabalhadores.

<p><b>1. Sexo:</b>          Mulher .....<input type="checkbox"/>          Homem .....<input type="checkbox"/></p>	<p><b>2. Idade:</b>          _____ anos</p>	<p><b>3. Habilitações</b>          Até 9º Ano .....<input type="checkbox"/>          Secundário .....<input type="checkbox"/>          Frequência Universitária.....<input type="checkbox"/>          Licenciatura.....<input type="checkbox"/>          Superior à licenciatura ....<input type="checkbox"/></p>
<p><b>4. Há quanto tempo está nesta Empresa de Trabalho Temporário?</b>          Menos de 3 meses.....<input type="checkbox"/>          Entre 3 &amp; 6 meses.....<input type="checkbox"/>          Entre 6 &amp; 9 meses.....<input type="checkbox"/>          Entre 9 meses &amp; 1 ano ....<input type="checkbox"/>          Entre 1 &amp; 5 anos .....<input type="checkbox"/>          Entre 5 &amp; 10 anos .....<input type="checkbox"/>          Mais de 10 anos .....<input type="checkbox"/></p>	<p><b>5. Há quanto tempo está nesta Empresa Utilizadora/ Cliente?</b>          Menos de 3 meses.....<input type="checkbox"/>          Entre 3 &amp; 6 meses.....<input type="checkbox"/>          Entre 6 &amp; 9 meses.....<input type="checkbox"/>          Entre 13 &amp; 18 meses.....<input type="checkbox"/>          Mais de 18 meses.....<input type="checkbox"/></p>	<p><b>6. Qual era a sua situação emprego antes de ter este contrato?</b>          Primeiro Emprego.....<input type="checkbox"/>          Desempregado .....<input type="checkbox"/>          Trabalhava para outra Agência de TT.....<input type="checkbox"/>          Trabalhava numa empresa com contrato directo .....<input type="checkbox"/>          Trabalhava por conta-própria.....<input type="checkbox"/></p>
<p><b>7. Considera esta função adequada às suas habilitações</b>          Sim .....<input type="checkbox"/>          Não, porque tenho habilitações a mais .....<input type="checkbox"/>          Não, porque tenho habilitações a menos .....<input type="checkbox"/></p>	<p><b>8. Qual é sua função?</b>          Administrativo.....<input type="checkbox"/>          Supervisor.....<input type="checkbox"/>          Vendedor em espaço comercial.....<input type="checkbox"/>          Operador de call center.....<input type="checkbox"/>          Empregado de armazém.....<input type="checkbox"/>          Operador na Indústria.....<input type="checkbox"/>          Trabalhador não qualificado da indústria.....<input type="checkbox"/>          Empregado de limpeza .....<input type="checkbox"/>          Segurança .....<input type="checkbox"/>          Carregador e descarregador de mercadorias.....<input type="checkbox"/>          Outra, qual _____          _____</p>	<p><b>9. Tem outro emprego?</b>          Sim .....<input type="checkbox"/>          Não .....<input type="checkbox"/></p> <p><b>10. É estudante?</b>          Sim .....<input type="checkbox"/>          Não .....<input type="checkbox"/></p>
<p><b>11. Qual é o seu horário?</b>          Tempo completo (35-40h semanais) .....<input type="checkbox"/>          Tempo parcial (até 15h semanais) .....<input type="checkbox"/>          Tempo parcial (16 a 34h semanais) .....<input type="checkbox"/></p>	<p><b>12. Qual o sector de actividade em que trabalha?</b>          Indústria .....<input type="checkbox"/>          Call-Center .....<input type="checkbox"/>          Construção .....<input type="checkbox"/>          Comércio .....<input type="checkbox"/>          Alojamento e restauração (ex. Hotéis, cafés, restaurantes) ....<input type="checkbox"/>          Actividades financeiras e de seguros.....<input type="checkbox"/>          Outra qual _____</p>	<p><b>13. Qual o seu Contrato</b>          Temporário .....<input type="checkbox"/>          Sem termo .....<input type="checkbox"/>          Outro, qual _____          _____</p>

## Razões para Aceitar este Emprego

Utilizando esta escala, refira em que medida cada uma das frases corresponde a uma razão para ter aceite este emprego temporário.

		Totalmente						
		Muito						
		Bastante						
		Moderadamente						
		Pouco						
		Muito pouco						
		Não de todo						
		1	2	3	4	5	6	7
1.	Porque eu gosto de ser temporário.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Porque é o emprego que melhor se adapta às minhas necessidades (p. ex. estudos, família).	1	2	3	4	5	6	7
3.	Escolhi ser temporário porque vai permitir-me conseguir um emprego permanente.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Porque eu tenho que vencer as dificuldades e estar activo no mercado de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Porque me permite “sobreviver”.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Porque eu prefiro ser temporário.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Porque nesta minha etapa de vida é o emprego que prefiro.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Porque me permite ter mais oportunidades de passar a ter um contrato directo com uma das empresas utilizadoras.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Para fugir ao desemprego.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Porque me permite ganhar dinheiro.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Porque eu escolhi ser temporário.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Porque me assegura uma flexibilidade que actualmente me é imprescindível.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Porque aumenta a probabilidade de arranjar um emprego melhor no futuro.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Porque não posso deixar de ter um emprego.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Eu tenho este emprego pelo dinheiro que ganho.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Porque ser temporário me traz realização pessoal.	1	2	3	4	5	6	7
17.	Porque me dá mais liberdade para conciliar com outros objectivos da minha vida.	1	2	3	4	5	6	7
18.	Porque me permite desenvolver competências que me vão ser úteis no futuro.	1	2	3	4	5	6	7
19.	Porque estar empregado é fundamental para a minha vida.	1	2	3	4	5	6	7
20.	Porque eu preciso de ter um salário para viver.	1	2	3	4	5	6	7

## A sua Ligação a esta Empresa de Trabalho Temporário

Nesta secção pedimos-lhe que reflecta sobre a sua ligação a esta empresa de Trabalho Temporário, com a qual tem o seu contrato de trabalho. Para cada uma delas, indique qual a sua opinião.

		Concordo Totalmente						
		Concordo						
		Concordo moderadamente						
		Não concordo nem discordo						
		Discordo moderadamente						
		Discordo						
		Discordo Totalmente						
		1	2	3	4	5	6	7
1.	Ficaria muito contente se desenvolvesse o resto da minha carreira nesta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Eu sinto os problemas desta empresa como meus.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Esta empresa tem um elevado significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Eu não tenho um forte sentimento de pertencer a esta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Eu não me sinto como “fazendo parte desta família” nesta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Eu não me sinto “ligado emocionalmente” a esta empresa.	1	2	3	4	5	6	7

## O seu Emprego

Nas seguintes questões pedimos-lhe que descreva algumas características do seu emprego. Para cada uma delas, indique qual a sua opinião.

		Concordo Totalmente				
		Concordo				
		Não concordo nem discordo				
		Discordo				
		Discordo Totalmente				
		1	2	3	4	5
1.	Em breve perderei este emprego					
2.	Estou confiante que esta empresa de TT vai conseguir arranjar-me emprego durante o tempo que eu precisar					
3.	Sinto-me inseguro com o meu futuro neste emprego					
4.	Quando acabar esta colocação nesta empresa cliente, esta empresa de TT vai encontrar lugar para mim noutra empresa.					
5.	Eu sinto que posso perder este emprego num futuro próximo					
6.	Não me sinto seguro nesta situação de emprego					
7.	Tenho a certeza que perderei este emprego.					
8.	Vou manter-me a trabalhar nesta empresa de TT o tempo que precisar					

## As Características desta Empresa de Trabalho Temporário

Nesta secção pedimos-lhe que reflita sobre a forma como considera que esta empresa de trabalho temporário o trata. Pense na forma como se relaciona com esta empresa de TT e por favor responda a todas as questões marcando X na resposta que melhor descreve a sua opinião.

		Concordo Totalmente						
		Concordo						
		Concordo moderadamente						
		Não concordo nem discordo						
		Discordo moderadamente						
		Discordo						
		Discordo Totalmente						
		1	2	3	4	5	6	7
1.	A empresa preocupa-se com as minhas opiniões.							
2.	A empresa demonstra pouca preocupação com os seus trabalhadores.							
3.	A empresa esquece pequenas falhas da parte dos seus trabalhadores.							
4.	A empresa preocupa-se bastante com o meu bem-estar.							
5.	A empresa estaria disposta a ajudar-me caso necessitasse de um favor especial.							
6.	A empresa tem em consideração os meus objetivos e valores pessoais.							
7.	A empresa disponibiliza-se para me ajudar quando tenho um problema.							
8.	A empresa não tem em consideração os meus interesses quando toma decisões que me afetam diretamente.							

## O seu Trabalho

Nas seguintes questões pedimos-lhe que descreva algumas características do seu trabalho atual, aquele que realiza nesta empresa onde está a trabalhar neste momento. Para cada uma delas, indique qual a sua opinião.

		Concordo Totalmente				
		Concordo				
		Não concordo nem discordo				
		Discordo				
		Discordo Totalmente				
1.	O meu trabalho exige que eu trabalhe depressa	1	2	3	4	5
2.	O meu trabalho exige que eu trabalhe duramente	1	2	3	4	5
3.	No meu trabalho, tenho uma grande quantidade de coisas para fazer	1	2	3	4	5
4.	Não tenho tempo para fazer todo o meu trabalho	1	2	3	4	5
5.	Tenho demasiado trabalho para fazer	1	2	3	4	5
6.	Sinto que não tenho tempo para terminar o meu trabalho	1	2	3	4	5
7.	Tenho que lidar com exigências contraditórias no meu trabalho	1	2	3	4	5
8.	Tenho a possibilidade de decidir como organizar o meu trabalho	1	2	3	4	5
9.	Tenho controlo sobre o que acontece no seu trabalho	1	2	3	4	5
10.	O meu trabalho permite-me tomar decisões por mim própria(o)	1	2	3	4	5
11.	No meu trabalho é-me pedido que tome as minhas próprias decisões	1	2	3	4	5

## A sua Ligação a esta Empresa Utilizadora

Nesta secção pedimos-lhe que reflecta sobre a sua ligação a esta empresa onde está a desenvolver o seu trabalho actualmente. Para cada uma delas, indique qual a sua opinião.

		Concordo Totalmente						
		Concordo						
		Concordo moderadamente						
		Não concordo nem discordo						
		Discordo moderadamente						
		Discordo						
		Discordo Totalmente						
1.	Ficaria muito contente se desenvolvesse o resto da minha carreira nesta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Eu sinto os problemas desta empresa como meus.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Esta empresa tem um elevado significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Eu não tenho um forte sentimento de pertencer a esta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Eu não me sinto como “fazendo parte desta família” nesta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Eu não me sinto “ligado emocionalmente” a esta empresa.	1	2	3	4	5	6	7

## A sua Saúde

Nesta secção as questões referem-se ao seu estado de saúde nos últimos tempos. Lembre-se que só pretendemos saber queixas recentes, não as que pode ter tido no passado. Por favor, indique a resposta que parece adequar-se mais à sua situação actual, utilizando a seguinte escala:

		Definitivamente Verdadeiro				
		Verdadeiro				
		Nem Verdadeiro Nem Falso				
		Falso				
		Definitivamente Falso				
1.	De acordo com os médicos, a minha saúde é excelente actualmente.	1	2	3	4	5
2.	Sinto-me melhor actualmente do que nunca..	1	2	3	4	5
3.	Sinto-me tão saudável como as outras pessoas.	1	2	3	4	5
4.	A minha saúde é excelente.	1	2	3	4	5

## As Práticas que Têm Sido Aplicadas

As seguintes questões dizem respeito à sua percepção sobre as várias práticas que têm sido aplicadas consigo neste emprego temporário. Para cada uma delas, indique qual a sua opinião.

		Concordo Totalmente						
		Concordo moderadamente					Concordo	
		Não concordo nem discordo			Discordo moderadamente			
		Discordo						
		Discordo Totalmente						
		1	2	3	4	5	6	7
1.	Quando comecei a trabalhar nesta empresa tive apoio e acompanhamento inicial por parte da chefia							
2.	Quando comecei a trabalhar nesta empresa, foram-me comunicados de forma clara os objectivos da minha função.							
3.	Quando comecei a trabalhar nesta empresa tive apoio por parte dos seus colegas para me sentir integrado.							
4.	Quando comecei a trabalhar nesta empresa recebi a formação inicial indispensável para realizar as minhas tarefas.							
5.	Realizei provas de selecção (p. ex. Entrevista e/ou testes) para vir trabalhar para a empresa.							
6.	Foram tidos em consideração os meus conhecimentos e/ou experiência anterior quando me seleccionaram para este trabalho.							
7.	Quando fui recrutado por esta empresa foram usados métodos adequados para avaliar as minhas competências e conhecimentos.							
8.	Quando fui recrutado por esta empresa foram analisados os meus conhecimentos específicos.							
9.	A formação/experiência que tenho recebido com o Trabalho Temporário tem-me tornado polivalente, aumentando o meu valor no mercado de trabalho em geral.							
10.	Tenho recebido formação/experiência que me ajudará a manter-me a trabalhar nesta empresa onde estou.							
11.	Com a formação/experiência que tenho recebido com o Trabalho Temporário tenho aumentado a probabilidade de me manter empregado.							
12.	Com a formação/experiência que tenho recebido posso facilmente mudar de função dentro da empresa onde estou a trabalhar.							
13.	Com a formação/experiência que tenho recebido com o Trabalho Temporário será mais fácil arranjar um emprego.							
14.	Com a formação/experiência que tenho recebido com o Trabalho Temporário conseguirei arranjar um trabalho melhor numa empresa com um contrato direto							
15.	A formação/experiência que tenho recebido tem aumentado o meu valor nesta empresa, tornando mais provável obter um contrato direto.							
16.	A formação que tenho recebido vai facilitar-me desempenhar uma melhor função dentro desta empresa onde estou.							
17.	Os critérios de avaliação de desempenho são claros nesta empresa.							
18.	Se há falhas no desempenho existe acompanhamento no sentido de as ultrapassar.							
19.	O meu superior hierárquico comunica-me os objectivos que devo alcançar na realização do meu trabalho							
20.	O meu superior hierárquico comunica-me os meus critérios de avaliação de desempenho.							

## As Características desta Empresa Utilizadora

Nesta secção pedimos-lhe que reflita sobre a forma como considera que esta empresa onde está atualmente a trabalhar o trata. Pense na forma como se relaciona com esta empresa utilizadora e por favor responda a todas as questões marcando X na resposta que melhor descreve a sua opinião.

		Concordo Totalmente						
		Concordo					Concordo moderadamente	
		Não concordo nem discordo			Discordo moderadamente		Discordo	
		Discordo Totalmente						
		1	2	3	4	5	6	7
1.	A empresa preocupa-se com as minhas opiniões.	1	2	3	4	5	6	7
2.	A empresa demonstra pouca preocupação com os trabalhadores temporários.	1	2	3	4	5	6	7
3.	A empresa esquece pequenas falhas da parte dos trabalhadores temporários.	1	2	3	4	5	6	7
4.	A empresa preocupa-se bastante com o meu bem-estar.	1	2	3	4	5	6	7
5.	A empresa estaria disposta a ajudar-me caso necessitasse de um favor especial.	1	2	3	4	5	6	7
6.	A empresa tem em consideração os meus objetivos e valores pessoais.	1	2	3	4	5	6	7
7.	A empresa disponibiliza-se para me ajudar quando tenho um problema.	1	2	3	4	5	6	7
8.	A empresa não tem em consideração os meus interesses quando toma decisões que me afetam diretamente.	1	2	3	4	5	6	7

## O seu desempenho

Por último, pedimos-lhe agora que descreva a frequência com que *em geral* desenvolve determinados comportamentos no seu dia-a-dia na realização do seu trabalho. Por favor responda a todas as questões assinalando com X a resposta que melhor descreve o que se passa atualmente.

		Quase sempre				
		Muitas vezes			Algumas vezes	
		Por vezes		Quase Nunca		
		1	2	3	4	5
1.	Realizo adequadamente as tarefas que me são destinadas.	1	2	3	4	5
2.	Assumo as responsabilidades especificadas para a minha função.	1	2	3	4	5
3.	Desempenho as tarefas que me são atribuídas.	1	2	3	4	5
4.	Atinjo os níveis de desempenho requeridos para a minha função.	1	2	3	4	5
5.	Esforço-me mais do que o estritamente necessário.	1	2	3	4	5
6.	Tomo a iniciativa de tentar resolver problemas que surgem no meu trabalho.	1	2	3	4	5
7.	Abordo as dificuldades que surgem no trabalho com entusiasmo.	1	2	3	4	5
8.	Penso no que é melhor para esta empresa onde estou a trabalhar.	1	2	3	4	5
9.	Procuro manter-me informado sobre o que se passa nesta empresa.	1	2	3	4	5
10.	Ajudo a organizar o funcionamento do departamento/serviço no qual trabalho.	1	2	3	4	5
11.	Ajudo os meus colegas de trabalho a realizarem melhor o seu trabalho.	1	2	3	4	5
12.	Ajudo os meus colegas a realizarem o seu trabalho, para o benefício da equipa.	1	2	3	4	5
13.	Ajudo os colegas da minha equipa com as suas responsabilidades do trabalho.	1	2	3	4	5
14.	Eu voluntario-me para fazer coisas para a minha equipa de trabalho.	1	2	3	4	5

## O Seu Bem-Estar

Nesta secção encontram-se afirmações sobre sentimentos relacionados com a sua actividade profissional. Por favor leia cada frase atentamente e pense se alguma vez se sentiu dessa forma face ao seu trabalho. Se já teve esse sentimento, escreva o número (de 0 a 6) que melhor descreve **com que frequência se sente dessa forma**.

		Todos os dias						
		Algumas vezes por semana			Uma vez por semana			
		Algumas vezes por mês		Uma vez ou menops por mês		Algumas vezes por ano		
		Nunca						
		0	1	2	3	4	5	6
1.	No meu trabalho, sinto-me cheia (o) de energia	0	1	2	3	4	5	6
2.	Estou entusiasmada (o) com o meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
3.	Estou contente quando estou a trabalhar intensamente.	0	1	2	3	4	5	6
4.	No meu trabalho, sinto-me forte e com vigor.	0	1	2	3	4	5	6
5.	O meu trabalho inspira-me.	0	1	2	3	4	5	6
6.	Estou imerso no meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
7.	Quando acordo de manhã, sinto-me bem por ir trabalhar.	0	1	2	3	4	5	6
8.	Tenho orgulho no trabalho que faço.	0	1	2	3	4	5	6
9.	Esqueço-me “do resto” quando estou a trabalhar.	0	1	2	3	4	5	6
10.	Sinto-me emocionalmente esgotado(a) pelo meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
11.	Sinto-me desgastado(a) no fim do dia de trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
12.	Sinto-me fatigado(a) quando acordo de manhã e tenho de enfrentar mais um dia de trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
13.	Trabalhar durante todo o dia é realmente uma pressão para mim.	0	1	2	3	4	5	6
14.	Sinto-me esgotado(a) pelo meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
15.	Perdi interesse pelo meu trabalho desde que comecei com este emprego.	0	1	2	3	4	5	6
16.	Perdi entusiasmo pelo meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
17.	Quando estou a trabalhar não gosto que me incomodem com outras coisas.	0	1	2	3	4	5	6
18.	Tornei-me mais reticente em relação à utilidade do meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
19.	Duvido do valor e utilidade do meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6

Nesta secção encontram-se afirmações sobre sentimentos relacionados com a sua vida em geral. Por favor leia cada frase atentamente e assinale o quanto concorda com cada frase em relação à sua **vida de um modo geral**

		Concordo fortemente						
		Concordo						
		Concordo ligeiramente			Não concordo nem discordo			
		Discordo ligeiramente		Discordo		Discordo Fortemente		
		1	2	3	4	5	6	7
1.	De muitas formas a minha vida está próxima do meu ideal.	1	2	3	4	5	6	7
2.	As minhas condições de vida são excelentes.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Estou satisfeito com a minha vida.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Até agora tenho conseguido as coisas importantes que eu quero na vida.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Se pudesse viver a minha vida novamente, não mudaria quase nada.	1	2	3	4	5	6	7

**Muito obrigado pela sua colaboração!**