

Práticas de Recursos Humanos e Duplo Comprometimento Afetivo por parte dos Trabalhadores Terceirizados¹

Human Resource Management Practices and Double Affective Commitment of Temporary Workers

» Maria José CHAMBEL² (Universidade de Lisboa)

Resumo Neste estudo, utilizamos a norma da reciprocidade para analisarmos o comprometimento afetivo dos trabalhadores terceirizados. Consideramos que quando a empresa cliente mostrava investimento no sentido de satisfazer as necessidades desses trabalhadores, estes retribuía com atitude positiva em relação à organização. Por outro lado, pressupomos que a relação estabelecida com a empresa cliente se relacionava com o comprometimento afetivo com a agência que contratava esses trabalhadores. Com uma amostra de 264 trabalhadores terceirizados a trabalhar em três empresas industriais em Portugal, comprovamos a existência de uma relação positiva entre a experiência do sistema de Práticas de Recursos Humanos (PRH) e o comprometimento afetivo dos trabalhadores face à empresa cliente. Observamos ainda que o comprometimento afetivo com a agência que os contratava se relacionava positivamente com o comprometimento afetivo com a empresa cliente. Interessante observar o fato de que um dos “deveres” da agência é a escolha de um bom cliente, o que evidencia que a relação entre o sistema de PRH e o comprometimento com a agência ocorria pelo comprometimento com a empresa cliente.

Palavras-chave

Trabalhadores Terceirizados, Comprometimento afetivo, Práticas de Recursos Humanos, Dupla Relação de Emprego.

Abstract The aim of this study is to analyze the role of the norm of reciprocity to explain affective commitment of temporary workers. We considered that when a client company showed investment in satisfying the needs of these workers, they reciprocated with a positive attitude toward the organization. On the other hand, we theorized that this relationship was explained by the commitment of these workers to the agency that contracted them. With a sample of 264 temporary workers at 3 Portuguese manufacturing firms, we verified that the system of human resource practices related positively with affective commitment toward the client organization. We also observed that this affective commitment toward the client related positively with the affective commitment toward the agency. More interestingly, demonstrating that an important duty of the agency was to choose a good client, we showed that the relationship between human resource practices and affective commitment toward the agency came about through affective commitment toward the client.

Keywords

Temporary Workers, Affective Commitment, Human Resource Practices, Double Employment Relationship.

1 A pesquisa relatada neste artigo foi realizada no âmbito do projeto “Relação de emprego nos trabalhadores temporários: A importância da gestão de recursos humanos – PTDC/PSI-PTO/102046/2008” financiado pela Fundação para a Ciência e Tecnologia do governo Português. A autora agradece fortemente este financiamento.

2 Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa. Endereço para correspondência: Alameda da Universidade, 1649-013 LISBOA, Portugal. Telephone: 351 21 794 36 00 Fax: 351 21 793 34 08. E-mail: mjchambel@fp.ul.pt

Atualmente, muitas organizações respondem a alterações do mercado, nomeadamente a oscilações rápidas e imprevisíveis dos pedidos dos clientes, com a contratação de trabalhadores terceirizados. Durante períodos de poucas exigências, as organizações mantêm-se com um número reduzido de trabalhadores, com os quais estabelecem um contrato direto e duradouro. Todavia, em períodos de maior exigência, alargam o número de trabalhadores, contratando temporariamente mão de obra por intermédio de agências de trabalho temporário (Abraham, 1990).

Alguns autores têm salientado desvantagens nas condições de trabalho desses trabalhadores terceirizados de agência: não podem esperar uma relação de emprego duradoura e de longo prazo (Pfeffer & Baron, 1988); não sabem por quanto tempo poderão continuar a trabalhar naquela empresa cliente, nem se a agência lhes encontrará uma nova organização para trabalhar, quando deixarem de ter lugar nesse cliente, tendo por isso maior insegurança de emprego (Purcell & Purcell, 1999); não podem esperar ser promovidos na empresa cliente na qual trabalham (Cappelli, 2000); muitas vezes, recebem um salário mais baixo e têm menos benefícios do que os trabalhadores contratados diretamente pela empresa cliente (Houseman & Erickcek, 2002; Rees & Fielder, 1992). De acordo com a norma da reciprocidade (Gouldner, 1960), os indivíduos respondem positivamente ao tratamento favorável que consideram existir da parte da organização. A partir dessa reflexão, podemos considerar que a percepção dessas condições desvantajosas levará a uma diminuição das atitudes favoráveis face à organização, nomeadamente a uma diminuição do seu comprometimento afetivo.

No entanto, os estudos que têm comparado o comprometimento afetivo dos trabalhadores terceirizados e dos trabalhadores com um contrato direto com a empresa têm sido contraditórios e inconclusivos, existindo alguns que mostram melhores resultados por parte dos trabalhadores terceirizados, outros que, pelo contrário, mostram maiores níveis dessa atitude por parte dos trabalhadores contratados diretamente e outros que não mostram diferenças significativas entre esses dois grupos de trabalhadores (para uma revisão, ver De Cuyper et al., 2008).

Em primeiro lugar, consideramos que essa contradição de resultados pode ocorrer porque o comprometimento dos trabalhadores terceirizados, tal como o dos trabalhadores diretamente contratados, pode depender da forma como consideram que são tratados pela empresa. As práticas de gestão de recursos humanos têm um papel fundamental nessa percepção e quando fazem com que os trabalhadores terceirizados se sintam bem tratados, levam-nos a responder reciprocamente com um elevado comprometimento afetivo (Mitlacher, 2008).

Em segundo lugar, consideramos que essa contradição pode ocorrer porque a relação de emprego desses trabalhadores terceirizados é uma relação dupla, porque desenvolvem uma ligação com a agência que os contrata e que os coloca a trabalhar na empresa cliente, mas também uma ligação com a empresa cliente, pois é nela que se desenvolve a sua atividade profissional do dia a dia (Benson, 1998; Liden Wayne, Kraimer & Sparrowe, 2003). O comprometimento com uma dessas organizações condiciona o comprometimento com a outra, dando-nos conta da complexidade da relação de emprego desses trabalhadores (Coyle-Shapiro & Morrow, 2005; Gallegher & Connely, 2008).

Neste estudo quisemos analisar em que medida as práticas de recursos humanos desenvolvidas para os trabalhadores terceirizados se relacionavam com o seu comprometimento afetivo. Em concreto, tivemos os seguintes objetivos: analisar em que medida a experiência das práticas de recursos humanos (PRH) por parte dos trabalhadores terceirizados apresentava uma relação positiva com o seu comprometimento afetivo com a empresa cliente; em que medida o comprometimento afetivo com o cliente se relacionava com o comprometimento afetivo com a agência de trabalho temporário; em que medida o comprometimento afetivo com a empresa cliente mediava a relação entre essa experiência das PRH e o comprometimento com a agência de trabalho temporário.

Em seguida começamos por apresentar uma revisão de literatura sobre as PRH e estabelecemos a hipótese de relação entre o sistema dessas práticas e a atitude de comprometimento afetivo dos empregados. Depois apresentamos a complexidade da relação de emprego dos

trabalhadores terceirizados, nomeadamente o fato de desenvolverem comprometimento afetivo quer com a agência que os contrata quer com a empresa cliente na qual trabalham, e desenvolvemos hipóteses de relação entre esses dois comprometimentos e destes com o sistema de PRH. Essas hipóteses foram testadas em uma amostra portuguesa de trabalhadores terceirizados que trabalhavam como operadores industriais.

A IMPORTÂNCIA DAS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS NO COMPROMETIMENTO AFETIVO COM A EMPRESA CLIENTE

O comprometimento afetivo é uma ligação emocional com a organização, a qual leva o trabalhador a aceitar os objetivos e valores organizacionais, dirigir os seus esforços no sentido de atingir esses objetivos e querer permanecer fazendo parte dessa mesma organização (Monday, Steers & Porter, 1979). É uma atitude que se relaciona a baixo absentismo, baixo *turnover* e baixo desejo de *turnover*, mas também a elevada satisfação no trabalho, elevado desempenho e maior exibição de comportamentos de cidadania organizacional (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997; Monday, 1998; Riketta, 2002, 2008).

As PRH têm sido referidas como fundamentais para compreendermos essa atitude. Designadas indiferentemente por práticas de elevado comprometimento, de elevado envolvimento ou de elevado desempenho (Wood, de Menezes & Lasasoa, 2003), tem-se sugerido que as práticas de flexibilidade nos postos de trabalho, de rigor nos mecanismos de seleção, de elevada formação e desenvolvimento, de avaliação de desempenho baseada no mérito e no desenvolvimento, de remuneração competitiva e de atribuição extensa de benefícios, promovem de uma forma conjunta e sinérgica o comprometimento afetivo dos trabalhadores (Takeuchi, Wang, Lepak & Takeuchi, 2007). O pressuposto é que existe reciprocidade entre a organização e os trabalhadores que faz com que as contribuições de uma parte sejam contingentes às contribuições prévias da outra parte seguindo a regra de adesão a *ser recíproco* em relação aos benefícios recebidos (Coyle-Shapiro & Shore, 2007). Quando as práticas desenvolvidas pela empresa são benéficas para os empregados porque permitem satisfazer as suas necessidades e atendem aos seus interesses (Hannah & Iverson, 2004; Kinnie, Hutchinson, Purcell, Rayton & Swart, 2005), eles respondem reciprocamente com atitudes e comportamentos favoráveis para a empresa (Ostroff & Bowen, 2000), nomeadamente com uma atitude de elevado comprometimento afetivo (Takeuchi et al., 2007; Whitener, 2001). Desse modo, a ideia é que os trabalhadores orientam as suas atitudes face à organização baseados na norma geral de reciprocidade (Gouldner, 1960).

Na verdade, a análise da relação dessas práticas com essa atitude dos trabalhadores requer uma análise do sistema de PRH e não do efeito de cada uma dessas práticas isoladamente, não só porque há um efeito de coerência entre as diferentes práticas, mas também porque os trabalhadores têm uma experiência simultânea desse conjunto de práticas e a influência de cada uma não ocorre independentemente das outras (Becker & Huselid, 1998; Delery, 1998; Guthrie, 2001; Ichniowski, Shaw & Prensushi, 1997; Lepak, Liao, Chung & Harden, 2006; MacDuffie, 1995; Wright & Boswell, 2002).

No entanto, alguns autores têm criticado essa visão de uma relação direta entre o sistema de PRH e as atitudes e comportamento dos empregados. Esse sistema não existe de modo independente dos empregados e os seus efeitos dependem da experiência que os trabalhadores têm com essas mesmas práticas (Lepak et al., 2006). Os trabalhadores respondem com comprometimento afetivo em relação à organização quando consideram que a organização está desenvolvendo um conjunto de práticas personalizadas, isto é, mostram um comprometimento consigo próprios (Hannah & Iverson, 2004). Concretamente, a reciprocidade ocorre quando os trabalhadores veem as PRH úteis para si (Kinnie, Hutchinson, Purcell, Rayton & Swart, 2005), devendo-se falar de experiência positiva das PRH quando estas satisfizerem as suas necessidades, não existindo por isso um sistema universal dessas práticas que nos permita considerar que promove o comprometimento de todos os empregados (Conway & Monks, 2009; Edgar & Geare, 2005; Guest, 1997; Guest & King, 2004).

No caso específico dos trabalhadores terceirizados, Koene e Van Riemsdijk (2005) mostraram que as atitudes e comportamentos desses trabalhadores face à empresa cliente dependiam do reconhecimento das suas necessidades específicas no processo de seleção e de contratação, no desenho do trabalho, na formação e nas ações de socialização. Na verdade, podemos considerar que a empregabilidade, isto é, a hipótese de vir a ser efetivado no futuro constitui uma das necessidades básicas dos trabalhadores terceirizados, dada a natureza imprevisível da sua contratação (De Cuyper & De Witte, 2008; Kluytmans & Ott, 1999). Consequentemente, a experiência da formação como prática que permite desenvolver competências e conhecimentos que lhes pode facilitar a aquisição de outra função no interior da mesma empresa cliente ou em outra empresa do mercado, quando a hipótese de continuar a desempenhar a mesma função naquela empresa tiver terminado, pode ser considerada uma prática de recursos humanos fundamental para promover o comprometimento afetivo desses trabalhadores terceirizados (Finegold, Levenson & Van Buren, 2005; Forrier & Sels, 2003). Por outro lado, as práticas de socialização dos trabalhadores terceirizados ajudam a integrá-los à empresa cliente, contribuindo para aumentar os seus níveis de comprometimento afetivo. Essas práticas ao permitirem a esses trabalhadores conhecerem os procedimentos que devem seguir, os valores e objetivos da empresa, mostram suporte da parte da empresa no sentido de se ajustarem e de conseguirem ter um desempenho adequado e os trabalhadores respondem reciprocamente com essa atitude positiva em relação à empresa (Slattery, Selvarajan & Anderson, 2006). Finalmente, podemos considerar que uma prática de avaliação do desempenho que é considerada orientada por critérios claros e justos, pode ser vista pelos empregados terceirizados, tal como pelos contratados diretamente pela empresa, como uma prática que demonstra preocupação consigo e com os seus interesses e reconhecimento do seu valor na empresa (Takeuchi et al., 2007). Não devemos esquecer que os trabalhadores terceirizados não pertencem formalmente à empresa cliente e, por isso, o esforço realizado para que esses trabalhadores desenvolvam as suas competências e seus conhecimentos por meio do desenvolvimento de ações de formação, para que se sintam integrados comunicando os objetivos, os valores e os procedimentos em ações de socialização, para que se sintam bem-tratados e valorizados por ações de avaliação de desempenho claras e objetivas, pode ser visto como um esforço discricionário, no sentido de que a empresa não é “obrigada” a desenvolver essas ações. São essas práticas discricionárias as que mais são vistas como de apoio e, consequentemente, as mais eficazes para desencadear respostas positivas nos trabalhadores (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986). De acordo com essas ideias, colocamos a seguinte hipótese:

Hipótese 1: A experiência das PRH por parte dos trabalhadores terceirizados apresenta uma relação positiva com o seu comprometimento afetivo com a empresa cliente.

O COMPROMETIMENTO AFETIVO COM O CLIENTE E COM A AGÊNCIA DE TRABALHO TEMPORÁRIO

A relação triangular entre o trabalhador temporário, a agência de trabalho temporário e a organização cliente, faz com que se desenvolva uma relação de emprego complexa, a qual se caracteriza por ser dupla, desenvolvendo o trabalhador temporário um comprometimento afetivo quer com agência, quer com a empresa cliente (Benson, 1998; Coyle-Shapiro & Morrow, 2006; Connelly, Gallagher & Gilley, 2007; Liden et al., 2003; Slattery, Selvarajan & Anderson, 2006).

Apesar de poucos estudos analisarem o comprometimento com a agência, podemos considerar que é essa empresa que recruta, seleciona, paga o salário e procura assegurar uma nova colocação quando o trabalhador já não pode continuar em um determinado cliente, e esse trabalhador desenvolve uma relação afetiva com essa organização. De fato, Benson (1998) mostrou a existência de um comprometimento afetivo entre os trabalhadores terceirizados e a agência na Austrália, e Van Breugel, Van Olffen e Olie (2005) comprovaram essa relação na Holanda.

Por outro lado, é na empresa cliente que o trabalhador permanece no seu dia a dia e muitas vezes seu trabalho é gerido por um conjunto de práticas, nomeadamente de integração e socialização, de formação e desenvolvimento de competências e de avaliação de desempenho. Consequentemente, vários autores têm mostrado que o trabalhador também desenvolve uma relação afetiva com essa empresa (Pearce, 1993; Liden et al., 2003; Van Dyne & Ang, 1998)

Um dos aspectos mais interessantes dessa dupla relação de emprego é que podemos considerar que cada uma delas não é independente (Coyle-Shapiro & Conway, 2004), podendo em determinadas situações o cliente ser o ponto de referência, enquanto em outras a agência desempenha esse papel (Rubery, Carroll, Cooke, Grugulis & Earnshaw, 2004). Por exemplo, Coyle-Shapiro e Morrow (2006) mostraram que na situação em que a agência assegurava a gestão dos trabalhadores, era essa empresa o referente da sua relação de emprego, verificando as autoras que era o compromisso afetivo com essa empresa que influenciava o compromisso afetivo com a empresa cliente. No entanto, existem situações em que o papel da agência é muito reduzido, cabendo ao cliente um papel relevante na sua gestão, sendo por isso a experiência no cliente que influencia a relação do trabalhador com a agência de trabalho temporário (McLean Parks, Kidder & Gallagher, 1998). Nas situações em que a agência de trabalho temporário apenas se responsabiliza pelo recrutamento, seleção e remuneração desses trabalhadores, assegurando ao cliente as práticas de socialização e integração, de formação e de desenvolvimento e de avaliação do desempenho, é esta o referente para a relação de emprego (Chambel & Fontinha, 2009). Por outro lado, também podemos considerar que quando os trabalhadores terceirizados permanecem durante algum tempo no mesmo cliente e essa empresa sempre que necessita de novos trabalhadores escolhe os melhores trabalhadores terceirizados para contratar diretamente, é a ligação afetiva com essa empresa a que vai condicionar a relação afetiva com a agência. Colocamos a seguinte hipótese:

Hipótese 2: O comprometimento afetivo com a empresa cliente relaciona-se de forma positiva com o comprometimento afetivo por parte da agência de trabalho temporário.

A MEDIAÇÃO PELO COMPROMETIMENTO AFETIVO COM O CLIENTE

Como referimos, a investigação sobre o comprometimento afetivo baseia-se predominantemente na norma da reciprocidade (Gouldner, 1960) que considera que a relação entre os trabalhadores e a organização está sujeita a uma avaliação contínua do equilíbrio entre os benefícios obtidos e os oferecidos. Concretamente, quando o trabalhador considera que a organização desenvolve um conjunto de práticas que permitem satisfazer as suas necessidades responde com uma atitude positiva face à organização, nomeadamente com elevado comprometimento afetivo (Conway & Monks, 2009; Kinnie et al., 2005; Takeuchi et al., 2007). No caso específico dos trabalhadores terceirizados, pressupomos que quando essas práticas eram desenvolvidas pela empresa cliente, na qual o trabalhador temporário desenvolvia a sua atividade profissional no dia a dia, levava a essa resposta recíproca de comprometimento afetivo face à empresa cliente.

Por outro lado, pressupomos que a forma como o trabalhador se sentia tratado pelo seu empregador, a agência de trabalho temporário, era condicionada por essa relação de troca recíproca estabelecida com a empresa cliente. A agência de trabalho temporário é que escolhe a empresa cliente na qual coloca o trabalhador temporário, por isso o comprometimento afetivo que o trabalhador desenvolve em relação a essa empresa está condicionado pelo comprometimento afetivo com o cliente, o qual depende por sua vez, da forma como o trabalhador é tratado nessa empresa. Dito de outro modo, a experiência das práticas de recursos humanos por parte dos trabalhadores terceirizados relaciona-se com o comprometimento afetivo com a agência de trabalho temporário por meio da sua relação com o comprometimento afetivo com o cliente. Propomos então a seguinte hipótese:

Hipótese 3: O comprometimento afetivo dos trabalhadores terceirizados com a empresa cliente medeia a relação entre a sua experiência das práticas de recursos humanos e o comprometimento afetivo com a agência de trabalho temporário.

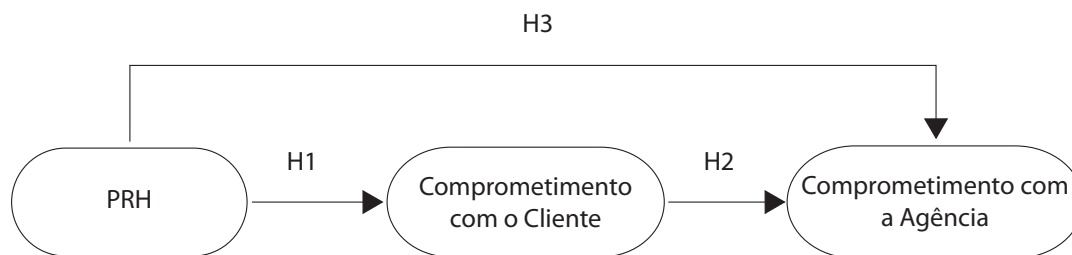


FIGURA 1. Modelo de pesquisa.

MÉTODO

Ao longo desta seção descreveremos o método utilizado para realizar a pesquisa, nomeadamente o procedimento, as medidas e os instrumentos utilizados para recolha de dados e as características da nossa amostra.

Procedimento e amostra

Testamos o modelo proposto utilizando trabalhadores terceirizados de três empresas industriais em Portugal. O procedimento de recolha de dados envolveu vários passos. O investigador realizou uma primeira entrevista com o Diretor de Recursos Humanos de cada empresa para divulgar os objetivos do estudo e recolher informação geral sobre a empresa e sobre os trabalhadores terceirizados (p.ex., tipo de função, motivos de contratação, possibilidade de contratação direta e práticas de recursos humanos utilizadas). No segundo momento, reuniu-se com os supervisores diretos para apresentar os objetivos do estudo e pedir a sua colaboração no sentido de explicar o estudo e distribuir os questionários para os trabalhadores terceirizados que estavam trabalhando em sua equipe. Cada trabalhador recebia também um envelope para colocar o seu questionário, o qual depois de fechado era entregue no Departamento de Recursos Humanos. A todos os trabalhadores foi assegurada a confidencialidade e anonimato de todas as respostas individuais. Finalmente, o investigador voltou a cada uma das empresas para recolher os questionários.

No total, participaram no estudo 264 trabalhadores terceirizados (75,4 % da população), os quais desenvolviam tarefas operacionais de produção, integrados em unidades da respectiva fábrica onde trabalhavam também trabalhadores contratados diretamente pela empresa. Na primeira empresa, que era uma fábrica de componentes eletrônicos para o setor automobilístico, participaram 132 trabalhadores (88% da população), dos quais 81 (61,4%) eram mulheres, com uma média de idade de 26,5 anos (DP=6,9) e 118 (90,8%) tinham uma formação até o nível do ensino secundário. Na segunda empresa, que era uma fábrica de cerâmica doméstica de faiança, participaram 80 trabalhadores (66,7% da população), dos quais 58 trabalhadores (72,5%) eram mulheres, com uma média de idade de 37,9 anos (DP=10,4) e 76 (95%) tinham uma formação até ao nível do ensino secundário. Na terceira empresa, que era uma fábrica de produtos de pasteleria congelados, participaram 52 trabalhadores (80% da população), dos quais 48 (92,3%) eram mulheres, com uma média de idade de 33,3 anos (DP=10,4), todos com formação até o nível do ensino secundário.

Medidas

Experiência das práticas de recursos humanos pelos empregados. A experiência individual dos trabalhadores terceirizados do seu sistema de trabalho foi avaliada pela resposta a um conjunto de questões sobre a sua experiência e compreensão pessoal das práticas de recursos humanos (PRH) em uma escala de Likert de 5 pontos, entre 1 (*Discordo totalmente*) e 5 (*Concordo totalmente*). Em primeiro lugar, a construção dessa medida baseou-se na informação recolhi-

da nas entrevistas aos Diretores de Recursos Humanos, pela qual selecionamos as práticas utilizadas nas empresas, nomeadamente socialização, formação e avaliação de desempenho. Posteriormente, construímos itens para avaliar cada uma dessas práticas baseados em escalas desenvolvidas em estudos anteriores: socialização com base na escala de Slattery, Selvarajan e Anderson (2006); formação com base na escala de Chambel e Castanheira (2012), na qual se distingue formação para a empregabilidade interna e formação para a empregabilidade externa; avaliação de desempenho com base na escala de Takeuchi et al., (2007). Desse modo, a escala incluía quatro dimensões relativas a diferentes práticas: formação que promove a empregabilidade interna (4 itens, α de Cronbach de 0,80); formação que promove a empregabilidade externa (5 itens, α de Cronbach de 0,79), acolhimento e socialização na empresa (4 itens, α de Cronbach de 0,70) e avaliação de desempenho (4 itens, α de Cronbach de 0,73).

Em seguida, calculamos um índice unitário de PRH. Essa abordagem tem sido recomendada na pesquisa de recursos humanos e é consistente com um dos princípios fundamentais da perspectiva estratégica, que considera que o impacto das práticas de RH é melhor compreendido examinando o sistema dessas práticas, do que cada uma dessas práticas individualmente (p.ex., Becker & Huselid, 1998; Lepak, Liao, Chung, & Harden, 2006; Wright & Boswell, 2002). Utilizamos a abordagem de agregação de subescalas defendida por Drasgow e Kanfer (1985), foi utilizada em estudos anteriores (Liao, Toya, Lepak, & Hong, 2009; Zacharatos, Barling & Iverson, 2005). Primeiro calculamos os resultados de cada dimensão, calculando a média dos resultados obtidos nos diferentes itens de cada prática (p.ex., avaliação de desempenho), a qual se justificava pela aceitável consistência interna de cada subescala; depois criamos um índice de PRH, calculando a média das quatro práticas, o qual se justificava também pelo α de Cronbach de 0,90. Posteriormente, realizamos uma análise fatorial em componentes principais das quatro práticas incluídas no índice de PRH. Só um fator apresenta um *Eigenvalue* superior a 1 e cada uma das práticas apresenta um peso fatorial superior a 0,80, suportando também essa abordagem unitária das PRH.

Por último, realizamos uma análise fatorial em componentes principais, impondo uma solução em um único fator (Takeuchi et al., 2007). Todos os 17 itens mostraram um peso fatorial superior a 0,52 e esse fator explicava 40% da variância, com um *Eigenvalue* de 6,77. Os pesos fatoriais estão na Tabela 1.

Comprometimento Afetivo com a Agência e com o Cliente. Utilizamos uma tradução da escala de Meyer, Allen e Smith (1993), já utilizada em um estudo anterior (Chambel & Sobral, 2011) para avaliar o comprometimento dos trabalhadores terceirizados quer com a agência de trabalho temporário quer com a empresa cliente. Os itens eram idênticos exceto no referente, que era ou o “nome da agência” ou o “nome da empresa cliente”. Um exemplo de item para o comprometimento com a agência era “Eu não tenho um forte sentimento de pertencer à (nome da agência)” (invertido) e o mesmo item modificado para o cliente era “Eu não tenho um forte sentimento de pertencer à (nome da empresa cliente)” (invertido). Os itens eram respondidos em uma escala de Likert de sete pontos (1 = *totalmente em desacordo*, 7 = *totalmente de acordo*), indicando o grau de acordo com cada um dos itens. O coeficiente α era de 0,78 para a escala de comprometimento com a agência e de 0,81 para a de comprometimento com o cliente.

Variáveis Controle. Três variáveis *dummies* foram criadas a fim de controlarmos o possível efeito da variável empresa. Criamos também uma variável *dummy* relativa ao sexo (0= homem; 1= mulher), uma variável relativa à idade em anos e uma variável relativa às habilitações (codificada de 1 se a formação era até ensino secundário, 2 se cursava o ensino secundário e 3 se era nível superior). Controlamos o efeito dessas variáveis porque existem estudos que mostram a sua relação com o comprometimento afetivo dos trabalhadores terceirizados (De Cuyper et al., 2008).

RESULTADOS

Nesta seção apresentamos os resultados obtidos na nossa pesquisa empírica, os quais nos permitiram realizar o teste das nossas hipóteses.

TABELA 1. Pesos fatoriais dos itens da escala de práticas de recursos humanos.

SISTEMA DE PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS	PESO FATORIAL
A formação/experiência que tenho recebido tem me tornado polivalente, aumentando o meu valor no mercado de trabalho em geral.	0,66
Quando comecei a trabalhar nesta empresa recebi a formação inicial indispensável para realizar a minha função.	0,65
Tenho recebido formação/experiência que me ajuda a progredir aqui na empresa.	0,79
O meu superior hierárquico comunica-me os objetivos que devo alcançar na realização do meu trabalho.	0,67
Com a formação/experiência que tenho recebido conseguiria arranjar um trabalho parecido em outra empresa, se precisasse.	0,64
A formação/experiência que tenho recebido facilitaria a minha adaptação a outro trabalho nessa empresa se fosse preciso.	0,60
Quando comecei a trabalhar nessa empresa, meu supervisor teve um papel fundamental na minha integração na empresa.	0,58
Com a formação/experiência que tenho recebido seria muito fácil arranjar um emprego semelhante em outra empresa.	0,62
Com a formação/experiência que tenho recebido posso facilmente mudar de função na empresa.	0,73
Os critérios de avaliação de desempenho são claros nessa empresa.	0,68
Com a formação/experiência que tenho recebido conseguirei arranjar um trabalho melhor em outra empresa.	0,62
Demorei muito tempo para me sentir integrado nessa empresa porque não foram desenvolvidas ações apropriadas nesse sentido (invertido).	0,59
Com a formação/experiência que tenho recebido seria muito fácil para mim mudar para um melhor trabalho em outra empresa, se o quisesse.	0,53
O meu supervisor comunica-me os meus critérios de avaliação de desempenho.	0,72
Quando comecei a trabalhar nesta empresa os momentos informais com os restantes elementos da equipe foram fundamentais para a minha integração.	0,57
A formação/experiência que tenho recebido vai me facilitar desempenhar uma melhor função dentro da empresa.	0,68
Se há falhas no desempenho existe acompanhamento no sentido de ultrapassá-las.	0,62

Na Tabela 2 podem se observar os valores médios, desvios-padrão e correlações entre todas as variáveis. Como esperado pela ideia de que a relação com o cliente era o referencial na relação de emprego desses trabalhadores, podemos observar que apesar do comprometimento com o cliente e com a agência serem positivos, o primeiro apresenta um valor superior em relação ao segundo. Por outro lado, mas também como esperado, a percepção do sistema de PRH apresenta uma correlação positiva e significativa com o comprometimento afetivo quer com o cliente, quer com a agência de trabalho temporário.

Para testarmos a primeira hipótese que pressupõe que a percepção da experiência das práticas de recursos humanos por parte dos trabalhadores terceirizados apresentava uma relação positiva com o seu comprometimento afetivo com a empresa cliente, realizamos uma regressão hierárquica. Colocamos no primeiro passo as variáveis controle e no segundo o índice criado de PRH (Tabela 3). Como se pode observar, pertencer à empresa 3 relaciona-se positivamente com o comprometimento afetivo dos trabalhadores terceirizados ($\beta = 0,17$, $p < 0,05$) e tal como esperado, as PRH explicam 12% dessa variável (Delta $\chi^2 = 0,12$, $p < 0,001$), mostrando que quanto mais positiva for essa percepção, maior o nível de comprometimento afetivo ($\beta = 0,35$, $p < 0,001$). A hipótese 1 foi suportada.

Para testarmos a nossa segunda hipótese, segundo a qual o comprometimento afetivo dos trabalhadores terceirizados com a empresa cliente se relaciona de um modo positivo com o comprometimento afetivo com a agência, também realizamos uma regressão hierárquica. Tal como esperado, o comprometimento afetivo com a empresa cliente explica 42% dessa variável

TABELA 2. Médias, desvios-padrão e correlações entre todas as variáveis.

	MÉDIA	D.P.	1	2	3	4	5	6	8	9	10	11	12
1. Organização A (1)													
2. Organização B (2)			-0,66***										
3. Organização C (3)				-0,50***									
4. Sexo (4)			-0,01	-0,16**	0,21**								
5. Idade	31,4	10,2	0,43***	-0,47***	0,09	0,15*							
6. Habilitações (5)			-0,04	0,13*	-0,11	0,07	-0,10						
7. Formação interna	3,72	0,73	-0,11	0,01	0,11	0,00	0,03	-0,04					
8. Formação externa	3,48	0,69	-0,04	-0,01	0,06	-0,00	0,01	0,00					
9. Acolhimento	3,71	0,7	-0,20**	0,15*	0,05	-0,05	-0,00	-0,05	0,52***				
10. Aval. Desempenho	3,59	0,75	-0,13*	0,13*	-0,01	-0,00	0,01	-0,05	0,54***	0,63***			
11. PRH	3,62	0,6	-0,15*	0,08	0,06	-0,02	-0,00	-0,04	0,81***	0,82***	0,85***		
12. Compr. Agência	4,26	1,22	0,20**	-0,11	-0,09	0,05	0,09	-0,13*	0,20**	0,23***	0,20**	0,27***	
13. Compr. Cliente	4,65	1,2	0,03	-0,15*	0,15*	0,06	0,12	-0,00	0,22***	0,36***	0,30***	0,36***	0,62***

Nota: Aval. Desempenho = Avaliação de Desempenho; PRH = Práticas de Recursos Humanos; Compr. Agência = Comprometimento afetivo com a agência; Compr. Cliente = Comprometimento afetivo com o cliente.

(1) Variável dummy codificada 0 se a Organização = B e C; e 1 se a Organização = A; (2) Variável dummy codificada 0 se a Organização = A e D; e 1 se a Organização = B; (3) Variável dummy codificada 0 se a Organização = A e B; e 1 se a Organização = C; (4) Variável dummy codificada 0 se Homem e 1 se Mulher; (5) Habilitações foi codificada de 1 se a formação era até ensino secundário, 2 se cursava o ensino secundário e 3 se era de nível superior.

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

(Delta $\chi^2 = 0,42$, $p < 0,001$), mostrando que quanto mais positiva for essa atitude, maior o nível de comprometimento afetivo com a agência ($\beta = 0,66$, $p < 0,001$). A nossa hipótese 2 foi suportada (Tabela 3).

Para testarmos a terceira hipótese, segundo a qual o comprometimento afetivo dos trabalhadores terceirizados com a empresa cliente mediava a relação entre a sua percepção da experiência das práticas de recursos humanos e o comprometimento afetivo com a agência de trabalho temporário, também realizamos regressões hierárquicas e acrescentamos o teste de Sobel. De acordo com Baron e Kenny (1986), podemos dizer que ocorre mediação quando (1) a VI se relaciona de forma significativa com o mediador, (2) a VI se relaciona de forma significativa com a VD, sem a presença do mediador, (3) o mediador se relaciona de forma significativa e independente com a VD, e (4) o efeito da VI na VD deixa de ser significativo na presença do mediador. A primeira condição foi testada na primeira hipótese. Para testar o segundo pressuposto, o comprometimento com a agência foi regredido pela PRH ($\beta = 0,30$, $p < 0,001$). A terceira condição foi testada na segunda hipótese. Finalmente, como esperado, verificamos que o efeito da PRH deixava de ser significativo na presença do mediador ($\beta = 0,07$, n.s., $p < 0,001$). Adicionalmente, o teste de Sobel (Peacher & Hayes, 2004) indicou-nos que a diminuição desse efeito era significativa ($Z = 5,36$, $p < 0,001$) (Tabela 3). A hipótese 3 foi suportada pelos resultados.

DISCUSSÃO

Nesta pesquisa, verificamos que uma percepção positiva do sistema de PRH que incluía formação que permitia aumentar quer a probabilidade de vir a ocupar uma nova função na mesma empresa cliente, quer a probabilidade de encontrar uma nova função em outra empresa externa. Assim como estratégias de socialização que permitiam aumentar a integração na empresa e práticas de avaliação do desempenho claras e objetivas, as quais promoviam o

TABELA 3. Análise de regressão: predição do comprometimento com cliente pela PRH e mediação da relação entre PRH e com comprometimento com a agência por essa variável.

	COMPROMETIMENTO COM O CLIENTE (B DO 2º PASSO)	COMPROMETIMENTO COM A AGÊNCIA (B DO 2º PASSO)		
Organização A	0,11	0,24**	0,13*	0,15*
Organização B	0,17*	-0,07	-0,19**	-0,19**
Sexo(a)	0,01	0,08	0,07	0,08
Idade	0,06	-0,04	-0,06	-0,07
Habilitações	0,04	-0,12*	-0,15**	-0,15**
PRH	0,35***	0,30***		0,07
Comp. Cliente			0,66***	0,63***
F	7,55***	6,81***	36,73***	31,91***
R2 Ajustado	0,13	0,12	0,46	0,46
Delta c2	0,12***	0,08***	0,42***	0,42***
Z (Teste Sobel)				5,36***

Nota. Comp. Cliente = comprometimento com o cliente; (♠) Variável dummy codificada 0 para Homem e 1 para Mulher; *** p<0.001; ** p<0.01; * p<.

comprometimento afetivo dos trabalhadores terceirizados com a empresa cliente. Mais interessante, verificamos ainda que essa relação de reciprocidade servia de referencial para o estabelecimento da relação afetiva com a agência de trabalho temporário. Não só podemos observar que o comprometimento afetivo com essa empresa dependia do comprometimento afetivo com a empresa cliente, mas também que a relação entre o sistema de PRH e essa atitude face à agência era mediada pelo comprometimento afetivo com o cliente.

A relação positiva entre o sistema de PRH e o comprometimento afetivo com a empresa cliente por parte dos trabalhadores terceirizados, está de acordo com ideia de que essa atitude está mais dependente da forma como os trabalhadores consideram que são tratados do que da natureza do seu contrato (Gallagher & Connelly, 2008; Miltacher, 2008). De acordo com a norma da reciprocidade (Gouldner, 1960) e de acordo com o observado por Koh e Yer (2000), verificamos que era possível criar uma relação de mútuo investimento com os trabalhadores terceirizados: a organização investia em um sistema de PRH que satisfizesse as suas necessidades e os trabalhadores respondiam com uma ligação afetiva positiva com a empresa.

Apesar de existir pouca literatura sobre a gestão desses trabalhadores terceirizados, podemos considerar o modelo de Lepak e Snell (1999) uma exceção. Esses autores consideraram que por os trabalhadores terceirizados terem pouco valor para a estratégia da empresa e serem de fácil substituição, requeriam um sistema de PRH simples e de pouco investimento. No entanto, atualmente podemos considerar essa visão demasiado simplista porque as empresas optam pela contratação de trabalhadores terceirizados com maior frequência e estes desenvolvem tarefas semelhantes à dos trabalhadores tradicionais com implicações para a estratégia da empresa (Burgess & Connell, 2006). Como nas empresas industriais incluídas nesta investigação, os trabalhadores terceirizados asseguravam as tarefas de produção da empresa, tal como os trabalhadores contratados diretamente que trabalhavam lado a lado com eles, e a obtenção do volume e qualidade produtiva estava dependente, pelo menos em parte, das atitudes e comportamentos de todos esses trabalhadores. Isto torna fundamental e imprescindível assegurar o comprometimento afetivo desses trabalhadores (Meyer & Allen, 1997; Riketta, 2002, 2008).

Por outro lado, comprovamos, tal como outros autores, que os trabalhadores terceirizados desenvolviam um duplo comprometimento afetivo, um com a agência que os contratava e outro

com a empresa cliente onde desenvolviam a sua atividade profissional (Liden et al., 2003) e que essas atitudes não eram independentes uma da outra (Connelly et al., 2007; Coyle-Shapiro & Morrow, 2006). Tal como os trabalhadores desses estudos anteriores, os trabalhadores terceirizados da nossa amostra mostravam um comprometimento afetivo superior face ao cliente, quando comparado com o comprometimento afetivo face à agência de trabalho temporário. Os trabalhadores terceirizados por nós estudados permaneciam durante algum tempo no mesmo cliente e percebiam que essa empresa fazia investimentos, procurando assegurar a satisfação de algumas das suas necessidades, enquanto a agência apenas assegurava a seleção, colocação no cliente e pagamento de um salário. Desse modo, a empresa cliente se tornava o referencial para a sua relação de emprego. Para que a agência possa assegurar sucesso no seu negócio, fomentando uma ligação positiva da parte dos seus trabalhadores, tem de estar familiarizada com essa dupla relação de emprego por parte dos trabalhadores terceirizados e desenvolver uma relação de parceria com os clientes, a qual permita que se estabeleça uma relação de mútuo investimento entre o cliente e os trabalhadores terceirizados que contrata (Coyle-Shapiro & Morrow, 2006). As agências de trabalho temporário têm de partilhar responsabilidades na gestão desses trabalhadores, definindo com cada cliente um tratamento favorável para estes (Druker & Stanworth, 2004).

Limitações e investigações futuras

Esta pesquisa tem um conjunto de limitações que devem ser reconhecidas. Em primeiro lugar, o estudo foi realizado em um único momento, não permitindo estabelecer relações causais entre as variáveis, podendo a relação entre estas ocorrer na direção inversa. No entanto, as relações pressupostas entre as PRH e o comprometimento afetivo se basearam na literatura disponível (para uma revisão, Lepak et al., 2006). Em segundo lugar e ao contrário do que aconteceu em outros estudos (Connelly et al., 2007; Coyle-Shapiro & Morrow, 2006), a empresa cliente constituiu o referente para a relação de emprego dos trabalhadores terceirizados estudados. Consideramos que o fato da nossa amostra consistir em trabalhadores terceirizados que permaneciam algum tempo no mesmo cliente, que tinham alguma possibilidade de virem a ser contratados diretamente e cujas PRH eram predominantemente asseguradas por essa empresa, nos permitia pressupor essa dependência do comprometimento com a agência face ao comprometimento com a empresa cliente.

Estudos futuros deverão analisar diferentes amostras de trabalhadores terceirizados que vivam diferentes situações, por exemplo permanência muito curta em diferentes clientes, mas contratação pela mesma agência *versus* permanência mais longa no mesmo e/ou PRH asseguradas predominantemente pela agência *versus* asseguradas predominantemente pela empresa cliente, e verificar qual dessas empresas se torna o referente na sua relação de emprego. Em terceiro lugar e também relacionado às características da amostra, estudamos trabalhadores terceirizados do setor industrial e que desenvolviam tarefas semelhantes a outros trabalhadores contratados diretamente pela empresa. Pesquisa futura é necessária com trabalhadores terceirizados de outros setores e que desenvolvam tarefas específicas com características diferentes das dos trabalhadores contratados diretamente pela empresa cliente. Em quarto lugar, analisamos apenas o comprometimento afetivo, mas outros autores (Connelly et al., 2007; Van Breugel et al., 2005) mostraram que o comprometimento de continuidade era também importante para explicar a relação de emprego dos trabalhadores terceirizados. No entanto, o comprometimento afetivo é o estudado com maior frequência e aquele que tem mais repercussões práticas (Coyle-Shapiro & Morrow, 2006). Finalmente, a literatura estratégica da gestão de recursos humanos apesar de não ser consensual nas PRH que promovem o comprometimento afetivo, habitualmente inclui práticas de flexibilidade de trabalho, de seleção e de atribuição de recompensas (Lepak & Snell, 2002; Takeuchi et al., 2007) que não foram incluídas no nosso estudo. No entanto, baseamo-nos no pressuposto da não universalidade do sistema de PRH para promover o comprometimento dos

trabalhadores, nas estratégias utilizadas nessas empresas e na especificidade de acordo com as necessidades e motivações dos trabalhadores (Conway & Monks, 2009; Edgar & Geare, 2005; Guest, 1997; Guest & King, 2004). De acordo com a literatura disponível sobre trabalhadores terceirizados e com as entrevistas realizadas com os gestores de recursos humanos, selecionamos como PRH a formação para promover a empregabilidade interna, a formação para promover a empregabilidade externa, a atribuição de recompensas e as práticas de acolhimento e socialização. Estudos futuros deverão comprovar a relevância desse sistema de PRH em outros contextos e com outro tipo de trabalhadores terceirizados.

CONCLUSÕES

Esta pesquisa suporta o pressuposto de que a norma da reciprocidade é apropriada para explicar o comprometimento afetivo dos trabalhadores terceirizados. Tal como ocorre com os trabalhadores tradicionais que têm uma relação direta com a empresa na qual trabalham, quando os trabalhadores terceirizados consideram que são bem tratados, isto é, que a empresa cliente se preocupa em satisfazer as suas necessidades, agradecem com um elevado comprometimento afetivo em relação a essa empresa (Chambel & Sobral, 2011; Gallagher & Connelly, 2008).

A pesquisa desenvolvida em diferentes contextos tem salientado as condições desvantajosas vividas pelos trabalhadores terceirizados porque as empresas fazem menos investimento em PRH (Aronsson, Gustafsson & Dallner, 2002; Houseman & Erickcek, 2002; Rees & Fielder, 1992; Virtanen et al., 2003). Os resultados deste estudo alertam para a necessidade de modificar essa situação. Os investimentos em PRH são bons para ambos: os trabalhadores satisfazem as suas necessidades e as empresas asseguram que têm trabalhadores comprometidos afetivamente com elas.

Os resultados do nosso estudo indicam que é crucial para gestores de recursos humanos tomar em consideração o duplo comprometimento afetivo que os trabalhadores terceirizados desenvolvem, sendo um a agência de trabalho temporário que os contrata e outro com a empresa cliente na qual trabalham. Os responsáveis de ambas as empresas devem estabelecer um contrato regular e encontrar conjuntamente o melhor sistema de PRH para esses trabalhadores. Os responsáveis da agência devem também manter um contato frequente com esses trabalhadores, no sentido de conhecer como avaliam a sua experiência no cliente. Essa preocupação é fundamental, pois só assim a agência assegura que tem trabalhadores comprometidos consigo, mas também com o cliente. Assegurar esse comprometimento com o cliente é imprescindível para o seu negócio, pois contribuirá para que a empresa cliente continue a escolhê-la para a prestação desse serviço no futuro.

REFERÊNCIAS

- Abraham, K. (1990). Restructuring the employment relationship: The growth of market mediated work arrangements. In K. Abraham & R. McKersie (Eds), *New developments in the labor market: Toward a new institutional paradigm* (pp. 85–119). Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
- 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
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 5*, 1173–1182. doi:10.1037/0022-3514.51.6.1173
- Becker, B., & Huselid, M. (1998). High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications. In G. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management, Vol. 16*, pp. 53–101. Stamford, CT: JAI Press.

- Benson, J. (1998). Dual commitment: Contract workers in Australian manufacturing enterprises. *Journal of Management Studies*, 35, 355-375. doi:10.1111/1467-6486.00097
- Burgess, J., & Connell, J. (2006). Temporary work and human resources management: Issues, challenges and responses. *Personnel Review*, 35, 129-140. doi:10.1108/00483480610645786
- Cappelli, P. (2000). Market-mediated employment: The historical context. In M.M. Blair, & T.A. Kochan (Eds.), *The New Relationship: Human Capital in the American Corporation* (pp. 66-101). Washington, DC: Brookings Institution Press.
- Chambel, M.J., & Castanheira, F. (2012). Training of temporary workers and the social exchange process. *Journal of Managerial Psychology*, 27(2), 191-209. doi:10.1108/02683941211199563
- Chambel, M.J. & Fontinha, R. (2009). Contingencies of contingent employment: Psychological contract, job insecurity and employability of contracted workers. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones/Journal of Work and Organizational Psychology*, 25, 207-217. doi:10.4321/S1576-59622009000300002
- Chambel, M.J. & Sobral, F. (2011). Training is an investment with return in temporary workers: A social exchange perspective. *Career Development International* (Special number about temporary workers), 16(2), 161-177. doi:10.1108/13620431111115613
- 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
- Conway, E., & Monks, K. (2009). Unravelling the complexities of high commitment: an employee-level analysis. *Human Resource Management Journal*, 19(2), 140-158. doi:10.1111/j.1748-8583.2009.00090.x
- Coyle-Shapiro, J. A. M., & Conway, N. (2004). The employment relationship through the lens of social exchange. In J. A. M. Coyle-Shapiro, L. M. Shore, S.M. Taylor, & L. E. Tetrick (Eds.), *The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives* (pp.5-28). Oxford: Oxford University Press.
- 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
- Coyle-Shapiro, J. & Shore, L. (2007). The employee-organization relationship: where do we go from here?. *Human Resource Management Review*, 17, 166-179. doi:10.1016/j.hrmr.2007.03.008
- De Cuyper, N., De Jong, J., De Witte, H., Isaksson, K., Rigotti, T., & Shalk, R. (2008). Literature review of theory and research on psychological impact of temporary employment: Toward a conceptual model. *International Journal of Management Reviews*, 10, 25-51. doi:10.1111/j.1468-2370.2007.00221.x
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2008). Job insecurity and employability among temporary workers: A theoretical approach based on the psychological contract. In K. Naswall, J. Hellgren, & M. Sverke (Eds.), *The individual in the changing working life* (pp. 88-107). Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9780511490064.005
- Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8, 289-309. doi:10.1016/S1053-4822(98)90006-7
- Drasgow, F., & Kanfer, R. (1985). Equivalence of psychological measurement in heterogeneous populations. *Journal of Applied Psychology*, 70, 662-680. doi:10.1037/0021-9010.70.4.662
- Druker, J., & Stanworth, C. (2004). Mutual expectations: A study of the three-way relationship between employment agencies, their client organisations and white-collar agency temps. *Industrial Relations Journal*, 35, 58-75. doi:10.1111/j.1468-2338.2004.00300.x
- Edgar, F., & Geare, A. (2005). HRM practice and employee attitudes: different measures – different results. *Personnel Review*, 34, 534-549. doi:10.1108/00483480510612503
- Eisenberger, R., Huntingon, R., Hutchison, S., & Sowa, (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507. doi:10.1037/0021-9010.71.3.500
- 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
- Forrier, A., & Sels, L. (2003). Temporary employment and employability: Training opportunities and efforts of temporary and permanent employees in Belgium. *Work, Employment and Society*, 17, 641-666. doi:10.1177/0950017003174003

- Gallagher, D. G., & Connelly, C. E. (2008). Nonstandard work arrangements: Meaning, evidence and theoretical perspectives. In J. Barling and C.L. Cooper (Eds.), *The sage handbook of organizational behavior* (Vol.1, pp. 621-640). London, U.K.: Sage Publications.
- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity. *American Sociological Review*, 25, 161-178. doi:10.2307/2092623
- Guest, D. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276. doi:10.1080/095851997341630
- Guest, D., & King, Z. (2004). Power, innovation and problem-solving: The personnel managers' three steps to heaven. *Journal of Management Studies*, 41, 401-423. doi:10.1111/j.1467-6486.2004.00438.x
- Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44, 180-192. doi:10.2307/3069345
- Hannah, D., & Iverson, R. (2004). Employment relationships in context: implications for policy and practice. In J. Coyle-Shapiro, L.M. Shore, M.S. Taylor & L.E. Tetrick (Eds.), *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspective* (pp. 232-350). New York, NY: Oxford University Press.
- Houseman, S., & Erickcek, G. (2002). Temporary services and contracting out: Effects on low skilled workers. *Employment Research*, 9, 1-3.
- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prensushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *The American Economic Review*, 87, 291-313.
- Kinnie, N., Hutchinson, S., Purcell, J., Rayton, B., & Swart, J. (2005). Satisfaction with HR practices and commitment to the organisation: why one size does not fit all. *Human Resource Management Journal*, 15 (4), 9-29. doi:10.1111/j.1748-8583.2005.tb00293.x
- Kluytmans, F. & Ott, M. (1999). Management of employability in the Netherlands. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 261-272. doi:10.1080/135943299398357
- 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
- Koh, W. L., & Yer, L. K. (2000). The impact of the employee-organization relationship on temporary employees' performance and attitude: Testing a Singaporean sample. *International Journal of Human Resource Management*, 11, 366-387. doi:10.1080/095851900339918
- Lepak, D.P., & Snell, S.A. (1999). The human resource architecture: towards a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24, 31-48. doi:10.5465/AMR.1999.1580439
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28, 517-543. doi:10.1177/014920630202800403
- Lepak, D., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. In J. Martocchio (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management, Volume: 25*. Oxford, UK: Elsevier. doi:10.1016/S0742-7301(06)25006-0
- Liao, H. Toya, K., Lepak, D.P., & Hong, Y. (2009). Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of Applied Psychology*, 94 (2), 371-391. doi:10.1037/a0013504
- Liden, R.C., Wayne, S.J., Kraimer, M.L., Sparrowe, R.T. (2003). The dual commitments 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
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 197-221. doi:10.2307/2524483
- Mathieu, J.E., & Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194. doi:10.1037/0033-2909.108.2.171

- McLean Parks, J., Kidder D.L., & Gallagher, D.G. (1998). Fitting square pegs into round holes: Mapping the domain of contingent work arrangements on to 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
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., & Smith, C.A. (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
- 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, 446-460. doi:10.1080/09585190801895528
- Monday, R.T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8, 387-401. doi:10.1016/S1053-4822(99)00006-6
- Monday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247. doi:10.1016/0001-8791(79)90072-1
- Ostroff, C., & Bowen, D. (2000). Moving HR to a higher level: human resource practices and organizational effectiveness. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 211-266). San Francisco: Jossey-Bass.
- Peacher, K.J., & Hayes, A.F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36, 717-731. doi:10.3758/BF03206553
- Pearce, J. L. (1993). Toward an organizational behavior of contract laborers: their psychological involvement and effects on employee co-workers. *Academy of Management Journal*, 36, 1082-1096. doi:10.2307/256646
- Pfeffer, J., & Baron, J. (1988). Taking the workers back out: recent trends in the structuring of employment. In B. Staw, & L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (vol. 10, pp. 257-303). Greenwich, CT: JAI Press.
- Purcell, K., & Purcell, J. (1999). Insourcing, outsourcing and the growth of contingent labour as evidence of flexible employment strategies. *Bulletin of Comparative Labour Relations*, 35, 163-181.
- Rees, T., & Fielder, S. (1992). The services economy, sub-contracting and the new employment relations: Contract catering and cleaning. *Work, Employment and Society*, 6, 347-368. doi:10.1177/095001709263003
- 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
- Rubery, J., Carroll, M., Cooke, F.L., Grugulis, I., & Earnshaw, J. (2004). Human resource management and the permeable organizations: The case of the multi-client call centre. *Journal of Management Studies*, 41 (7), 1199-1222. doi:10.1111/j.1467-6486.2004.00472.x
- 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
- Takeuchi, R., Wang, H., Lepak, D.P., & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069-1083. doi:10.1037/0021-9010.92.4.1069
- 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 Breugel, G., Van Olffen, W., & Olie, R. (2005). Temporary liaisons: The commitment of 'Temps' toward their agencies. *Journal of Management Studies*, 42, 539-566. doi:10.1111/j.1467-6486.2005.00508.x
- Virtanen, M., Kivimäki, M., Virtanen, P., Elovainio, M., & Vahtera, J. (2003). Disparity in occupational training and career planning between contingent and permanent employees. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 19-36. doi:10.1080/13594320344000002

- Whitener, E. (2001). Do high commitment human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27, 515-535. doi:10.1177/014920630102700502
- Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). Desegregating human resource management: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 24, 247-276. doi:10.1177/014920630202800302
- Wood, S., de Menezes, L. M., & Lasaosa, A. (2003). Family-friendly management in Great Britain: Testing various perspectives. *Industrial Relations*, 42, 221-250. doi:10.1111/1468-232X.00288
- Zacharatos, A., Barling, J., & Iverson, R. D. (2005). High-performance work systems and occupational safety. *Journal of Applied Psychology*, 90, 77-93. doi:10.1037/0021-9010.90.1.7