

## A Importância da Formação para Trabalhadores Temporários

*Filipa Sobral*  
*filipa.sobral@sapo.pt*  
*ISCTE - IUL*

*Maria José Chambel*  
*mjchambel@fpce.ul.pt*  
*Universidade de Lisboa*

### Resumo (Abstract)

A pesquisa aqui apresentada procura compreender o papel da formação fornecida pelas organizações, num quadro de contratação temporária, quando vista como factor contributivo para o aumento de empregabilidade dos colaboradores. Para tal, definiu-se como objectivo principal a analisar a relação da avaliação que os colaboradores fazem da formação como promotor da sua empregabilidade, com a percepção que têm do suporte organizacional fornecido e com as atitudes (compromisso afectivo e satisfação dos trabalhadores) que têm para com a organização. Pretendeu-se ainda confirmar a possibilidade de se aplicar a teoria da troca social e da reciprocidade à amostra em causa, demonstrando a existência de uma relação directa entre a percepção do suporte organizacional da empresa utilizadora e as atitudes dos colaboradores. Numa perspectiva mais ampla, estas formulações teóricas pretendem suportar uma aplicação prática que indique caminhos concretos à formulação de políticas de GRH (Gestão de Recursos Humanos) capazes de lidar com as mudanças estruturais do mercado de trabalho. O estudo foi feito com base numa amostra de 240 trabalhadores temporários ao serviço de uma empresa gestora de call center, a quem foi aplicado um inquérito por questionário. De acordo com os resultados obtidos, verificou-se a existência de relações positivas e significativas entre todas as variáveis analisadas, tendo-se confirmado a totalidade das hipóteses formuladas.

**Palavras chave:** Trabalho Temporário, Formação, Empregabilidade, Percepção do Suporte Organizacional, Compromisso Afectivo e Satisfação dos Trabalhadores.

### Introdução

A aplicação das tecnologias de informação à expansão do sector dos serviços inundou os mercados de novas realidades e necessidades, que visam encurtar a distância física e temporal que separa o consumidor das empresas fornecedoras (Santos e Marques, 2006: 66). Os contact center oferecem a resolução para alguns destes constrangimentos, sendo apresentados como a

---

*“(...) fonte central da vantagem competitiva, num mundo cada vez mais centrado no cliente”*  
(Ruyter, Wetzels e Feinberg, 2001: 24).

Considerando que a implementação de um call center é um forte investimento em termos de capital financeiro, humano e de infra-estrutura, muitas empresas recorrem à contratação deste serviço em regime de outsourcing ou, ainda que criando os seus próprio call centers, mantêm a política de outsourcing no que respeita à contratação de mão-de-obra. O formato de contratação com recurso a empresas de trabalho temporário (ETT) tem trazido novas realidades à gestão de recursos humanos (GRH) e muitas questões relativamente às políticas mais adequadas para responder às necessidades das empresas e dos trabalhadores. Um dos pontos que tem sido mais debatido consiste na pertinência de investir em práticas de envolvimento e desenvolvimento dos recursos num cenário de contratação temporária, ao qual está inerente uma elevada rotatividade.

Forrier e Sels (2003: 645) afirmam que se as empresas não investem num trabalhador porque têm com ele uma ligação temporalmente limitada, e se o trabalhador não investe em si mesmo porque acredita que não conseguirá obter o retorno do investimento junto do seu actual empregador, então, e face ao aumento exponencial dos trabalhadores temporários nos últimos anos, o mercado de trabalho tende para um empobrecimento qualitativo da mão-de-obra. Na perspectiva de Finegold, Levenson e Van Buren (2005: 66), existem duas visões distintas e até certo ponto divergentes, sobre o impacto que o fenómeno do trabalho temporário poderá ter no desenvolvimento das competências dos colaboradores. Por um lado, as teorias relacionadas com o capital humano argumentam que não deverá existir investimento uma vez que a garantia de retorno do mesmo é praticamente nula; por outro lado, algumas correntes defendem que as agências de trabalho temporário, e aqui acrescentam-se as empresas utilizadoras, poderão estimular o desenvolvimento de competências genéricas e transferíveis que possam contribuir para o aumento da sua empregabilidade.

Kohn e Yer (2000) tentando dar continuidade à pesquisa realizada por Tsui em 1995, concluem diferentes relações empregados temporário/ organização podem resultar em diferentes atitudes por parte dos empregados em questões como performance, satisfação, compromisso, etc, os autores demonstram que os trabalhadores temporários geridos sob uma relação de investimento mútuo ou de sobre-investimento têm geralmente uma melhor performance e atitudes mais favoráveis para com a organização (Koh e Yer, 2000: 369 – 370).

---

Partindo do pressuposto que as empresas terão obrigatoriamente de reconhecer a importância dos seus recursos e da criação de políticas de GRH adequadas aos mesmos, é objectivo deste trabalho perceber que estratégias poderão ser utilizadas pela empresa utilizadora para estreitar a sua relação com os trabalhadores alocados a si em regime de contrato temporário. Para tal, e atendendo às práticas de envolvimento mais comuns em *call center* – políticas salariais com recurso a sistemas de incentivo ou formação – definiu-se a formação<sup>1</sup> como uma das que mais peso apresentará face às restantes procurou-se identificar, a partir de um conjunto de hipóteses previamente definidas, se a sua análise poderá fornecer uma leitura consistente no que respeita ao sucesso com que as empresas utilizadoras estão a conseguir passar correctamente a mensagem de suporte e envolvimento organizacional.

### **O papel da formação, enquanto sistema de envolvimento, na empregabilidade dos trabalhadores temporários**

Embora os empregadores tenham cada vez mais dificuldade em oferecer a segurança contratual de outrora, surgem como resposta a esta situação novos mecanismos de protecção do trabalho. Baseando-se em Bloch e Bates (1995), Forrier e Sels (2003) apontam a empregabilidade como um desses mecanismos. A empregabilidade dos trabalhadores funciona como uma componente que os torna mais competitivos e flexíveis, possibilitando-lhes uma garantia permanente de planeamento e novas possibilidades de carreira, seja no mercado interno ou externo (Caetano 2007: 14, Forrier e Sels, 2003: 642, Fugate, Kinicki, Ashforth, 2004: 15).

Nesta conjuntura, o papel das empresas não consiste apenas na garantia de um emprego para toda a vida, passa também por proporcionar aos indivíduos um investimento contínuo nas suas capacidades aumentando a sua empregabilidade. Finegold, Levenson e Van Buren (2005: 68) chegam a mencionar a necessidade das empresas firmarem um contrato de formação implícito

---

<sup>1</sup> Segundo dados da APCC, baseada num estudo da IZO, 31% das organizações gestoras de *contact centers* afirmam realizar cerca de 50 horas de formação anual (incluindo formação inicial e coaching) – o que num horário completo representará 5% do número de horas anualmente trabalhadas (APCC, 2008: 102).

---

com o trabalhador, através do qual deverão tentar ganhar o seu compromisso investindo no seu desenvolvimento.

A formação funciona, portanto, como uma prática organizacional que tem como objectivo desenvolver sentimentos positivos do colaborador para com a empresa, através de uma percepção favorável do suporte organizacional (Wayne, Shore e Liden, 1997: 105).

Hipótese 1: Uma avaliação positiva da formação, como potenciador de empregabilidade, relaciona-se positivamente com a percepção do suporte organizacional por parte dos empregados.

Como consequência, a utilização da formação como potenciador de empregabilidade, enquanto sistema de envolvimento e factor que contribui positivamente para a percepção do suporte organizacional, poderá fomentar no indivíduo sentimentos e atitudes positivas relativamente à organização, capazes de acentuar a sua satisfação e o seu compromisso afectivo para com a mesma (Eisenberger et al., 2001, citado por Maertz, Griffeth, Campbell e Allen, 2007: 1061).

Hipótese 2: Uma avaliação positiva da formação, como potenciador de empregabilidade, relaciona-se positivamente com as atitudes dos empregados.

### **A percepção do suporte organizacional e as atitudes dos colaboradores**

Na base do conceito de percepção do suporte organizacional estão as convicções dos colaboradores relativamente ao valor que a organização atribui ao seu compromisso e à forma como se preocupa de facto com o seu bem-estar. Estas convicções dependem não apenas daquilo que o empregado consegue perceber através dos comportamentos que a organização tem para consigo, mas simultaneamente da interpretação que o colaborador dá a esses comportamentos, atribuindo motivos mais ou menos válidos, para os mesmos. Aplicando a norma da reciprocidade à teoria da percepção do suporte organizacional, será de esperar que este se sinta obrigado a retornar à organização aquilo que dela recebe (Blau 1964 e Gouldner 1960, citados por: Eisenberger, Cummings, Armeli e Lynch, 1997: 812; Bennett e Liden, 1996: 219).

---

Hipótese 3: A existência de uma percepção positiva do suporte organizacional relaciona-se positivamente com as atitudes dos empregados.

A retribuição que o indivíduo tem para com a organização, fruto da sua percepção do suporte organizacional, tem consequências reais no seu desempenho e na produtividade da empresa. Uma relação de reciprocidade baseada apenas em aspectos favoráveis leva o indivíduo procurar que as suas acções e tarefas correspondam totalmente aos objectivos centrais da organização (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch e Rhoades, 2001: 42). Este processo reflectir-se-á nas atitudes e comportamentos do empregado, nomeadamente num aumento do seu compromisso afectivo e do seu nível de satisfação geral para com a organização (Rhoades e Eisenberger, 2002: 698 – 699).

Hipótese 3a: A existência de uma percepção positiva do suporte organizacional relaciona-se positivamente com o compromisso afectivo dos empregados para com a organização.

Conceptualmente, a satisfação geral dos trabalhadores não surge sempre individualizada, aparecendo frequentemente unificada com a percepção do suporte organizacional. No entanto, como referem Eisenberger, Cummings, Armeli e Lynch (1997: 814 e 819) ao citarem Shore e Tetrick (1991), um modelo de análise que considere os dois indicadores de forma separada consegue obter uma aproximação mais real das concepções dos empregados. Como tal e analisando individualmente a satisfação dos empregados, esta à semelhança do compromisso afectivo é susceptível de ter flutuações positivas ou negativas de acordo com as concepções que o trabalhador tem acerca do seu valor para a organização (Francês, 1984: 32-33).

Hipótese 3b: A existência de uma percepção positiva do suporte organizacional relaciona-se positivamente com a satisfação dos empregados.

### **Percepção do suporte organizacional enquanto mediador da relação entre a formação e as atitudes dos trabalhadores temporários**

O papel que a percepção do suporte organizacional tem na organização afigura-se como central na relação entre esta e os seus empregados, visto espelhar o sentido que essa relação assume para ambas as partes e os *outcomes* que dela advêm. O formato desses *outcomes*, ou seja,

o facto de serem favoráveis ou desfavoráveis para ambos, acaba por transformar a percepção do suporte organizacional num mediador entre aquilo que a organização dá ao empregado e o retorno que daí recebe.

Estudos como os de Wayne, Shore e Liden (1997), Moorman, Blakely e Niehoff (1998), Moiddenikutty, Blau e Nalakath (2001): 616) ou Wayne Shore e Liden, demonstraram que a percepção do suporte organizacional pode funcionar como uma mediação entre outros factores. Nesse sentido, e perspectivando a percepção do suporte organizacional como uma forma de mediar parte da relação entre a empresa e o trabalhador pressupõe-se que, à semelhança do que acontece no estudo de Wayne, Shore e Liden (1997), o impacto da formação enquanto forma de desenvolvimento para a empregabilidade, nas atitudes dos colaboradores, é mediado pela percepção do suporte organizacional.

Hipótese 4: A relação da formação, como potenciador de empregabilidade, com as atitudes dos empregados é mediada pelo suporte organizacional.



**Figura 1** – Modelo conceptual

### Organização em estudo

A recolha de dados para este projecto foi realizada junto de uma das maiores empresas de gestão de *call* e *contact center* em Portugal. Segundo o relatório de contas de 2007, a organização em causa geria em regime de subcontratação em trabalho temporário cerca de 7000 colaboradores, distribuídos por 30 lojas em várias zonas do país, por 15 regiões em formato venda e divulgação *door-to-door*, e por 22 *call* e *contact centers* com um total de 3947 posições de atendimento, que geram anualmente um volume superior a 60 milhões de chamadas.

## Medidas

Todas as medidas utilizadas na elaboração desta pesquisa, à excepção da satisfação dos colaboradores face à organização e das variáveis de controlo, foram elaboradas com recurso à análise factorial.

- **Avaliação da formação como potenciador de empregabilidade**, foi construída através seis questões, medindo qual a percepção dos colaboradores no que se refere ao aumento da sua empregabilidade fruto da formação fornecida pela empresa utilizadora [ $\alpha = 0,88$ ];
- **A percepção do suporte organizacional**, foi construída a partir de uma versão reduzida, com dezassete itens, da medida construída por Eisenberger e seus colegas (Eisenberger et al., 1986) [ $\alpha = 0,90$ ];
- **O compromisso afectivo dos colaboradores**, foi construído com base nos seis itens utilizados por Meyer, Allen, and Smith's (1993) [ $\alpha = 0,80$ ];
- **A satisfação do colaborador face à organização**, foi construída a partir apenas de uma questão, à semelhança da medida utilizada por Felfe (Felfe et al, 2007).

## Resultados

Na amostra em estudo, e pela leitura das significâncias obtidas pela matriz de correlações, rejeita-se a hipótese nula para as quatro variáveis centrais deste estudo, sendo que independentemente do nível e sentido de associação entre estas, todas as correlações são significativas. Relativamente ao valor do coeficiente, uma primeira análise das correlações mostra a existência de associações moderadas e tendencialmente positivas entre as variáveis.

Para testar se é a avaliação da formação que vai influenciar a percepção do suporte e as atitudes dos colaboradores, recorreu-se à regressão linear múltipla, onde a formação conjuntamente com as variáveis de controlo assumem o papel de variáveis independentes (X), por forma a prever face a si, o posicionamento de cada uma das restantes variáveis: suporte organizacional, compromisso afectivo e satisfação – variável dependente (Y).

**Tabela 1** – Tabela de regressões I

	<b>Suporte organizacional</b>	<b>Compromisso afectivo</b>	<b>Satisfação</b>
	$\beta$	$\beta$	$\beta$
<b>Formação</b>	0,50***	0,51***	0,44***
<b><math>\Delta R^2</math></b>	0,24***	0,24***	0,19***

\*\*\*  $p < 0,001$ 

Desta feita, os resultados dos modelos de regressão onde se inclui a variável da formação, corroboram a hipótese 1 onde se considera que a avaliação que os colaboradores fazem da formação recepcionada na empresa utilizadora influencia a percepção que estes têm do suporte organizacional; e simultaneamente corroboram a hipótese 2, que considera que essa mesma avaliação tem ainda uma forte influência nas atitudes dos funcionários (compromisso afectivo e na satisfação).

No que respeita à hipótese 3 e suas alíneas a e b, os valores obtidos na correlação indicam uma associação positiva entre as variáveis. Contudo essa relação não é necessariamente ‘controlada’ pela percepção do suporte organizacional, como sugerido nas hipóteses. Como tal, construiu-se um modelo de regressão linear múltipla, onde o suporte organizacional e as variáveis de controlo assumem o papel de variáveis independentes (X), e as atitudes dos colaboradores de variáveis dependentes (Y).

**Tabela 2** – Tabela de regressões II

	<b>Compromisso afectivo</b>	<b>Satisfação</b>
	$\beta$	$\beta$
<b>Formação</b>	0,54***	0,34***
<b><math>\Delta R^2</math></b>	0,27***	0,13***

\*\*\*  $p < 0,001$ 

Pela análise dos dados estatísticos, é possível confirmar a existência de uma percepção positiva do suporte organizacional se relaciona positivamente com as atitudes dos empregados, confirmando-se as hipóteses 3, 3a e 3b.

Relativamente às hipóteses 4, 4a e 4b, é seu objectivo perceber se a percepção do suporte organizacional pode ser considerada uma variável mediadora entre a formação, como potenciador de empregabilidade, e as atitudes dos empregados. Em termos de análise estatística, a mediação só pode ser testada após a realização de três modelos de regressão (Baron e Kenny, 1986: 1177; Lockwood & Mackinnon, 1998: 1; MacKinnon, Warsi e Dwyer, 1995: 51), cujos resultados satisfaçam as seguintes condições:

- 1) a variável independente afecta significativamente a variação do mediador;
- 2) a variável independente afecta significativamente a variação da variável dependente;
- 3) o mediador afecta significativamente a variação da variável dependente.

Pelos resultados apresentados na regressão 1 (conferir tabela 1), estão já confirmadas as duas primeiras condições; e pelo produto da regressão 2 (conferir tabela 2), é também possível confirmar o pressuposto subjacente à terceira condição. Para testar o último pressuposto, recorreu-se à construção de um modelo de regressão linear múltipla e hierárquica, onde o suporte organizacional, a formação e as variáveis de controlo assumem o papel de variáveis independentes (X), face às atitudes (compromisso afectivo e satisfação), como variáveis dependentes (Y).

**Tabela 3 – Tabela de regressões III**

	<b>Compromisso afectivo</b>	<b>Satisfação</b>
	$\beta$	$\beta$
<b>Formação</b>	0,31***	0,34***
<b>Suporte organizacional</b>	0,39***	0,20***
<b><math>\Delta R^2</math></b>	0,34***	0,21***

\*\*\*  $p < 0,001$

Comprovados todos os pressupostos, foi ainda realizado, com o auxílio do instrumento interactivo de Preacher e Leonardelli (2001), o teste estatístico de Sobel. A realização deste teste veio certificar os pressupostos lançados pela hipótese 4 e suas alíneas, observando-se uma mediação parcial entre as variáveis em causa, com um valor de 6,56 ( $p < 0,001$ ) para o compromisso afectivo e de 5,46 ( $p < 0,001$ ) para a satisfação.

## Discussão dos resultados

De forma sistemática, é possível afirmar que os resultados finais ditados pela análise estatística dos dados recolhidos demonstraram a existência de relações expressivas entre as variáveis, que comprovam que a formação como potenciador de empregabilidade tem um peso significativo na relação entre empresa utilizadora e colaborador.

Como previsto pela hipótese 1, uma avaliação positiva por parte dos colaboradores face à contribuição da formação ministrada para o aumento da sua empregabilidade influencia positivamente a sua percepção do suporte organizacional. Tal como Wayne, Shore e Liden (1997: 92 e 105) demonstraram no seu trabalho com colaboradores efectivos há pelo menos 5 anos no mercado de trabalho dos EUA, a formação fornecida pela entidade patronal desenvolve sentimentos que favorecem a percepção do indivíduo sobre o suporte organizacional. Aqui, apesar de se incidir apenas em trabalhadores em regime de contratação temporária, foi possível observar que a sua reacção a este investimento tem repercussões semelhantes.

Consequentemente, e pela relação de reciprocidade existente entre empregador e empregado, a avaliação da formação como forma de empregabilidade tem, como foi evidenciado pela verificação da hipótese 2, uma elevada influência nas atitudes do colaborador – influência que se demonstrou existir tanto na variação do compromisso afectivo, como na variação dos níveis de satisfação. Ficou assim evidenciado que, à semelhança do que sucede com a percepção do suporte organizacional, uma avaliação positiva da formação como contributo para a empregabilidade dos colaboradores tem um impacto benéfico nas atitudes. Indo ao encontro das afirmações de Davis e Newstrom (1983: 176), os resultados demonstram que políticas de GRH positivas traduzem-se em atitudes favoráveis, que se baseiam num processo de suporte contínuo. Sendo inegável o impacto da variável relacionada com a formação na expressão das atitudes dos colaboradores, é também visível que este impacto é mais acentuado no compromisso afectivo do que na satisfação dos trabalhadores.

Um facto semelhante sucede nos resultados das hipóteses 3, 3a e 3b, onde apesar de se comprovar que uma percepção favorável do suporte organizacional se relaciona positivamente

---

com as atitudes em estudo, esse relacionamento é mais forte no compromisso afectivo do que na satisfação dos trabalhadores. Pelas razões já apresentadas, e que se prendem com a génese de cada uma das atitudes, a percepção que um colaborador terá do suporte organizacional (sendo este uma concepção dependente da soma de todas as vivências do indivíduo na organização), está muito mais próxima do âmago do compromisso afectivo. Não obstante esta ocorrência, a sustentação das hipóteses 3, 3a e 3b por meio da dedução estatística realizada, mostra que a teoria da troca social é aplicável nesta pesquisa. Assim sendo, comprova-se que mesmo quando se tratam de trabalhadores temporários afectos a uma indústria tão volátil como o *call center*, é possível falar no conceito de reciprocidade e na tentativa do indivíduo fazer corresponder as suas atitudes aos *inputs* que recebe por parte da empresa (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch e Rhoades, 2001: 42).

No limite, o suporte organizacional apresenta-se como um mediador entre as políticas de GRH e as atitudes dos colaboradores com as organizações onde estão inseridos. Seguindo esta visão, a formulação das hipóteses 4, 4a e 4b comprova que, à semelhança dos trabalhos de Wayne, Shore e Liden (1997), Moorman, Blakely e Niehoff (1998) e Moiddenikutty, Blau e Nalakath (2001), também aqui a percepção do suporte organizacional sentida pelos trabalhadores temporários surge como um intermediário entre os *inputs* da empresa utilizadora para o trabalhador e os *outputs* do trabalhador com a empresa utilizadora. Todavia, neste estudo não se trata de uma mediação total, mas sim parcial, ou seja, existe uma parte da relação entre a formação como forma de empregabilidade e as atitudes que é directa e uma outra parte dessa mesma relação que tem como mediador a percepção do suporte organizacional. Pelas palavras de Baron e Kenny (1986: 1176), a densidade associada a objectos de estudo de natureza intrinsecamente social torna, tal como neste caso, muito difícil encontrar relações que sejam totalmente explicadas por um mediador.

A emergência de um mercado de trabalho, onde a segurança baseada em contratos de duração indeterminada deixa progressivamente de ser o formato padrão de contratação e de estabelecimento de relações, acarreta uma necessidade crescente de produção teórico-empírica que consiga clarificar para ambas as partes – trabalhadores e organizações – os contornos desta nova realidade. Neste trabalho, abordou-se uma parcela muito concreta e bastante representativa

---

do que é este novo mercado. Pela análise do crescimento dos *call centers* e da contratação temporária foi possível penetrar numa nova realidade em termos de sector de actividade em crescente desenvolvimento, e fruto das transformações sociais, tecnológicas e culturais das últimas décadas; e paralelamente observar de perto um formato de contratação flexível e de um dinamismo ainda considerado atípico pela maioria dos intervenientes.

Independentemente destas transformações, há muito que o bem-estar dos trabalhadores dentro da organização é uma preocupação das políticas de GRH, sendo a formação, enquanto sistema de envolvimento dos RH's, uma prática que tem efeitos comprovadamente positivos nos *outputs* dos colaboradores com as organizações (Dulebohn e tal., 1995, citado por: Ferris, Hall, Royle e Martocchio, 2004: 233; Virtanen, Kivimaki, Virtanen, Elovainio e Vahtera, 2003: 20; Pfeffer e Veiga, 1999: 43). No entanto, a aplicação desta prática não é ainda consensual como sendo uma medida rentável no que concerne a trabalhadores temporários, sobretudo se este investimento for ponderado à luz das teorias do capital humano.

Neste ponto, é necessário que as empresas compreendam que a flexibilização do trabalho não significa uma desresponsabilização ao nível das medidas e políticas de GRH. Como foi possível observar pela comparação das conclusões desta pesquisa com pesquisas anteriormente efectuadas, a reacção dos trabalhadores a sistemas de envolvimento, como a formação, é idêntica independentemente do regime de contratação em causa. Organizações que estejam no papel de empresa utilizadora, necessitam de construir políticas que se ajustem à especificidade dos recursos que compõem a sua força de trabalho. Como defendido por Lepak e Snell (1999), a GRH pode ser organizada consoante os modelos e configurações de emprego existentes dentro de cada empresa. É plausível que exista uma diferenciação de políticas de GRH em função das particularidades de cada situação, o que não poderá existir é um desinteresse e um alheamento da empresa face aos recursos que têm consigo um vínculo mais frágil.

Se tal suceder, a empresa sairá fortemente prejudicada uma vez que não conseguirá estabelecer uma relação com o empregado que lhe permita usufruir das suas competências e capacidades. No caso concreto dos *call centers*, a mensagem que o colaborador passa ao cliente final poderá ser corrompida face à inexistência de medidas que acentuem a ligação entre o trabalhador e a empresa, e que contribuam para uma percepção positiva do suporte organizacional. Como observado pela amostra analisada, mesmo trabalhadores temporários

---

inseridos numa empresa utilizadora que faz a gestão de *call center* para empresas clientes são susceptíveis à existência ou não de sistemas de envolvimento por parte da empresa utilizadora, nomeadamente da formação. Em consequência disso, e pelas concepções teóricas já discutidas, a reciprocidade entre suporte e atitudes levará o colaborador, na falta desse envolvimento, a ter comportamentos negativos com a empresa.

O facto das organizações fornecerem mecanismos de promoção e desenvolvimento do trabalhador, quer seja pelo fornecimento de experiências formativas ou profissionais, quer seja pelo reconhecimento das competências adquiridas anteriormente, e que lhe serão úteis no presente e no futuro, é por si só um contributo para um reconhecimento favorável do suporte organizacional e simultaneamente uma nova forma de segurança dentro do mercado. Indivíduos com uma experiência profissional bastante diversificada e com competências teórico-práticas desenvolvidas em diversas áreas de negócio e actividade, terão uma maior probabilidade de permanecerem como elementos activos dentro do mercado, independente da tipologia do seu contracto de trabalho.

Comprovado o impacto que a formação tem na relação trabalhador-empresa, se for capaz de se mostrar vantajosa para a empregabilidade do trabalhador, o desenvolvimento e aprofundamento desta temática poderá levar investigações futuras a confrontarem de uma forma mais directa os trabalhadores com a sua empregabilidade. Tentar-se-ia assim perceber se os trabalhadores estabelecem uma ligação objectiva entre a empregabilidade e a uma nova forma de segurança no mercado e qual a importância que este factor assume para estes colaboradores.

## **Bibliografia**

APCC (2007), *Estudo diagnóstico e benchmarking da actividade de Contact Centers*.

APCC (2008), *Estudo diagnóstico e benchmarking da actividade de Contact Centers*.

BARON, R. & KENNY, D. (1986), "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, pp. 1173-1182.

BECKER, G., (1964), *Human Capital: A theoretical analysis with special reference to education*, Nova Iorque, Columbia Press University Press.

- 
- BENNETT, R. & LIDEN, R. (1996), "Social exchange in organizations: perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity", *Journal of Applied Psychology*, 81, pp. 219- 227.
- CAETANO, A. (2007), "A formação profissional e a sua avaliação", in Caetano, A. (Coord.), *Avaliação da formação em organizações portuguesas*, Lisboa, Livros Horizonte, pp 8-19.
- CHAMBEL, M. & CASTANHEIRA, A. (2007), "They don't want to be temporaries: similarities between temps and core workers", *Journal of organizational behavior*, 28, pp. 943- 959.
- CHAMBEL, M. & CASTANHEIRA, A. (2008), *Burnout in Call Centers is not inevitable: An alternative created by an HRM system with involvement*, Faculdade de Psicologia e Educação da Universidade de Lisboa.
- DAVIS, K. & NEWSTROM, J. (1989), *Human behavior at work/ Organizational Behavior*, Arizona, McGraw-Hill International, pp. 176- 181.
- EISENBERGER, R., ARMELI, S., REXWINKEL, B., LYNCH, P. & RHOADES, L. (2001), "Reciprocation of perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, 86, pp. 42- 51.
- EISENBERGER, R., CUMMINGS, J., ARMELI, S. & LYNCH, P. (1997), "Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 82, pp. 812- 820.
- EISENBERGER, R., HUNTINGON, R., HUTCHISON, S., & SOWA, D. (1986), "Perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- FELFE, J., SCHMOOK, R., SCHYNS, B. & SIX, B. (2008), "Does the form of employment make a difference? – Commitment of traditional, temporary and self-employed workers", *Journal of Vocational Behavior*, 72, pp 81- 94.
- 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, pp. 231- 254.
- FIELD, A. P. (2009). *Discovering statistics using SPSS*, London: Sage publications.
- FINEGOLD, D., LEVENSON, A. & VAN BUREN, M. (2005), "Access to training and its impact on temporary workers, *Journal of Human Resource Management*, 15, pp. 66- 85.
- FORRIER, A. & SELS, L. (2003), "Temporary employment and employability: training opportunities and efforts of temporary and permanent employees in Belgium", *Work, employment and society*, 17 (4), pp. 641- 666.
- FRANCÈS, R. (1984), *Satisfação no trabalho e no emprego*, Porto, Rés Editora, pp. 29- 40.
- FUGATE, M, KINICK, A., & ASHFORTH, B. (2004), "Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications", *Journal of Vocational Behavior*, 65, pp. 14–38.
- KOH, W. & YER, L. (2000), "The impact of employee-organization relationship on temporary employees' performance and attitude: testing a Singaporean sample", *Journal of Human Resource Management*, 11, pp. 366- 387.
- LEPAK, D. & SNELL, S. (1999), "The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development", *Academy of Management Review*, 24, pp. 31- 48.
- LIDEN, R., WAYNE, S., KRAIMER, M. & SPARROWE, R. (2003), "The dual commitments of contingent workers: an examination of contingents' commitment to the agency and the organization", *Journal of Organizational Behavior*, 24, pp. 609- 625.
-

---

LOCKWOOD, C., & MACKINNON, D. P. (1998), "Bootstrapping the standard error of the mediated effect", 23rd Annual Meeting of SAS Users Group International.

MACKINNON, D., WARSI, G. & DWYER, J. (1995), "A simulation study of mediated effect measures", *Multivariate Behavioral Research*, 30, pp. 41-62.

MAERTZ, C., GRIFFETH, R., CAMPBELL, N., ALLEN, S. & David G. (2007), "The effects of perceived organizational support and perceived supervisor on employee turnover", *Journal of Organizational Behavior*, 28, pp. 1059– 1075.

MEYER, J., ALLEN, N., & SMITH, C. (1993), "Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, 78, pp. 538-551.

MOIDEENKUTTY, U., BLAU, G., KUMAR, R. & NALAKATH, A. (2001), "Perceived organizational support as a mediator of the relationship of perceived situational factors to affective organizational commitment", *Applied Psychology: an International Review*, 50, pp. 615- 634.

PARDO, I. & MORENO, M. (2009), "Looking into the black-box: analysis of the effectiveness of human resources strategy", *Zb. rad. Ekon. fak. Rij.*, 27, pp. 31-56.

PFEFFER, J. & VEIGA, J. (1999), "Putting people first for organizational success", *Academy of Management Executive*, 13, pp. 37- 48.

PEREIRA, J. (1998), *O trabalho temporário excepção ou regra na prática contratual? – Estudo de caso, Lisboa, IEFP.*

RHOADS, L. & EISENBERGER, R. (2002), "Perceived organizational support: A review of the literature", *Journal of Applied Psychology*, 87, pp. 698- 714.

RHOADS, L., EISENBERGER, R. & ARMELI, S. (2001), "Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, 86, pp. 825- 836.

RUYTER, K., WETZELS, M. & FEINBERG, R. (2001), "Role Stress in call centers: it's effects on employee performance and satisfaction", *Journal of Interactive Marketing*, 15, pp. 22- 35.

SANTOS, M., MARQUES, A. (2006), "O Caso dos call centres: organização do trabalho e atitudes face ao trabalho e emprego", *Sociologia, problemas e práticas*, 52, pp. 67- 86.

SHIRE, K., MOTTWEILER, H., SCHÖNAUER, A., VALVERDE, M. (2009), "Temporary work in coordinated market economies: Evidence from front-line service workplaces", *Industrial and Labor Review*, 62, pp 602-617.

THIRIÓN, J. (2007), "Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI", *Confines*, 3/5, pp. 49- 58.

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, pp. 19- 36.

WAYNE, S., SHORE, L. & LIDEN, R., "Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective", *Academy of Management Journal*, 40, 82- 111.