



# Dupla Relação de Emprego no Trabalho Temporário:



## Sumário:

### - Dupla Relação de Emprego:

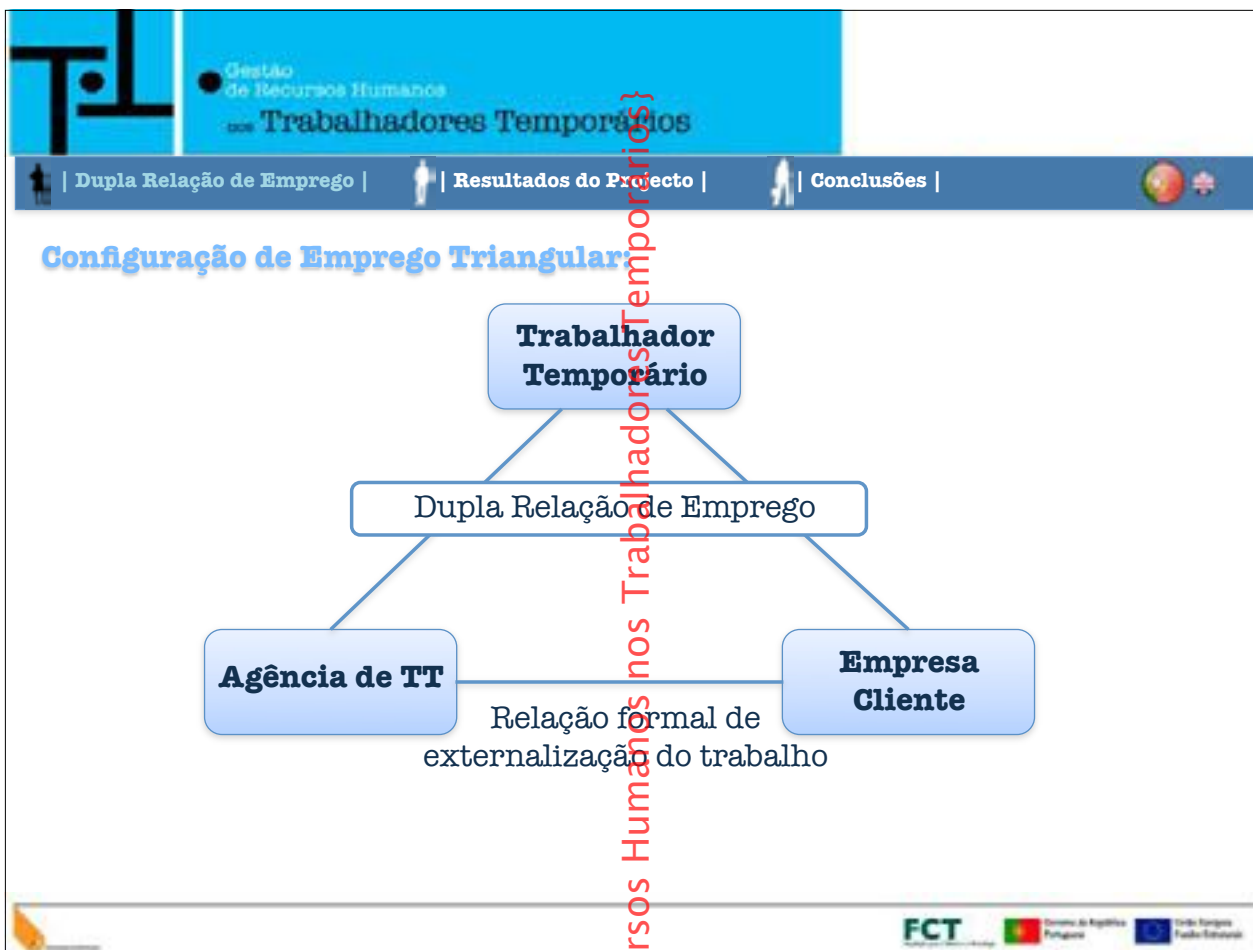
- Configuração de Emprego Triangular;
- A Identidade dos Trabalhadores Temporários;
- O Compromisso dos Trabalhadores Temporários;

### - Resultados do Projecto:

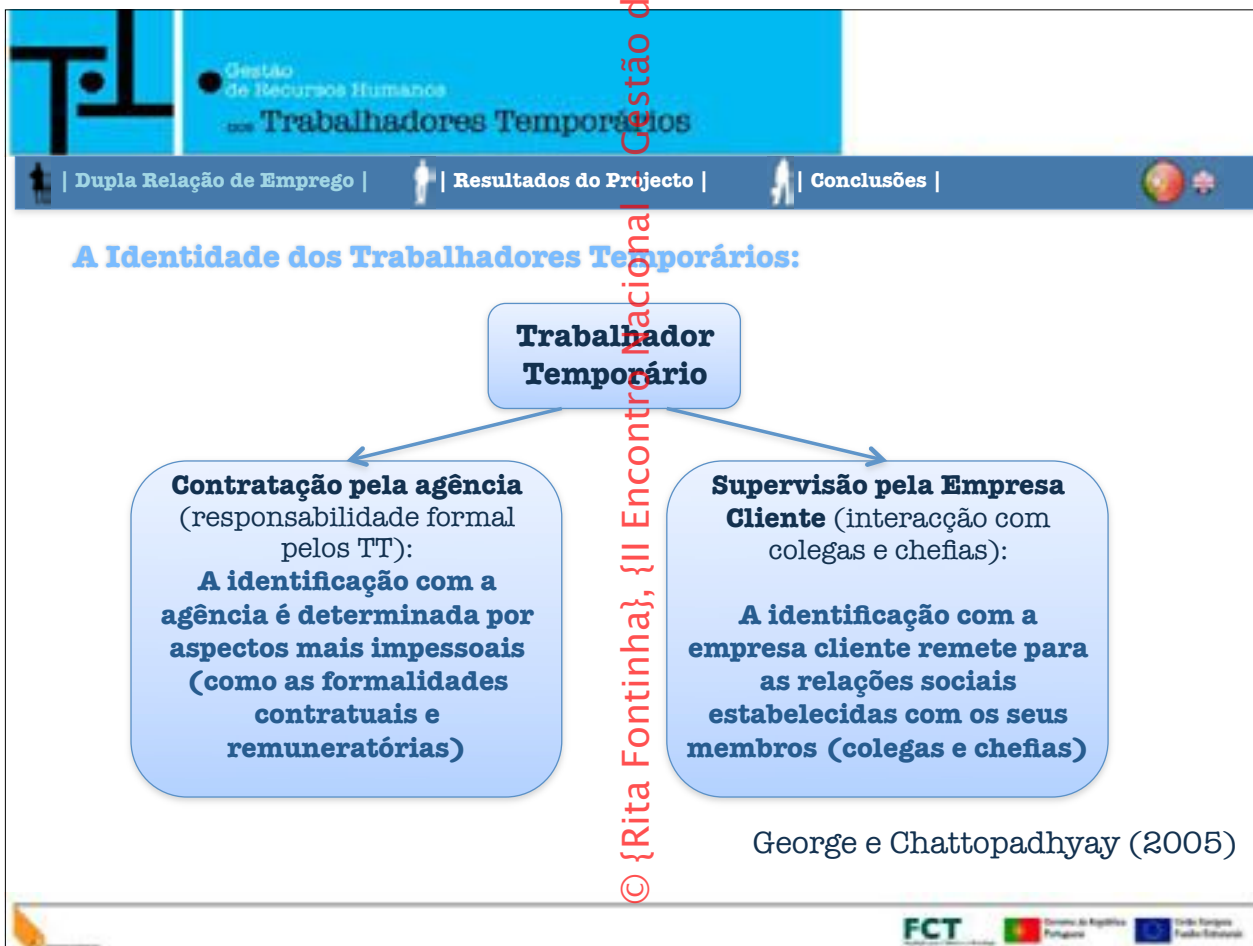
- O Duplo Compromisso dos Trabalhadores Temporários;
- O Papel das Práticas de Gestão de Recursos Humanos;
- Gestão In House e Gestão Tradicional ;
- O Trabalho Temporário de Agência e a Contratação por Tempo Indeterminado;

### - Conclusões.






3




4



Gestão de Recursos Humanos  
dos Trabalhadores Temporários

| Dupla Relação de Emprego |
| Resultados do Projecto |
| Conclusões |



## A Identidade dos Trabalhadores Temporários:


À semelhança dos trabalhadores permanentes com contratação directa, os TT também têm o desejo de se sentirem parte de uma organização.




**“Workers want to belong”**  
Galais & Moser, 2009

**Apesar de a natureza dos processos de identificação com a agência e com a empresa cliente poder ser distinta, os TT tendem a querer fazer parte de uma organização.**

Devido à sua dupla relação de emprego, a identidade dos trabalhadores poderia assumir uma característica bifocal: identificação com a agência e com a empresa cliente

**No entanto:**



5



Gestão de Recursos Humanos  
dos Trabalhadores Temporários

| Dupla Relação de Emprego |
| Resultados do Projecto |
| Conclusões |



## A Identidade dos Trabalhadores Temporários:

A literatura nesta área tem avançado com a ideia de que os colaboradores tendem a desejar que o seu contrato temporário através de uma agência funcione como uma mecanismo de transição **(stepping stone)** para uma contratação directa, através da empresa cliente.

(Amuedo-Dorantes et al., 2008; CIEET, 2011; De Cuyper et al., 2009)

**Assim, seria de antecipar que os trabalhadores temporários, por desejarem um contrato de trabalho directo, assumissem uma identificação forte com a empresa cliente, diminuindo o seu grau de identificação com a agência.**

(de acordo com resultados Capítulo 2 do livro)





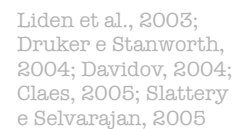




6

© {Rita Fontinha}, II Encontro Nacional de Gestão de Recursos Humanos nos Trabalhos Temporários

(Dutton, Duckerich e Harquail, 1994)



© {Rita Fontinha}, {II Encontro Nacional





Gestão  
de Recursos Humanos  
dos **Trabalhadores Temporários**

| Dupla Relação de Emprego |
| Resultados do Projecto |
| Conclusões |



## O Duplo Compromisso dos Trabalhadores Temporários

**Neste projecto, decidimos estudar a dupla relação de emprego dos TT, verificando os seus níveis de compromisso para com as suas agências e para as empresas clientes onde desempenham as suas funções**


**(1 contact center e 4 empresas do sector industrial)**









9






Gestão  
de Recursos Humanos  
dos **Trabalhadores Temporários**

| Dupla Relação de Emprego |
| Resultados do Projecto |
| Conclusões |



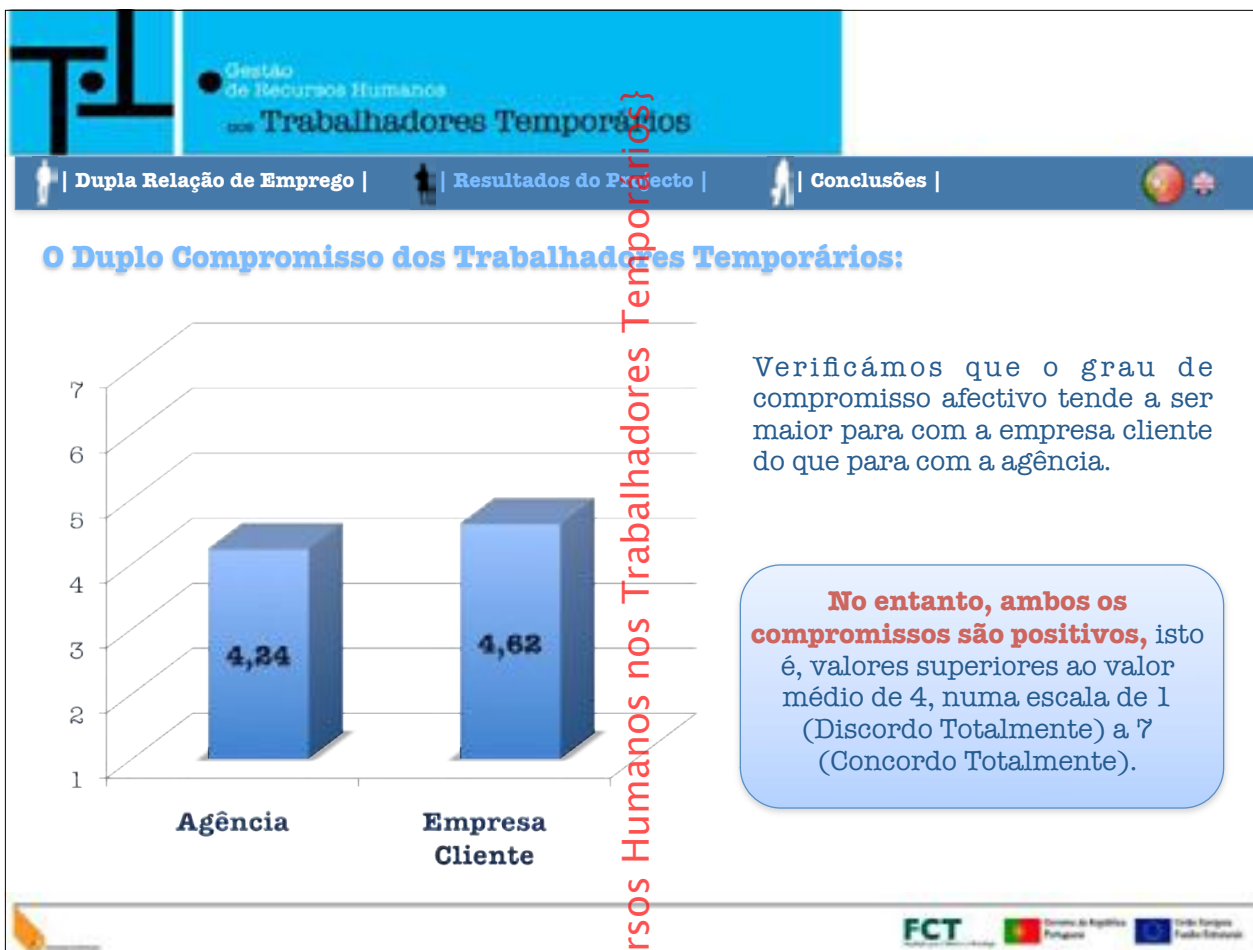
## O Duplo Compromisso dos Trabalhadores Temporários (escala de 1 a 7):

	Compromisso Cliente	Compromisso Agência
<b>Contact Center 1</b>	4.38	4.09
	n=156; t=3.31 **	
<b>Indústria 1</b>	4.50	4.14
	n=128; t=3.69 ***	
<b>Indústria 2</b>	4.70	4.63
	n=80; t=0.72, n.s.	
<b>Indústria 3</b>	5.06	4.07
	n=55; t=5.66 ***	
<b>Indústria 4</b>	5.07	4.40
	n=74; t=4.46 ***	

10





11

**Gestão de Recursos Humanos dos Trabalhadores Temporários**

**Dupla Relação de Emprego | Resultados do Projecto | Conclusões**

### O Duplo Compromisso dos Trabalhadores Temporários:

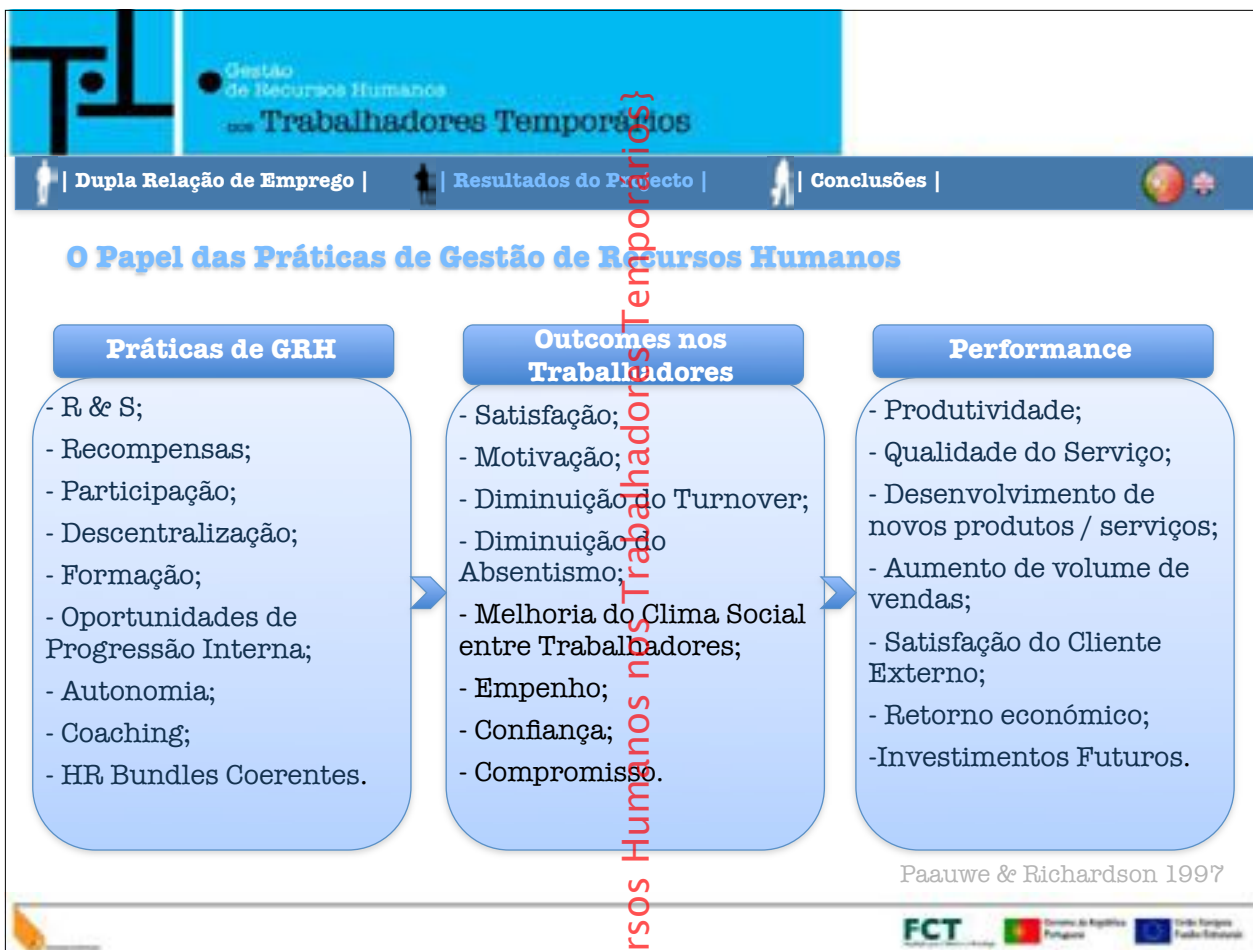
Embora os níveis de compromisso com a empresa cliente sejam superiores aos níveis de compromisso com a agência, o compromisso para com esta continua a ser positivo.

Estes valores indicam que, embora as médias apresentadas para o compromisso afectivo face à empresa cliente sejam superiores, **existe também algum compromisso afectivo face à agência de trabalho temporário**, o que enfatiza a ideia de que, de facto, existe também um **papel relevante da agência** enquanto elemento desta dupla relação de emprego.

(Connelly et al., 2007; Lapierre et al., 2010)

FCT | Governo da República Portuguesa | União Europeia

12



13

**Gestão de Recursos Humanos dos Trabalhadores Temporários**


**O Papel das Práticas de Gestão de Recursos Humanos**

No caso dos trabalhadores temporários, quer a agência, quer a empresa cliente têm interesse em criar situações nas quais os colaboradores desenvolvem um compromisso afectivo, tanto para com uma como para com outra.

(Coyle-Shapiro e Morrow, 2006)

↓

Partindo dessa premissa, neste projecto, procurámos avaliar de que modo é que o sistema de **gestão de recursos humanos por parte da empresa cliente** vai influenciar o **compromisso dos colaboradores** para com as duas empresas.



FCT, Governo da República Portuguesa, União Europeia

14

**Gestão de Recursos Humanos dos Trabalhadores Temporários**

**Dupla Relação de Emprego | Resultados do Projecto | Conclusões**

### O Papel das Práticas de Gestão de Recursos Humanos

No âmbito desta dupla relação de emprego, o locus da gestão de recursos humanos, isto é, **o facto de ser a agência ou o cliente o principal responsável pela implementação da mesma**, irá determinar a **força da relação com uma e com outra empresa.**

```

graph TD
    A[Primazia da Agência na GRH] --> B[Compromisso com a Agência]
    A --> C[Compromisso com o Cliente]
    B --> C
    D[Primazia do Cliente na GRH] --> E[Compromisso com o Cliente]
    D --> F[Compromisso com a Agência]
    E --> F
  
```

Coyle-Shapiro e Morrow (2006); Lapalme et al. (2010)

Chambel e Fontinha (2009); Connolly et al. (2007)

FCT, Governo da República Portuguesa, União Europeia

15

**Gestão de Recursos Humanos dos Trabalhadores Temporários**

**Dupla Relação de Emprego | Resultados do Projecto | Conclusões**

### O Papel das Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Neste projecto, estudámos a situação particular de empresas cuja **responsabilidade preponderante pela GRH cabia à Empresa Cliente.**  
As análises estatísticas comprovaram as nossas expectativas:

N=494

```


graph LR
    A[GRH Implementada pelo Cliente] -- "0.28***" --> B[Compromisso com o Cliente]
    B -- "0.60***" --> C[Compromisso com a Agência]
    A -. "N.S." .-> C
  
```

O TT cria uma percepção favorável acerca das práticas de GRH desenvolvidas pela empresa cliente, o que o leva a estabelecer um elevado compromisso com a mesma. Tendo em conta **que a agência foi responsável pela sua colocação num “bom” cliente**, o compromisso com o cliente vai reflectir-se no compromisso com a agência.

FCT, Governo da República Portuguesa, União Europeia

16





Gestão de Recursos Humanos  
dos Trabalhadores Temporários

Dupla Relação de Emprego |
Resultados do Projecto |
Conclusões |




## Gestão In House e Gestão Tradicional

Neste projecto, realizámos também uma comparação entre dois estilos distintos de gestão utilizados pelas agências de trabalho temporário: in house e tradicional.


Gestão Tradicional

Num tipo de gestão tradicional, as agências recrutam, seleccionam, e pagam os salários dos colaboradores colocados numa empresa cliente. A supervisão directa é realizada por chefias da empresa cliente, sendo que o **contacto com representantes da agência é reduzido** (aquando da renovação de contratos e entrega de recibos de vencimento).

(Connelly & Gallagher, 2004; De Cuyper et al., 2008).

17






Gestão de Recursos Humanos  
dos Trabalhadores Temporários

Dupla Relação de Emprego |
Resultados do Projecto |
Conclusões |

## Gestão In House e Gestão Tradicional

As agências têm alguns representantes nas instalações da empresa cliente, os quais gerem os trabalhadores temporários em parceria com os supervisores da empresa cliente. A agência oferece ao cliente um conjunto de managed services, os quais se traduzem num conjunto de serviços profissionalizados de gestão, que acompanham a cedência de pessoal.

(Peck & Theodore, 1998; Spiezer, 2008)

18


Gestão de Recursos Humanos  
dos Trabalhadores Temporários

| Dupla Relação de Emprego |
| Resultados do Projecto |
| Conclusões |

## Gestão In House e Gestão Tradicional

**Decidimos contrastar estes dois tipos de gestão e verificar qual o impacto que a opção por uma gestão In house pode ter:**

- No significado que os colaboradores atribuem às práticas de GRH (Atribuições de GRH);
- No Compromisso com a Agência;
- No Compromisso com a Empresa Cliente;
- No Desempenho dos Colaboradores.

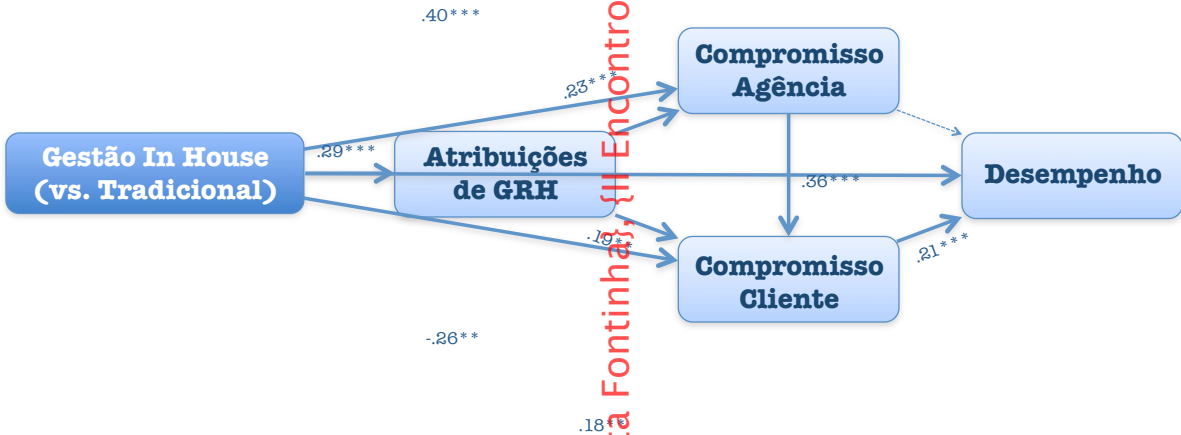


19

Gestão de Recursos Humanos  
dos Trabalhadores Temporários

| Dupla Relação de Emprego |
| Resultados do Projecto |
| Conclusões |

## Gestão In House e Gestão Tradicional - Resultados



20

**T.L.** Gestão de Recursos Humanos dos Trabalhadores Temporários

**Dupla Relação de Emprego** | **Resultados do Projecto** | **Conclusões**

## Gestão In House e Gestão Tradicional - Resultados

**- A opção por uma gestão In House reflecte-se:**

- Numa avaliação mais positiva das práticas de GRH;
- Num maior compromisso com a agência;
- Num melhor desempenho.

No entanto, para que o desempenho seja, de facto, melhor, é necessário que o TT também estabeleça um compromisso com a empresa cliente.

Este resultado comprova, uma vez mais, a importância de uma relação de emprego positiva, quer com a agência, quer com a empresa cliente!

FCT | Governo da República Portuguesa | União Europeia

21

**T.L.** Gestão de Recursos Humanos dos Trabalhadores Temporários

**Dupla Relação de Emprego** | **Resultados do Projecto** | **Conclusões**

## O Trabalho Temporário de Agência e a Contratação por Tempo Indeterminado

Realizámos ainda um estudo longitudinal num call center, em que os colaboradores eram todos contratados por agências de trabalho temporário.

Aplicação de Questionários Tempo 1 → 7 meses → Aplicação de Questionários Tempo 2

Estes colaboradores apresentavam a nuance particular de alguns terem contratos a termo certo e outros, contratos por tempo indeterminado.

Maior responsabilidade pela GRH a cargo da Empresa Cliente.

FCT | Governo da República Portuguesa | União Europeia

22

**Gestão de Recursos Humanos dos Trabalhadores Temporários**

**Dupla Relação de Emprego | Resultados do Projecto | Conclusões**

## O Trabalho Temporário de Agência e a Contratação por Tempo Indeterminado

### No contexto do Trabalho Temporário de Contratação Directa





A passagem de um **contrato temporário** para um **contrato sem termo** é encarada como uma mudança positiva em termos de progressão na carreira.

(CIETT, 2011)

FCT | Governo da República Portuguesa | União Europeia

23

**Gestão de Recursos Humanos dos Trabalhadores Temporários**

**Dupla Relação de Emprego | Resultados do Projecto | Conclusões**

## O Trabalho Temporário de Agência e a Contratação por Tempo Indeterminado

### No contexto do Trabalho Temporário de Agência

Partimos da Premissa de que:

Ao trabalharem numa **empresa cliente** todos os dias, os trabalhadores temporários poderão desenvolver o **desejo de passar a ser directamente contratados pela mesma**, como forma de obtenção de um maior estatuto e de uma maior segurança de emprego (stepping-stone effect).



(e.g. Amuedo-Dorantes et al., 2008; De Cuyper et al., 2009)

FCT | Governo da República Portuguesa | União Europeia

24

**Gestão de Recursos Humanos dos Trabalhadores Temporários**

**O Trabalho Temporário de Agência e a Contratação por Tempo Indeterminado**

**Contrato a Termo Certo com Agência**

versus

**Contrato por tempo Indeterminado com Agência**

Esperança de uma Contratação Directa

A expectativa de ser contratado directamente pelo cliente dissipa-se

FCT | Governo da República Portuguesa | União Europeia

25

**Gestão de Recursos Humanos dos Trabalhadores Temporários**

**O Trabalho Temporário de Agência e a Contratação por Tempo Indeterminado**

**Contrato a Termo Certo com Agência**

versus

**Contrato por tempo Indeterminado com Agência**  
(maior permanência)

Quando o trabalhador com um contrato a termo certo com a agência passa a um contrato por tempo indeterminado com a mesma, este **pode não encará-lo como uma mudança positiva**, na medida em que a possível expectativa de ser directamente contratado pelo cliente se dissipa.

FCT | Governo da República Portuguesa | União Europeia

26



Gestão de Recursos Humanos  
dos Trabalhadores Temporários

| Dupla Relação de Emprego |
| Resultados do Projecto |
| Conclusões |

## O Trabalho Temporário de Agência e a Contratação por Tempo Indeterminado

Ser “mais permanente” numa agência de trabalho temporário poderá ter mais implicações negativas do que positivas:

**Interpretação das Práticas de GRH;**  
**Cumprimento do Contrato Psicológico pelo Cliente;**  
**Compromisso com o Cliente;**

27

Gestão de Recursos Humanos  
dos Trabalhadores Temporários

| Dupla Relação de Emprego |
| Resultados do Projecto |
| Conclusões |

## O Trabalho Temporário de Agência e a Contratação por Tempo Indeterminado

Contrato por Tempo Indeterminado com uma Agência (vs. contrato a termo)

↓ -.23\*\*\*

GRH

↓ .49\*\*\*

Cumprimento do Contrato Psicológico

↓ .39\*\*\*

Compromisso com a Empresa Cliente

28



Gestão de Recursos Humanos  
dos Trabalhadores Temporários

| Dupla Relação de Emprego |
| Resultados do Projecto |
| Conclusões |



## O Trabalho Temporário de Agência e a Contratação por Tempo Indeterminado

O desejo de uma contratação directa pela empresa cliente não é indissociável e oposto ao desejo de permanência na agência, na medida em que **o estatuto de temporário na agência é a forma de o trabalhador se manter no cliente**, potenciando, através dos seus comportamentos, a possibilidade de uma contratação directa.

No caso dos trabalhadores com contratos por tempo indeterminado com a agência, a possibilidade de uma contratação directa já se desvaneceu, sendo que o seu novo estatuto representa um **downgrade em termos de progressão na carreira**.







29



Gestão de Recursos Humanos  
dos Trabalhadores Temporários

| Dupla Relação de Emprego |
| Resultados do Projecto |
| Conclusões |



## Conclusões:

- ⌘ Os trabalhadores temporários apresentam uma dupla relação de emprego que resulta em diferentes níveis de identificação e compromisso com a agência e com a empresa cliente.
- ⌘ Os diferentes níveis de compromisso com a agência e com a empresa cliente dependem do papel preponderante de uma e de outra empresa na gestão dos trabalhadores.
- ⌘ Os níveis de compromisso com a agência e com a empresa cliente encontram-se fortemente correlacionados.







30

**Gestão de Recursos Humanos dos Trabalhadores Temporários**

**Conclusões:**

- ⌘ Uma gestão in house por parte da agência encontra-se associada a melhores níveis de desempenho, no sector industrial.
- ⌘ Para que as práticas de GRH implementadas pela agência exerçam o desejado efeito no desempenho, tem de ser também desenvolvido um compromisso com a empresa cliente.
- ⌘ É necessário o trabalho conjunto de gestores da agência e gestores do cliente, no sentido de aumentar o compromisso com as duas organizações, o que irá potenciar a melhoria do desempenho



FCT | Governo da República Portuguesa | União Europeia | Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

31

**Gestão de Recursos Humanos dos Trabalhadores Temporários**

**Conclusões:**

- ⌘ Ser trabalhador temporário por um longo período de tempo (contratos por tempo indeterminado) não é encarado de forma positiva pelos colaboradores, o que resulta em atitudes mais negativas face à empresa cliente.
- ⌘ É desejável que o trabalho temporário de agência funcione como uma stepping stone para uma contratação directa
- ⌘ Caso tal não seja possível, é desejável a recolocação dos trabalhadores temporários que manifestaram um melhor desempenho em outras empresas clientes, potenciando o desenvolvimento das suas carreiras.



FCT | Governo da República Portuguesa | União Europeia | Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

32



Obrigada pela vossa  
atenção!

