



Instituto Superior de Línguas e Administração

**O modelo organizacional, as condições de trabalho e as relações
interpessoais como fatores de satisfação dos trabalhadores em regime de
Outsourcing**

Vitória Maria Viana Ferreira Carvalho Silva Válega

Vila Nova de Gaia
2012



Instituto Superior de Línguas e Administração

**O modelo organizacional, as condições de trabalho e as relações interpessoais como
fatores de satisfação dos trabalhadores em regime de Outsourcing**

Vitória Maria Viana Ferreira Carvalho Silva Válega

Dissertação submetida para satisfação parcial dos requisitos
do grau de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos
sob a orientação da Professora Doutora Maria Paula Campos

Vila Nova de Gaia

2012

Tese de Mestrado realizada sob a orientação da Professora Doutora Maria Paula Campos, apresentada ao Instituto Superior de Línguas e Administração de Vila Nova de Gaia para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, conforme o aviso nº 16961/2010 da DGES, publicado no nº217, na 2^a Série do Diário da República, em 09. Novembro, 2010.

Agradecimentos

Também esta, como qualquer outra construção, resulta de inúmeros contributos altamente valiosos e verdadeiramente imprescindíveis, desde os que se diluem no tempo aos que nem o próprio tempo consegue diluir... Na presença de valores e saberes que nunca me foram regateados por todos quantos me ajudaram, diria que em número impossível de apurar, a quem, particularmente reconhecida e antes de mais, expresso a minha profunda gratidão, e dos quais me permito citar os seguintes:

Em primeiro lugar à Doutora Paula Campos, minha orientadora em todo este percurso, a qual distingo pela sua permanente e total disponibilidade, incansável no seu apoio e forte motivadora deste percurso.

Gostaria, igualmente, de deixar um reconhecimento ao corpo docente do ISLA, pelo acompanhamento e apoio durante os dois anos de duração do Mestrado;

Gostaria ainda de agradecer aos alunos e amigos do ISLA, pela amizade, aventuras e companheirismo;

Um agradecimento especial à Cláudia Martins (responsável pela Unidade de Negócios da Randstad Porto) pela oportunidade oferecida, pelo apoio e disponibilidade.

Aos três grandes pilares da minha vida: Nuno e Inês Válega, que sempre me facilitaram a execução desta tarefa, e sempre me incentivaram a levá-la por diante sem qualquer esmorecimento. Mãe, incansável e grande impulsionadora deste longo caminho, sem ti, nada disto teria sido possível.

A todos os meus colegas e amigos, em geral, com um particular agradecimento ao José Lopes, incansável no seu apoio, motivação e espírito de ajuda, ao Hugo Lourenço e Natália Ferreira pelas suas preciosas ajudas e silêncios ruidosos. Aos amigos, aqueles cujos nomes não cito, mas que sabem que sem vocês a minha existência seria garantidamente mais pobre.

Gostaria, por fim, de dedicar, esta investigação, a todas as pessoas que trabalham nas organizações, locais de histórias de vida plenas de significado.

Resumo

Num mundo cada vez mais globalizado, exige-se às organizações respostas rápidas, que lhes permitam responder com eficiência e eficácia aos desafios do mercado. Para tal é fundamental que o seu capital humano apresente níveis de satisfação elevados, pois nos dias de hoje, qualquer organização tem acesso às melhores tecnologias de ponta, tornando-se assim, os recursos humanos no grande fator de diferenciação das organizações modernas.

No sentido de percebermos quais os fatores que contribuem para o nível de satisfação global dos colaboradores em regime de Outsourcing desenvolveu-se o presente estudo de investigação, cujo principal objetivo foi perceber o contributo do modelo organizacional, das condições de trabalho e das relações interpessoais como fatores associados à satisfação no trabalho.

Os resultados obtidos permitem-nos inferir que o modelo organizacional, as condições de trabalho e as relações interpessoais são fatores que contribuem positivamente para a satisfação no trabalho dos trabalhadores em regime de Outsourcing.

.

Palavras-chave: Outsourcing, motivação, satisfação e produtividade

Abstract

In an increasingly globalized world, it is required that organizations respond quickly in order to be more efficient and effectively be up to the market challenges. For this, it's essential that the human capital shows high levels of satisfaction, because nowadays any organization has access to the best technologies, making the Human Resources the major differentiating factor in modern organisations .

In order to understand what factors contribute to the overall satisfaction level of employees working on an Outsourcing Environment, this research study primary objective was to perceive the contribution of the organizational model, working conditions and interpersonal relationships as impacting factors directly linked to job satisfaction.

The finishing results allow us to infer that the organizational model, working conditions and interpersonal relationships are key factors that positively contribute to job satisfaction of employees under the Outsourcing Environment.

.

Key-words: Outsourcing, motivation, satisfaction e productivity

Índice

1.	Introdução	1
1.1	Problemática.....	1
1.2	Contextualização da Pesquisa	2
2.	Fundamentação teórica	5
2.1	O Outsourcing.....	5
2.2	O Processo de Outsourcing	7
2.3	Vantagens, desvantagens e riscos associados do Outsourcing	9
2.4	O Outsourcing e o indivíduo.....	12
2.5	Satisfação no trabalho	16
2.6	Diferentes Teorias da satisfação no trabalho	22
2.6.1	Teoria da realização.....	22
2.6.2	Teoria da equidade	23
2.6.3	Teoria da comparação social	23
2.7	Outras Abordagens da satisfação no trabalho	25
2.7.1	Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow.....	25
2.7.2	Teoria dos fatores higiénicos e motivacionais de Herzberg.....	27
2.7.3	Abordagens baseadas no conceito da discrepância	33
2.7.3.1	Teoria da adaptação ao trabalho	33
2.7.3.2	Teoria da discrepancia	34
2.8	Abordagens situacionais	35
2.8.1	Teoria do processamento social da informação	35
2.8.2	Teoria dos eventos situacionais	36
2.9	Dimensões da satisfação no trabalho	37
2.10	Determinantes da Satisfação no trabalho	38
3.	Desenho metodológico	41
3.1	Concretualização do Estudo e Metodologia Geral	41

3.2	Opções Metodológicas	42
3.2.1	Instrumento de medida	43
3.2.2	Amostra	43
3.2.3	Caracterização da Amostra.....	44
3.2.4	Caraterização das respostas da escala satisfação no trabalho.....	47
4.	Análise de resultados	53
4.1	Validade	53
4.2	Fidelidade Escala Satisfação no Trabalho	56
4.3	Fidelidade escala por fatores.....	56
4.4	Sensibilidade	58
4.5	Teste de hipóteses	59
5.	Discussão de resultados	67
6.	Conclusão	69
6.1	Investigações futuras.....	72
6.2	Limitações	73
	Referências Bibliográficas	75
	Anexo I - Questionário.....	82
	Anexo II – Crosstabs hipótese 7	85
	Anexo III – Crostabs hipótese 8.....	86

Lista de Figuras

Figura 1 – A Pirâmide das Necessidades de Maslow	26
Figura 2 – Paralelismo entre os fatores de Maslow e Herzberg.....	29
Figura 3 – Efeito dos fatores de contexto e de conteúdo na satisfação no trabalho.....	29

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Satisfação no trabalho: ilustração das orientações conceptuais	19
Tabela 2 - Resumo das teorias da satisfação no trabalho.....	25
Tabela 3 – Causas da satisfação no trabalho	39
Tabela 4– Teste KMO	54
Tabela 5 – Sumário do modelo	54
Tabela 6 – Matriz Rodada	55
Tabela 7- Fidelidade Global Escala Satisfação no Trabalho (N=204).....	56
Tabela 8 - Estatística dos Itens fator 1: Modelo organizacional	57
Tabela 9 - Estatística dos Itens Fator 2: Condições de trabalho	57
Tabela 10 - Estatística dos Itens Fator 3: Relações interpessoais	58
Tabela 11 - Fidelidade Satisfação Global e por Fatores	58
Tabela 12 – Teste de normalidade	59
Tabela 13 – Correlação entre o modelo organizacional e a satisfação no trabalho	60
Tabela 14 - Correlação entre as condições de trabalho e a satisfação no trabalho	60
Tabela 15 – Correlação entre as relações interpessoais e a satisfação global	61
Tabela 16 – Teste Sumário – Hipótese 4	62
Tabela 17 – Teste Sumário – Hipótese 5	63
Tabela 18 – Teste Sumário – Hipótese 6	64
Tabela 19 – Teste Sumário – Hipótese 7	64
Tabela 20 - Teste Sumário – Hipótese 8	65

Lista de gráficos

Gráfico 1 - Género	44
Gráfico 2 - Idade	45
Gráfico 3 - Habilidades Literárias.....	45
Gráfico 4 - Função	46
Gráfico 5 – Antiguidade no projeto	46
Gráfico 6 – Vínculo Contratual.....	47
Gráfico 7 – Pergunta 1	47
Gráfico 8 – Pergunta 2	47
Gráfico 9 – Pergunta 3	48
Gráfico 10 – Pergunta 4	48
Gráfico 11 – Pergunta 5	48
Gráfico 12 – Pergunta 6	49
Gráfico 13 – Pergunta 7	49
Gráfico 14 - Pergunta 8	49
Gráfico 15 – Pergunta 9	50
Gráfico 16 – Pergunta 10	50
Gráfico 17 – Pergunta 11	50
Gráfico 18 – Pergunta 12	51
Gráfico 19 – Pergunta 13	51
Gráfico 20 – Pergunta 14	51
Gráfico 21 – Pergunta 15	52
Gráfico 22 – Pergunta 16	52
Gráfico 23 – Pergunta 17	52
Gráfico 24 – Pergunta 18	53
Gráfico 25 – Pergunta 19	53
Gráfico 26 – Evidência de dependência.....	62

1. Introdução

1.1 Problemática

A gestão das organizações tem como preocupação constante os Recursos Humanos, uma vez que é a boa gestão dos mesmos que traduz o diferencial que alavanca os bons resultados. De modo a maximizar o seu desempenho, é necessário trabalhar o capital humano para que se sintam motivados e satisfeitos na sua função, pois só assim desenvolverão com melhor qualidade as suas atividades e perseguirão os seus objetivos com maior eficácia. A motivação assume-se assim como uma forma de explicar o modo de agir dos indivíduos numa organização (Daniel e Metcalf, 2005).

As empresas asseguram que as pessoas são a fonte da sua vantagem competitiva, quer sejam especialistas tecnológicos, especialistas em serviço de acomodação ao cliente, ou gestores visionários, ... Nos tempos de desenvolvimento tecnológico sem paralelo, são os recursos humanos que paradoxalmente trazem sucesso ou fracasso a todas as firmas e em especial as empresariais (Cardon & Stevens, 2004, p.205).

Numa era de globalização, em que as estruturas das organizações e suas estratégias são quase uniformes, o diferencial competitivo surge única e exclusivamente da competência dos recursos humanos. Os colaboradores deixam de ser vistos como um mero recurso produtivo, passando a obter um maior destaque na medida em que passa a ser a imagem da organização, no fundo o elo de ligação entre a empresa e seus clientes.

Atendendo a que o desempenho dos trabalhadores é de extrema importância para as organizações, torna-se imprescindível saber o que os motiva, dado que os recursos humanos são a “imagem” da organização e o elo de ligação entre a organização e os clientes. Os responsáveis pelas organizações têm cada vez mais um papel importante a desempenhar, na medida em que a liderança cada vez mais se sobrepõem à gestão dentro das organizações. Deste modo o papel dos líderes é fundamental não só para a tomada de decisões estratégicas, mas também para motivar os colaboradores.

Em contextos de motivação, a literatura é vasta, no entanto, quando tentamos estudar em profundidade a questão do Outsourcing e níveis de satisfação inerentes a este tipo de vínculo contratual, a literatura é deveras escassa.

Com esta dissertação, pretende-se compreender a forma como os colaboradores que estão alocados em regime de Outsourcing se sentem motivados e de que forma os fatores *modelo*

organizacional, condições de trabalho e relações interpessoais contribuem para o nível de satisfação global.

A presente dissertação inclui os seguintes capítulos: revisão de literatura; metodologia; caracterização da amostra; análise e discussão de resultados e, por fim; as conclusões.

Para operacionalizar este estudo, construímos um questionário sobre a avaliação do nível de satisfação global dos colaboradores colocados em regime de Outsourcing. Na sua sequência foi realizada uma pesquisa descritiva-quantitativa, com o objetivo geral de avaliar o nível de satisfação global dos colaboradores neste regime, identificar as diferenças significativas relativamente às três variáveis dependentes: Modelo Organizacional; Condições de trabalho e Relações Interpessoais.

Os resultados obtidos neste estudo vão no sentido de concluir que o modelo organizacional, as condições de trabalho e as relações interpessoais são fatores que contribuem positivamente para a satisfação dos colaboradores em regime de Outsourcing.

1.2 Contextualização da Pesquisa

A utilização do Outsourcing tem vindo a aumentar fruto de um cenário organizacional caracterizado por incertezas e rápidas mudanças. A contratação neste regime começou por se traduzir numa forma de gestão temporária que de uma maneira conveniente conseguia fazer face às exigências organizacionais, a baixo custo, numa época em que a disponibilidade financeira das empresas era baixa. Atualmente podemos afirmar que esta estratégia se enraizou, chegando mesmo a ser crucial para muitas organizações (Cappelli, 1999; Furnham, 2000).

Assiste-se a uma necessidade constante de uma maior flexibilidade na gestão empresarial, a qual cada vez é mais exigente e sujeita a conjunturas económicas de influência internacional.

A volatilidade dos mercados, bem como a atual crise económica provocaram a perda de um elevado número de recursos humanos, com futuras dificuldades de reintegração. Hoje em dia, a flexibilidade dos trabalhadores constitui uma das principais preocupações ao nível da gestão dos recursos humanos, uma vez que apenas prestando especial atenção a este aspeto as organizações garantem a competitividade necessária num mercado cada vez mais concorrencial. De reconhecer o papel que uma boa gestão de recursos humanos tem vindo a adquirir, impondo às empresas novas políticas de contratação de colaboradores e permitindo adaptar o número de trabalhadores à duração e ao volume de trabalho a realizar,

transformando assim os custos fixos em custos variáveis, em função das necessidades das organizações, acompanhando por vezes por uma redução do “headcount” interno.

O Outsourcing é um processo através do qual uma organização contrata outra, mantendo com ela um relacionamento de médio ou longo prazo, com vista ao desempenho de uma ou várias atividades, que a primeira não pode ou não lhe convém desempenhar e que a segunda é tida como especialista. O conceito é particularmente útil para as Pequenas e Médias Empresas que poderão concentrar energias no seu negócio principal e entregar as restantes atividades a parceiros especializados.

O Recurso ao Outsourcing pode assim ser facilmente integrado nos processos de reestruturação das empresas como forma de recompensar a flexibilidade funcional, constituindo também a melhor opção para atividades de natureza sazonal, tarefas temporárias, projetos de curta duração, bem como em contextos de crise económica.

O trabalho em Outsourcing é uma das melhores ferramentas de gestão que as empresas têm à sua disposição para a satisfação de necessidades de mão-de-obra pontuais e imprevisíveis, sendo assim uma forma de emprego flexível, respondendo às flutuações da procura e permitindo uma maior facilidade na adaptação dos efetivos da empresa às suas necessidades.

Importa perceber o sentimento dos colaboradores neste regime. Num contexto em que a palavra precariedade é uma constante, muitas vezes estes colaboradores encaram este regime como algo precário, como uma passagem para algo melhor.

Regularmente este regime é encarado como uma porta para o ingresso na empresa cliente, ou mesmo como uma possibilidade de enriquecimento de C.V. No entanto, a permanência é muitas vezes prolongada, permitindo alcançar a tão desejada estabilidade, revelando-se numa verdadeira escola e conduzindo a uma progressão de carreira não só no projeto em causa, mas também no seio da empresa fornecedora deste tipo de serviço.

No passado, o Outsourcing era confundido com a mera subcontratação de atividades de baixo valor acrescentado como os serviços limpeza, de segurança, o correio expresso, etc. Hoje as empresas estão a recorrer a especialistas externos para funções de maior responsabilidade tais como: transporte, armazenamento, apoio fiscal, controlo de gestão, recursos humanos, marketing, publicidade, telecomunicações, informática, consultadoria, etc. Ou seja, qualquer função desempenhada tradicionalmente por uma empresa pode, no limite, passar a ser desempenhada por um parceiro externo.

Em resultado das constantes mudanças, as organizações são forçadas a recorrer a uma força de trabalho flexível que pode incluir o trabalho temporário ou o regime de Outsourcing, tornando-se, consequentemente e cada vez mais uma parte integral da força laboral. Este

acréscimo verifica-se não só em áreas tradicionais de trabalho temporário, mas também em novas economias industriais que recorrem a trabalhadores com conhecimentos altamente especializados (Neumark & Reed cit. in Slattery, Selvarajan & Anderson, 2006).

A ideia de um emprego para a vida é utópica nos dias de hoje. Cada vez mais é exigido que sejam os colaboradores a assumir a responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento de carreira, formação e reforma (Furnham, 2000).

A maior flexibilidade na gestão organizacional e a sua consequente reestruturação constituem para os colaboradores um agravamento camouflado das condições de trabalho, bem como uma redução dos direitos adquiridos. No meio sindical a globalização é vista como um fator de incertezas, inspirando uma grande desconfiança aos colaboradores (Célestin, 2002; Roan & Diamond, 2003).

A investigação na área do Outsourcing, apesar de limitada, indica que os trabalhadores podem ter preocupações relativamente ao desenvolvimento da sua carreira, podendo experenciar uma ansiedade generalizada, insegurança e um aumento em problemas de saúde, tais como stress e depressão (Morgan & Symon, 2006). Em Portugal estamos “(...) perante um processo de rápida adesão ao Outsourcing, com elevado potencial de crescimento (...)” (Santos, 1998, p.142). Uma constatação importante que se pode retirar do supracitado é que a gestão dos trabalhadores, incluindo termos e condições de trabalho, é cada vez menos governada por princípios administrativos internos e cada vez mais impulsionada pelo mercado exterior (Cappelli, 1999).

As organizações têm necessidade de gerir desempenhos individuais em prol de um objetivo organizacional. Tendo em conta que uma pessoa insatisfeita não optimiza o seu potencial para a concretização do objetivo comum, as organizações devem promover a satisfação das necessidades, desejos e expectativas dos seus colaboradores, para que, ao mesmo tempo estes correspondam aos objetivos organizacionais, satisfaçam as suas aspirações pessoais, contribuindo para a realização pessoal.

A realização pessoal, apesar de lhe serem atribuídas várias denominações (felicidade, satisfação interior) e não várias vezes ser equiparada a outras necessidades humanas, destaca-se por ser mais abrangente, subjetiva, complexa e desejada. Qualquer pessoa, quer no âmbito pessoal, quer profissional, reconhece a importância que a realização opera nas suas vidas. A realização pessoal reflete-se não só no brilho dos olhos, como nas atitudes e comportamentos revelados pelo colaborador que de acordo com o seu grau de satisfação pode influenciar os resultados organizacionais.

2. Fundamentação teórica

2.1 O Outsourcing

Representando um valor entre 100 e 150 milhões de euros e uma taxa de crescimento anual entre 10 e 20%, o Outsourcing existe há vários anos. Embora o recurso ao Outsourcing advenha da implementação ao nível dos sistemas de informação (Gonçalves, 2003), o aumento da competitividade dos mercados levou a que as organizações criassem oportunidades de Outsourcing em áreas de atividades, funções e processos nunca antes consideradas, tais como a contabilidade, finanças, recursos humanos, logística, entre outras (Santos, 1998). Sem uma definição universal, o Outsourcing engloba cada vez mais aspectos, tornando o seu significado vago e abrangente. Conforme se constata em diversas publicações, Outsourcing designa a ação que existe por parte de uma organização em obter mão-de-obra fora da mesma, estando associada à ideia de subcontratação de serviços, ou seja, traduz-se na transferência da responsabilidade de parte ou de toda uma atividade de uma organização para uma empresa externa, incluindo recursos humanos e, provavelmente, recursos materiais, bem como ativos relacionados com a atividade. No entanto, o Outsourcing vai além do conceito de externalização uma vez que para além de significar uma relação de parceria ou cumplicidade, resultante de uma decisão estratégica abrangente e de difícil reversão, não se trata de um relacionamento determinado por contrato de curto prazo, sem impacto direto na competitividade dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa (Buss, 1995).

O termo aplica-se a casos nos quais existem tarefas e funções previamente localizadas no seio da organização que são confiadas a fornecedores e empresários externos, juntamente com os instrumentos, aparelhos e capacidades associadas.

A definição de critérios gerais e objetivos que possibilitem delimitar o conceito de Outsourcing, é crucial. Estes critérios devem ser suficientemente abrangentes para envolver as situações que lhe são geralmente conotadas e, simultaneamente restritivos para delimitar o seu âmbito de aplicação e distingui-lo de outras práticas. Podemos definir o Outsourcing como,

um processo através do qual uma organização (contratante), em linha com a sua estratégia, contrata outra (subcontratado), na perspetiva de um relacionamento mutuamente benéfico, de médio a longo prazo, para desempenho de uma ou várias atividades que a primeira não pode ou não lhe convém desempenhar, e na execução das quais a segunda é tida como especialista (Santos 1998, p. 23).

Desta definição resulta, a consideração do Outsourcing como um processo com passos e métodos a seguir; como uma decisão estratégica, com o objetivo de encontrar a melhor forma para superar a concorrência; e como um contrato, já que há um acordo entre duas ou mais pessoas.

O impacto do Outsourcing na estrutura organizacional, corresponde a uma decomposição vertical, na medida em que as empresas que aderem a este tipo de serviço desmantelam partes de produção e serviços secundários, originando uma estrutura organizacional muito mais “achatada”, abdicando de alguns dos muitos níveis dependentes entre si. Assim, as tarefas que anteriormente eram desempenhadas com segurança somente no interior da organização, estão agora “disponíveis” para o mercado, podendo ser externalizadas. Portanto, o universo do mercado e da competição aumenta através da utilização do Outsourcing, na medida em que a hierarquia organizacional e o emprego a longo prazo diminuem, aumentando, por outro lado, a flexibilidade e a rapidez de adaptação às alterações do meio envolvente.

A complexidade e exigência crescentes, onde a especialização assume um extraordinário relevo, o recurso a qualquer uma das variantes de Outsourcing pode ser crítico para a renovação e sobrevivência futura de qualquer organização (Gonçalves, 2003).

Esta prática tem as suas raízes na microeconomia neoclássica através da Lei da Vantagem Comparativa de Ricardo (1817, cit. in Arbaugh, 2003) onde o valor de toda uma economia aumentaria rapidamente se os fornecedores centralizassem todas as suas capacidades na produção dos bens nos quais possuíssem uma maior vantagem, passando a produção dos bens secundários para fornecedores externos, que revelassem uma vantagem competitiva na sua produção. Da mesma forma, pretende-se que o Outsourcing aumente o valor organizacional ao estimular a execução de atividades da organização por um ou mais negócios que possuam vantagem comparativa no seu desempenho (Arbaugh, 2003).

O Outsourcing tornou-se comum nas organizações de maiores dimensões no fim do séc. XX e foi, inicialmente encarado como um meio de redução dos custos organizacionais dentro das atividades funcionais (Bettis, Bradley & Hamel cit. in Arbaugh, 2003).

Inicialmente o recurso a este tipo de gestão foi conduzido a partir de uma perspetiva funcional ou tática, ao invés de uma perspetiva estratégica. Muita desta pesquisa inicial, centrada na tecnologia de informação, com foco em questões como o porquê, o quê e o como do Outsourcing, aplicou uma única perspetiva teórica ao enquadramento da decisão do Outsourcing (Borman, 2006).

Autores como Dibbern, Goles, Hirschheim e Jayatikilaka (cit. in Borman, 2006) afirmam que à medida que os investigadores procuraram compreender melhor a complexidade do Outsourcing, foram cada vez mais adotando a aplicação de múltiplas bases teóricas.

2.2 O Processo de Outsourcing

Existe um consenso relativamente à necessidade da utilização de uma metodologia que apoie a formulação e implementação prática do Outsourcing.

Santos (1998) considerou três metodologias, são elas as apresentadas por Lacity e Hirschheim (1995), Rothery e Robertson (1995) e pela Arthur Andersen (1995).

Lacity e Hirschheim (1995 cit. in Santos, 1998) adotam uma metodologia que envolve as seguintes fases:

- *Stakeholder assessment* - inclui a determinação das expectativas e motivações de todos os colaboradores da organização;
- Criação de um plano comum - envolvendo todos os elementos da organização, aos quais são comunicados os objetivos comuns a atingir e qual o caminho delineado para tal, procurando-se, também, determinar quais são as atividades candidatas ao Outsourcing;
- Seleção de candidatos - baseada em critérios de eficiência e de eficácia;
- Comparação de ofertas internas com as de subcontratados;
- Negociação - onde ocorre a formulação de “regras básicas” a ser seguidas (atividades e serviços a contratar, padrões de desempenho, instrumentos de avaliação e medida, penalizações, incentivos, etc.), com a subsequente redação de um contrato objetivo;
- Gestão da pós-decisão, correspondente à monitorização e controlo do desempenho do subcontratado, procedendo-se a ajustes necessários.

Já Rothery e Robertson (cit. in Santos, 1998) propõem uma metodologia, também ela baseada em seis fases:

- Iniciação, reservada à identificação das áreas a subcontratar, razões estratégicas para tal e objetivos;
- Criação da equipa do projeto, respetivas responsabilidades e orçamento;
- Avaliação, procede-se a um diagnóstico interno das propriedades das atividades, a análise do meio envolvente e aferição dos riscos, sua gestão e minimização;

- Planeamento dos requisitos em termos de tudo o que vai ser transferido para os subcontratados, com subsequente abertura do concurso a estes últimos e rascunho do contrato;
- Contrato propriamente dito, onde se estudam as várias propostas com consequente redução da lista e posterior reunião para deliberação do vencedor, com o qual se negoceiam as condições e termos contratuais;
- Transição, elabora-se o plano de transição, sendo depois comunicado internamente, onde se estabelecem os procedimentos de gestão das atividades e da mudança (com controlo do impacto da mesma nos elementos envolvidos) e onde se realiza um levantamento das necessidades de formação e de recursos;
- Gestão, que corresponde, novamente, à monitorização e controlo do desempenho do subcontratado.

Por último, a metodologia proposta por Arthur Andersen (cit. in Santos, 1998) abrange as seguintes fases:

- Identificação de oportunidades, que engloba a definição da estratégia organizacional, uma identificação das fontes de vantagem competitiva e a determinação dos processos críticos, ou sejam os que devem ser mantidos dentro da organização;
- Avaliação de oportunidades, na qual se procede a uma avaliação de desempenho a nível interno para formulação de expectativas em relação ao desempenho do subcontratado;
- Seleção do fornecedor;
- Transição;
- Acompanhamento e evolução do desempenho do subcontratado.

Relativamente à sexta fase, transversal aos três modelos supracitados, e segundo Corbett (cit. in Moneta & Dillon, 2001), existem seis elementos essenciais que caracterizam o sucesso entre parceiros numa relação de Outsourcing:

1. Elevada interatividade;
2. Flexibilidade;
3. Ambiente onde as capacidades e recursos únicos do fornecedor possam ser usados como uma vantagem para o atingir dos objetivos da organização;

4. Preenchimento consistente das necessidades de desempenho da organização com custos correntes ou abaixo do que teria sido gasto internamente;
5. Melhoria e inovação contínuas;
6. Sustentabilidade do planeamento estratégico a longo prazo.

2.3 Vantagens, desvantagens e riscos associados do Outsourcing

Tal como qualquer outro processo, também o Outsourcing, revela vantagens, desvantagens e riscos. Segundo Szábo (s/data), o benefício imensurável do Outsourcing é que torna possível um ajustamento contínuo do emprego às tarefas. Sabendo que o emprego é um fator extremamente rígido nas organizações, se a empresa雇用 e formar uma equipa, torna-se difícil de dispensar mesmo se o seu trabalho se tornar redundante. O Outsourcing, por vezes, resolve o problema da vulnerabilidade mútua das empresas e dos colaboradores. Este problema advém do facto das organizações não poderem facilmente substituir empregados com um *know-how* especializado (válido apenas nessa organização específica). Por outro lado, também o trabalhador se encontra limitado em ação uma vez que, provavelmente, não será possível a aplicação desse seu conhecimento noutra área da empresa. Adicionalmente, se esse empregado pretender deixar a empresa, corre o risco de ter que voltar a aprender tudo de novo e começar numa nova organização como um elemento “júnior” (Szábo, s/data).

Através do Outsourcing, pode-se ter acesso a um serviço altamente especializado e sofisticado sem ter que adicionar ninguém ao *head-count* nem ser obrigado a usar o especialista a longo prazo. Por outro lado, os colaboradores que trabalham em regime de Outsourcing podem também escapar à armadilha das atividades especializadas, o que é altamente benéfico, uma vez que o facto de o empregado na realidade não trabalhar para a organização onde está destacado torna-o menos exposto. Na realidade, eles não fazem parte da organização e os seus dados e vidas não dizem respeito à organização que lhes está a dar trabalho (Gibson cit. in Szábo, s/data), constituindo-se como uma vantagem, em muitos casos, esta separação de emprego e de fornecimento de trabalho.

Por fim, o facto de os processos de aprendizagem exigidos pelas novas tecnologias serem cansativos e dispendiosos para a organização, constitui uma forte motivação para o Outsourcing no mundo atual de tecnologia em constante e rápida mudança. A maioria das empresas é simplesmente incapaz de acompanhar o ritmo das tecnologias que mudam de dia para dia (Szábo, s/data).

Numa sistematização dos benefícios do Outsourcing, Santos (1998) e Moneta e Dillon (2001) registaram as vantagens mais referidas, nomeadamente:

- Subcontratação de atividades não críticas, permitindo a libertação de recursos e sua focalização nas atividades críticas;
- Acesso a tecnologias e técnicos não existentes na organização, com o intuito de conseguir maior eficácia de tempo e qualidade de informação para decisões críticas;
- Oportunidade de entrada em novas indústrias ou mercados;
- Solução para o desempenho de atividades de difícil gestão ou controlo;
- Possibilidade de redimensionamento da estrutura organizacional, permitindo o seu achatamento e/ou horizontalização, com consequente aumento da flexibilidade e de rapidez de adaptação a mudanças no meio exterior; auxílio ou elemento catalisador de projetos de reengenharia de processos;
- Acesso às melhores práticas;
- Afetação mais racional e eficiente de recursos;
- Redução de custos operacionais, maior controlo e melhor orçamentação dos custos;
- Inovação rápida e de alto valor; e, diminuição do capital de investimentos.

Em relação às desvantagens que o Outsourcing pode acarretar, Beasley, Bradford e Pagach (2004) e Santos (1998) consideram as seguintes:

- Perda de controlo das atividades;
- Perda de confidencialidade;
- Má qualidade do serviço prestado e as suas consequências ao nível da satisfação;
- Perda de flexibilidade e reação lenta à mudança;
- Dependência excessiva em relação ao subcontratado;
- Custos mais elevados;
- Perda de *know-how* e de competências internas;
- Impossibilidade de retorno;
- Desmotivação;
- Custos na gestão do subcontratado.

Relativamente aos riscos, Beasley et al. (2004) e Santos (1998), agruparam os seguintes:

- Ineficiência e ineficácia do subcontratado;
- Inexperiência do pessoal do subcontratado;

- Incerteza em relação à evolução do negócio;
- Diminuição da capacidade de aprendizagem organizacional, das capacidades criativa e inovadora, isto porque, não serão os recursos humanos da própria organização a beneficiar da experiência decorrente do desempenho das atividades que estão em Outsourcing;
- Custos ocultos (tempo; especificidades do contrato; mudanças no meio externo).

Atualmente, o Outsourcing já não é só considerado como um caminho para solucionar problemas de custos e eficiência, sendo também muito valorizado o seu potencial para introduzir novas ideias, conceitos e estratégias na organização.

A globalização tem tido um impacto profundo no modo como o negócio é conduzido. Dinheiro, bens e serviços fluem hoje livremente através de fronteiras nacionais, à medida que executivos de negócio tentam maximizar eficiências e melhorar o lucro. Deste modo, as organizações de hoje e do futuro confrontam-se, não só com uma intensa competição global, mas também com as exigências constantemente mutáveis dos clientes, e dos empregados, tempos de resposta reduzidos e com produtos com ciclo de vida mais rápidos (Gupta, 2002). Ligando a isto o *e-commerce*, a moda acelera exponencialmente. Como resposta ao anterior, as melhores organizações são forçadas a tornarem-se mais rápidas, flexíveis, participativas e com maior foco no cliente, na competição, nas equipas, no tempo e em processos (McCormack, 2001), tornando a ideia de “crescer mais ao fazer menos” cada vez mais atraente (Buss, 1995).

O Outsourcing exige pois novos modos de pensar por parte da gestão. Os executivos necessitam de afastar a noção de que o Outsourcing implica que uma função particular seja pouco importante ou dispensável. O Outsourcing opera melhor quando é encarado, não como um abdicar de responsabilidade, mas como uma alavanca de talento e recursos. A capacidade organizacional de reter as competências e habilidades especiais do elemento exterior é o que produz o maior valor. O executivo necessita de abordar o Outsourcing numa perspetiva estratégica. O objetivo não é fazer o melhor negócio, mas sim ter o melhor parceiro de negócio. Esta prática está a redefinir as organizações atuais desvendando novos modos de se fazer negócio tanto a nível nacional como internacional e tornando-se, pelo caminho, o motivador central do sucesso económico (Hali, 2003).

Santos (1998) realizou um estudo empírico para a compreensão do processo de Outsourcing em Portugal, dirigindo um inquérito às mil maiores empresas que operam no país. O autor concluiu que, em Portugal, se verifica uma rápida adesão ao Outsourcing, em fase de

crescimento, na sua maioria centralizado em atividades praticamente concordantes com as referidas em investigações feitas noutros países e contextos.

2.4 O Outsourcing e o indivíduo

Até ao momento, temo-nos debruçado sobre o processo de Outsourcing a um nível organizacional, o que traduz, em parte, a quase inexistência de estudos feitos neste âmbito ao nível do individuo. No entanto, tendo em conta que o desempenho organizacional depende largamente do desempenho dos seus colaboradores, é de extrema importância tentar compreender como é que os colaboradores atravessam um processo de Outsourcing. Neste sentido, o estudo de Morgan e Symon (2006) sobre Outsourcing de transferência e o modo como os trabalhadores vivem esta experiência mostra-se particularmente relevante.

Barthelemy (cit. in Morgan & Symon 2006) indica que os aspectos psicológicos do Outsourcing são geralmente classificados como “custo oculto” do Outsourcing, ou como refere Kern & Willcocks (cit. in Morgan & Symon 2006), advindos de um choque cultural. Apesar do foco em procedimentos claros para os empregados transferidos, a ênfase da maioria das organizações é na redução de riscos, mantendo-se as dificuldades particulares experienciadas pelos trabalhadores pouco estudadas e mal compreendidas.

Kessler, Coyle-Shapiro e Purcell (cit. in Morgan & Symon, 2006) revelaram que a maioria dos inquiridos tinha uma visão positiva do desenvolvimento de carreira ao serviço do novo empregador, sendo este um aspeto que as organizações tentam enfatizar quando gerem transferências. No entanto, também demonstrou que, talvez devido a elevadas expectativas, as perspetivas de carreira não eram vistas como realizadas. Outras investigações espelham uma visão menos positiva, incluindo relações difíceis com o empregador original e um impacto negativo a longo termo (Charara; Logan cit. in Morgan & Symon, 2006).

Morgan e Symon (2006) defendem que a percepção do Outsourcing e suas implicações para o aconselhamento e orientação pode ser mais transparente através da pesquisa em processos de mudança organizacional semelhantes, tais como o downsizing, fusões e aquisições.

Segundo estes autores, os estudos sobre o downsizing têm-se focado nas reações de “sobreviventes”, ou seja, o impacto psicológico do downsizing naqueles indivíduos que permanecem na organização, demonstram que estes passam por uma perturbação emocional (Armstrong-Stassen cit. in Morgan & Symon, 2006), perda de confiança e reavalam a sua relação com a organização (Rousseau & Wade-Benzoni, 1999), existindo também uma redução a longo prazo no envolvimento, motivação e satisfação laborais (Morgan & Symon,

2006). Sendo certo que o Outsourcing também envolve alguns elementos de “sobrevivência”, estes processos e reações são igualmente relevantes para a compreensão do processo de Outsourcing.

Deste modo a questão de quem deve ser considerado como o “sobrevivente” no processo de Outsourcing é algo complexo. Na medida em que esse último abarca elementos iniciais de downsizing, os sobreviventes podem ser descritos tanto como aqueles que ficam na organização como aqueles que são colocados em Outsourcing. Por outro lado, os que ficam na organização podem ser considerados mais claramente como “sobrevidentes”, sendo que os indivíduos em Outsourcing podem mais tarde passar por downsizing na sua nova organização (Morgan & Symon, 2006). Tendo em conta que os contratos de Outsourcing são frequentemente renegociados, poderá existir uma experiência semelhante de downsizing repetidamente (Moore, Grunberg & Greenberg cit. in Morgan & Symon, 2006).

Resumindo, a investigação na área do Outsourcing, apesar de limitada, indica que os indivíduos podem ter preocupações no que toca ao desenvolvimento da sua carreira, podendo vivenciar uma ansiedade generalizada, insegurança e um agravamento de problemas de saúde. Por sua vez, a pesquisa sobre a justiça organizacional sugere que os empregados podem ressentir-se por acharem que a natureza da mudança imposta é injusta. Estas evidências geram potenciais questões para o aconselhamento e orientação em relação ao Outsourcing (Morgan & Symon, 2006).

Observa-se, portanto, que outras problemáticas têm adquirido uma importância crescente no mundo do trabalho: a segurança do emprego, a flexibilidade, a gestão do tempo, a formação profissional, o stress e a preocupação moral, a carga laboral, entre outras. Responder a esta nova diversidade do mundo laboral tem constituído um desafio para os sindicatos, no seu papel de representantes dos direitos dos trabalhadores. A flexibilidade, o aumento da individualização e o desenvolvimento das formas de trabalho “atípicas” são de tal modo problemáticas que leva os sindicalistas a repensar o seu papel, os seus domínios de intervenção e os seus modos de ação (Vendramin, 2001). Citando Conte (2003, p.34), “o que mais desejamos na vida é felicidade, busca antiga do Homem. Porém, para ser feliz, é necessário ter saúde, satisfação consigo próprio e com o seu trabalho, e tudo isso comprehende qualidade de vida”.

O formato de contratação com recurso a este tipo de serviços tem trazido novas realidades à gestão de recursos humanos e muitas questões novas 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 e/ou em Outsourcing, ao qual está inerente uma elevada rotatividade.

Forrier e Sels (2003) 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 atual 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 perspetiva de Finegold, Levenson e Van Buren (2005), existem duas visões distintas e até certo ponto divergentes, sobre o impacto que o fenómeno do trabalho neste regime 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 recursos humanos, 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.

Koh e Yer (2000) tentando dar continuidade à pesquisa realizada por Tsui em 1995, concluem que diferentes relações colaboradores Outsourcing/Organização podem resultar em diferentes atitudes por parte dos empregados em questões tais como performance, satisfação, compromisso, etc. Os autores demonstram que estes colaboradores geridos sob uma relação de investimento mútuo ou de sobre investimento têm geralmente uma melhor performance e atitudes mais favoráveis para com a organização.

Partindo do pressuposto que as empresas terão obrigatoriamente de reconhecer a importância dos seus recursos e da criação de políticas de Gestão de Recurso Humanos adequadas aos mesmos, é importante perceber que estratégias poderão ser utilizadas pela empresa utilizadora para estreitar a sua relação com os trabalhadores alocados a si em regime de contrato Outsourcing.

Embora os empregadores tenham cada vez mais dificuldade em oferecer a segurança contratual de outrora, surgem como resposta a esta situação novos mecanismos de proteção do trabalho. Forrier e Sels (2003), baseando-se em Bloch e Bates, 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, Forrier e Sels, 2003, Fugate, Kinicki, Ashforth, 2004).

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) chegam a mencionar a necessidade das empresas firmarem um contrato de formação implícito com o trabalhador, através do qual deverão tentar ganhar o seu compromisso investindo no seu desenvolvimento.

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 percecionar 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; Bennett e Liden, 1996).

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 aspetos favoráveis leva o indivíduo procurar que as suas ações e tarefas correspondam totalmente aos objetivos centrais da organização (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch e Rhoades, 2001). Este processo refletir-se-á nas atitudes e comportamentos do empregado, nomeadamente num aumento do seu compromisso afetivo e do seu nível de satisfação geral para com a organização (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Conceitualmente, 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) ao citarem Shore e Tetrck (1991), um modelo de análise que considere os dois indicadores de forma separada consegue obter uma aproximação mais real das conceções dos empregados. Como tal, analisando individualmente a satisfação dos empregados, esta à semelhança do compromisso afetivo é suscetível de ter flutuações positivas ou negativas de acordo com as conceções que o trabalhador tem acerca do seu valor para a organização (Francês, 1984).

O Outsourcing é cada vez mais atrativo para a maioria das organizações, sendo que em 2000 a indústria de Outsourcing em Recursos Humanos apresentou receitas de 21700 milhões de dólares, equivalendo a mais de 8% dos gastos totais de RH .

Provavelmente, quem nunca trabalhou em regime de Outsourcing tem uma imagem menos positiva, claramente, por falta de conhecimento. Normalmente está associado a precariedade, insegurança e com baixas expectativas de progressão e estabilidade. Quem trabalha neste regime revela um envolvimento cada vez maior com a organização superando as suas expectativas.

A literatura é deveras escassa neste sentido, com fraca investigação sobre a satisfação dos colaboradores, pelo consideramos ser relevante estudos nesta área de investigação que nos permitam conhecer os fatores que conduzem à satisfação dos colaboradores neste regime de contratação.

2.5 Satisfação no trabalho

Segundo Green (2000), para enfrentarem os desafios de forma efetiva e eficiente, as organizações devem reter os seus talentos. As organizações de sucesso podem-se considerar organizações saudáveis. Wood (1976) afirma que a saúde das organizações está dependente da satisfação que os colaboradores tiram do seu trabalho.

A palavra satisfação, deriva do latim *satisfactiōne*, que significa prazer, contentamento, que resulta da realização do que é desejado ou esperado. A satisfação no trabalho pretende transmitir um estado emocional positivo ou uma atitude positiva perante o trabalho e as experiências em contexto de trabalho (Vala, Monteiro, Lima & Caetano, 1994).

Cranny, et al. (1992) afirmam que mais de 5.000 estudos relevantes abordaram o tema “Satisfação no Trabalho” durante o século XX. Mas porquê que haverá esta forte importância no tema “Satisfação no Trabalho”? Robbins (1998) conclui que uma força de trabalho satisfeita contribui para o aumento da produtividade com a consequente diminuição do absentismo; para a retenção das pessoas e diminuição de incidentes negativos. Spector (1997a) conclui que a satisfação no trabalho contribui, para a diminuição de problemas de saúde e dos seus custos adjacentes. De uma maneira geral, a sociedade beneficia do facto de as pessoas se sentirem satisfeitas com o seu trabalho.

A satisfação no trabalho é uma das áreas mais analisadas pelo facto de se associar que uma satisfação no trabalho elevada equivale a um aumento da produtividade, a um baixo

absentismo e a uma baixa rotatividade; e, ainda, a um comprometimento dos trabalhadores para com as organizações (Locke, 1976).

Segundo o estudo de Green (2000), as pessoas disponibilizam competências físicas e mentais e tempo para desenvolver o seu trabalho. Muitas tentam inclusivamente fazer a diferença nas suas vidas e na vida de outros através do trabalho. O motivo por trás do desejo de quererem um trabalho é, muitas das vezes, mais do que receberem uma remuneração monetária. O trabalho pode ser também encarado como um meio de se atingir determinados objetivos pessoais, de crescimento e realização profissional e pessoal. Quando um trabalho preenche ou excede as expectativas individuais, as pessoas obtêm experiências emocionais altamente positivas. Essas emoções positivas retiradas da realização de um determinado trabalho representam a satisfação no trabalho.

Dada a variedade de estudos existentes e as diferentes abordagens ao tema, a definição de satisfação no trabalho não se apresenta, como uma tarefa fácil.

Hoppock (1935) entende a satisfação no trabalho como sendo “...uma combinação de fatores psicológicos, fisiológicos e ambientais que levam uma pessoa a afirmar ‘eu estou satisfeito com o meu trabalho’”. Por sua vez, Locke (1976) responde à mesma questão como sendo “...um agradável ou positivo estado emocional resultante de uma apreciação relativa a uma experiência de trabalho”. Por seu turno, Vroom (1964), define satisfação no trabalho como “...perceções afetivas por parte dos indivíduos em resultado do trabalho que ocupam”.

Verifica-se assim que, muito embora as definições acerca da satisfação no trabalho variem, todas elas se referem à satisfação no trabalho como uma reação emocional que os indivíduos obtêm do trabalho que realizam.

Katzell (1964) alega que se existe algum consenso acerca da satisfação no trabalho, será à volta da ideia de que tem a ver com a expressão verbal acerca do que os indivíduos sentem relativamente ao seu trabalho. Nesta base, acentua uma experiência do tipo afetivo entre o indivíduo e o seu trabalho.

“São inúmeras as definições existentes do conceito de satisfação no trabalho, sendo, contudo, possível categorizá-las de acordo com perspetivas distintas” (Ferreira, Neves & Caetano, 2001, p.289).

Desta forma, existem autores que consideram a satisfação como um estado emocional, sentimentos ou respostas afetivas (Locke, 1976; Crites, 1969; Mueller e McCloskey, 1990; Muchinsky, 1993; Newstron e Davis, 1993 cit. in Ferreira et al., 2001).

Segundo Cunha (2002, p.53-54) “a satisfação pode ser definida como um estado afetivo

resultante da apreciação das características percebidas do trabalho e da organização”.

A satisfação é entendida como um sentimento ou estado emocional resultante das condições de trabalho e vai influenciar as respostas a adotar pelos indivíduos na organização. As respostas dos indivíduos podem traduzir-se em atitudes positivas que contribuem para melhorar e beneficiar a organização ou atitudes negativas, que podem ser nefastas à organização (Bilhim, 2008).

Por outro lado, existem autores que “definem o conceito de satisfação no trabalho como uma atitude generalizada em relação ao trabalho” (Beer, 1964; Arnold, Robertson e Cooper, 1991 cit. in Ferreira et al., 2001, p.289). Esta perspetiva encara o estudo da satisfação no campo das atitudes no trabalho. As atitudes ocorrem como associações entre objetos e correspondentes avaliações por parte dos indivíduos. As avaliações exprimem a componente afetiva e emocional das experiências individuais, ou das crenças (Ferreira et al., 2001).

Tabela 1 - Satisfação no trabalho: ilustração das orientações conceptuais

Autores	Ano	Satisfação no Trabalho: Orientações Conceptuais	
Smith, Kendall e Hullin	1969	Sentimentos ou respostas afetivas relativamente a aspectos específicos da situação laboral	
Crites	1969	Estado afetivo, no sentido do gostar ou não, em termos gerais, de uma determinada situação relacionada com o seu trabalho	
Locke	1976	Estado emocional positivo que resulta da percepção subjetiva das experiências no trabalho por parte do empregado	
Price e Mueller	1986	Orientação afetiva positiva para o emprego	
Muchinsky	1993	Resposta emocional ou afetiva em relação ao trabalho	
Newstron e Davis	1993	Conjunto de sentimentos e emoções favoráveis ou desfavoráveis resultantes da forma como os empregados consideram o seu trabalho	
Beer	1964	Atitude generalizada em relação ao trabalho atendendo a três componentes:	
Salancik e Pfeffer	1977		
Harpaz	1983	• Cognitiva (pensamentos ou avaliação do objeto de acordo com o conhecimento);	
Peiró	1986	• Afetiva (sentimentos, emoções positivas ou negativas);	
Griffin e Bateman	1986	• Comportamental (predisposições comportamentais, de intenção em relação ao objeto)	
Arnold Robertson e Cooper	1991		

Fonte: Ferreira et al., 2008, p. 290

A organização deve conhecer as expectativas dos trabalhadores, no sentido de predizer os seus comportamentos e atitudes e promover o nível de satisfação individual e a decisão do trabalhador de participar e envolver-se na vida da organização (Porter e Steers, 1973 cit. in Bilhim, 2008).

Segundo Spector (1997a) existem três razões para a importância do tema “satisfação no trabalho”:

- As organizações devem ser orientadas por valores humanitários. Com base nesses valores, devem esforçar-se por tratar os seus empregados com honra e respeito. Ao medir-se a satisfação no trabalho, tenta-se verificar até que ponto é que as organizações estão a ser eficazes neste conceito.
- As organizações podem assumir uma posição utilitarista no respeitante ao comportamento que esperam por parte dos seus empregados, desejando o máximo esforço e empenho dos mesmos sem, no entanto, terem em conta as suas necessidades e desejos. A satisfação no trabalho pretende, assim, medir o grau de disfunção existente entre o que a organização pretende dos empregados e o que estes esperam da organização.
- A satisfação no trabalho pode também ser um indicador para as diferentes áreas operacionais das organizações, contribuindo, assim, para a tomada de decisão no sentido de melhorar as áreas mais problemáticas e para a construção de uma cultura organizacional uniforme que tenha em conta as duas primeiras razões.

Para Spector (1997a) qualquer uma das razões acima enunciadas deverá ser suficientemente válida para justificar a relevância do tema “satisfação no trabalho”, acrescenta ainda que a combinação das razões fornece um entendimento sobre o facto de ser um tema tão estudado.

Os autores Feinstein et al. (2001) afirmam que é do interesse das organizações reter os seus colaboradores e reduzir a rotatividade. Existe ainda um grande desconhecimento dos empregadores em como satisfazer os seus colaboradores e de como o nível de satisfação afeta a intenção dos mesmos em ficarem ou abandonarem a organização. Estes autores afirmam mesmo que, por causa desse desconhecimento, por vezes criam mais dissonâncias do que coesão, aumentando o número de saídas dos empregados.

De acordo com Rose (2001), o nível de satisfação no trabalho é um indicador do grau de integração dos colaboradores numa determinada organização ou até mesmo na sociedade em geral, conduzindo a debates teóricos complexos sobre a alienação no trabalho. Para os teóricos da gestão de pessoal, o objetivo é o de determinar quais as técnicas de gestão que são conducentes a uma força motivada e satisfeita. Recentemente, temos assistido a um aumento do interesse relativo ao tema “satisfação no trabalho”, em grande parte devido aos conhecimentos produzidos por académicos fora da área da psicologia social (Clark, 1996; Frey, 1997; Oswald, 1997; Rose, 2000), mais concretamente, na área da economia do trabalho. Uma das razões para este renovado interesse, prende-se com o aumento do desejo de

bem-estar dos indivíduos como um objetivo em si mesmo, ou seja, mais do que o crescimento económico ou até o desenvolvimento sustentável, o enfoque está na felicidade dos indivíduos enquanto pessoas. A satisfação no trabalho tem sido analisada no pressuposto de que exerce uma decisiva influência na felicidade pessoal (Oswald, 1997).

Na opinião de Sucesso (2002) não é comum as organizações questionarem os seus colaboradores no sentido de conhecerem a sua satisfação em relação às funções que desempenham, as relações estabelecidas com os colegas de trabalho e líderes, o sistema de salários e benefícios.

Ainda na mesma linha de pensamento, a autora refere que os colaboradores procuram a organização para se realizarem nas necessidades básicas, contudo, também têm expectativas para além dos salários, nomeadamente estabilidade, possibilidade de crescimento, ascensão na estrutura organizacional, aprendizagem, convivência, amizade, *status* e procuram desafios. No entanto, podem sentir-se frustrados quando essas expectativas individuais não são satisfeitas, por questões de ordem lógica e operacionais.

Colocar a pessoa certa no lugar certo ainda é o grande desafio (Sucesso, 2002, p.16).

“A satisfação é uma variável complexa, subjetiva e multifacetada” (Cunha, 2002, p.54) que é necessário controlar e gerir, isto porque, e na opinião deste autor, as organizações devem existir para as pessoas e não o contrário, assim, a satisfação dos colaboradores e a qualidade de vida no trabalho é um resultado organizacional de vital importância nas organizações que se baseiam nos princípios do homem psicológico.

Por outro lado, segundo Cunha (2002) a satisfação constitui-se como um resultado humano com maior importância nas organizações prestadoras de serviços, dado que, a insatisfação dos colaboradores traduz-se na qualidade da interação com os clientes. Com efeito, é recomendável que a organização considere os seus colaboradores como clientes internos. Esta decisão pode ser uma mais-valia para consolidar a qualidade do serviço prestado.

“A gestão da satisfação no trabalho deve ser promovida através de uma abordagem integrada das várias componentes da gestão de recursos humanos” (Cunha, 2002, p.54). Contribuem para a obtenção da satisfação a gestão administrativa dos recursos humanos, assim como as práticas de desenvolvimento individual e organizacional.

Na opinião de Cunha (2002) aspectos como os estilos de chefia, os sistemas de recompensa, o *design* do trabalho, o ambiente social, a política de recursos humanos, devem ser providenciados para que a organização prepare um diagnóstico objetivo e satisfatório das efetivas condições do sistema que deverá operar como a base para fomentar a melhoria da

qualidade de vida no trabalho.

2.6 Diferentes Teorias da satisfação no trabalho

“A satisfação no trabalho começou a reunir o interesse dos teóricos, investigadores e gestores desde a altura em que o modelo taylorista da organização do trabalho foi posto em causa e se valorizou o fator humano na empresa” (Vala et al., 1994, p.101).

Desde então esta variável tem tido um papel preponderante porque direta ou indiretamente é relacionada com a produtividade da organização e simultaneamente com a realização pessoal dos colaboradores, não obstante, nenhuma destas relações causais estar comprovada empiricamente.

Segundo os autores Vala et al., (1995, p.101) “nem o conceito de satisfação, nem a caracterização dos fatores que a determinam têm ainda o acordo dos teóricos desta área”. No entanto, esta situação não é devida à inexistência de investigação empírica, mas à carência de modelos teóricos consistentes.

De acordo com a consulta efetuada à bibliografia existente sobre o tema, parece interessante referir Neves (2002) e as principais teorias da satisfação sugeridas pelo autor.

2.6.1 Teoria da realização

A teoria da realização foi o primeiro estudo elaborado no âmbito da percepção da satisfação no trabalho.

Schaffer (1953 cit. in Neves, 2002, p. 63) “argumenta que a satisfação no trabalho varia diretamente com o facto e na medida em que as necessidades individuais que podem ser satisfeitas estão de facto a sê-lo”.

Vroom (1964 cit. in Neves, 2002 p. 63) “vê também a satisfação organizacional em termos da medida em que o trabalho (job) proporciona à pessoa recompensas (*outcomes*) que são valorizadas, isto é, se têm uma valência positiva”.

Os investigadores da realização consideram a forma como as medidas da satisfação se aliam para determinar a satisfação em geral, dado que, os fatores referentes ao trabalho têm um grau de importância diferente que varia com as perspetivas de cada um.

No entanto, outras investigações revelam que a satisfação dos colaboradores “é função daquilo que recebem e do que sentem que deveriam/ou desejam receber” (Locke, 1969 cit. in

Neves, 2002: 63).

Segundo Lawler (1933 cit. in Neves, 2002) os fatores que dizem respeito às diferenças individuais advertem que a aproximação teórica à satisfação organizacional não é válida, dado que, não faz alusão às reações (feelings) das pessoas a respeito das recompensas que na sua opinião deveriam receber. No que diz respeito à variável – nível de aspiração – está relacionada com o ambiente de trabalho e à sua capacidade de dar resposta às necessidades de realização das pessoas.

2.6.2 Teoria da equidade

A teoria da equidade permite compreender as causas da satisfação/insatisfação.

A satisfação é motivada pela comparação entre os investimentos (*inputs*) e recompensas (*outcomes*). A compreensão da equidade nesta relação determina a satisfação, por outro lado, se a pessoa perceciona iniquidade sentirá insatisfação.

Desta forma, a satisfação resulta da relação percebida entre o que a pessoa investe no trabalho e o que recebe em troca.

De acordo com Adams (1963 cit. in Neves, 2002) na teoria da equidade, uma pessoa que recebe recompensas quer acima, quer abaixo do que merece (*over-reward or under-reward*) sentir-se-á insatisfeita em ambos os casos o que conduz a sentimentos de culpa e injustiça.

Esta teoria salienta que as pessoas avaliam a justiça do seu balanço pessoal entre investimentos (*inputs*) e recompensas (*outcomes*) através da sua comparação com os outros.

2.6.3 Teoria da comparação social

“O modelo de satisfação no trabalho designado genericamente por comparação intrapessoal assume que o grau de afeto experienciado por um indivíduo resulta da comparação entre o seu padrão pessoal e a percepção deste relativamente ao seu alcance” (McCormick & Ilgen, 1980 cit. in Neves, 2002, p. 67). Segundo estes autores o grau de satisfação vai depender da diferença entre o que a pessoa deseja (o standard pessoal) e o que recebe efetivamente. Quanto menor for essa diferença, maior será o sentimento de satisfação. Por outro lado, se existirem discrepâncias entre as necessidades e desejos da pessoa e as recompensas que obtêm, esta terá o sentimento de insatisfação.

Como já se referiu, o modelo de satisfação é também designado por intrapessoal, atendendo à

comparação que cada pessoa determina sentir em função das suas necessidades. Neste caso e segundo Porter (1962 cit. in Neves, 2002) a satisfação no trabalho pode ser vista como a necessidade de realização.

O *standard* pessoal baseia-se nas necessidades da pessoa, que podem ser de ordem física ou psicológica. Uma outra versão, refere os padrões da pessoa, como resultado dos valores individuais (Locke, 1976 cit. in Neves, 2002).

As teorias assentes em valores, parecem mais flexíveis do que as baseadas em necessidades. O que explica as diferenças individuais de satisfação é o facto de, ainda que, todas as pessoas tenham idênticas necessidades físicas, as escolhas que efetuam resultam do valor das respostas emocionais envolvidas nessas escolhas (Neves, 2002).

Na opinião de Salancik, & Pfeffer (1977 cit. in Neves, 2002) a teoria da comparação interpessoal assenta na avaliação que a pessoa faz ao comparar os seus próprios sentimentos de satisfação no trabalho com os dos outros (sistema social). Este tipo de comparação pode resultar num sentimento de satisfação ou de insatisfação. Contrariamente, à comparação intraindividual, que se baseia nas necessidades e valores próprios, este modelo de *Job Satisfaction* assenta na comparação que a pessoa faz ao presenciar o sentimento dos outros, no que diz respeito a situações semelhantes de trabalho.

O que tem em comum a teoria da comparação interpessoal com as teorias referentes à comparação baseada em necessidades ou valores é o facto de, na comparação, intervirem sentimentos afetivos. Os dois tipos de teorias apenas divergem na base em que sustenta essa comparação.

Berkowitz (1980 cit. in Neves, 2002) defende a ideia que os fatores sociais influenciam os sentimentos de satisfação no trabalho. As pesquisas elaboradas no campo da psicologia social experimental, comprovam que as pessoas avaliam as suas percepções baseadas nas percepções dos outros, o que justifica o processo de comparação social se se verificar no contexto da satisfação no trabalho.

Em resumo, na opinião de Neves (2002) cada teoria, de um modo ou de outro, tem colaborado para a compreensão da satisfação no trabalho. “Uma teoria integrativa que explique as várias componentes da *job satisfaction*, não existe, devido à dificuldade em obter conclusões significativas e definitivas, em virtude da complexidade metodológica da pesquisa empírica e da insipiência dos modelos teóricos” (Neves, 2002, p. 71).

2.7 Outras Abordagens da satisfação no trabalho

Outros autores entendem que a satisfação no trabalho assenta basicamente em três grandes teorias:

- Teorias de conteúdo,
- Teorias baseadas no conceito da discrepância,
- Teorias situacionais.

O quadro seguinte sintetiza os três grandes grupos de teorias retiradas da revisão de literatura efetuada, associando-se a cada grupo uma abordagem, ou ponto de vista, com base num aspecto específico e caracterizador de cada grupo, bem como as teorias que compreendem cada grupo.

Tabela 2 - Resumo das teorias da satisfação no trabalho

Abordagens de conteúdo	
Teoria dos fatores higiénicos e motivacionais de Herzberg	Teoria das necessidades de Maslow
Abordagens baseadas no conceito da discrepancia	
Teoria da adaptação no trabalho	Teoria da discrepancia
Abordagens situacionais	
Teoria do processamento social da Informação	Teoria dos eventos situacionais

Fonte: Ferreira *et al.*, 2001, p. 262

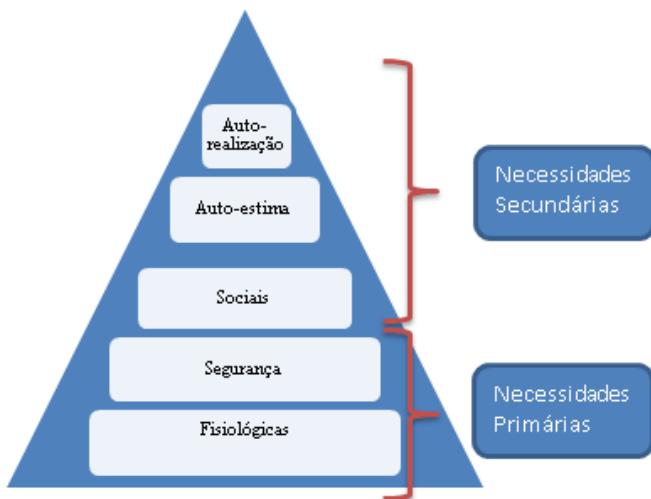
As teorias de conteúdo assumem que a realização das necessidades e objetivos e a atenção aos valores são os principais determinantes da satisfação no trabalho (Locke, 1976). A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow (1954) e a teoria dos fatores higiénicos e motivacionais de Herzberg (1966), são exemplos de teorias de conteúdo.

2.7.1 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow.

De acordo com Maslow (1954), tendo em conta as necessidades individuais, a satisfação no trabalho resulta da relação que se estabeleça entre as necessidades dos indivíduos, o trabalho

que desempenhem e o ambiente onde o mesmo se realize. A teoria das necessidades foca-se em cinco categorias de necessidades ordenadas por ordem ascendente de importância.

Figura 1 – A Pirâmide das Necessidades de Maslow



Fonte: Adaptado de Pereira, 2005, p. 34

- Necessidades de auto-realização (implica a competência, a concretização do potencial individual, o crescimento pessoal e profissional, etc.)
- Necessidades de auto-estima (englobam a auto-confiança, o reconhecimento, a apreciação, o estatuto, a atenção, etc.);
- Necessidades sociais (inclui o desejo de associação, de pertença, de amizade, de aceitação, etc.);
- Necessidades de segurança (implicam a auto-preservação evitando a ameaça, o perigo, a privação);
- Necessidades fisiológicas (englobando a necessidade de ar, alimento, água, etc);

Para Maslow, as necessidades humanas são de natureza biológica ou instintiva influenciando o comportamento muitas vezes de uma forma inconsciente e, desse modo, caracterizam os seres humanos em geral. Por outro lado, as necessidades fisiológicas e de segurança denominam-se de primárias ou de baixa ordem, enquanto as restantes são designadas de secundárias ou de elevada ordem. Maslow refere que estas últimas não são importantes para o indivíduo enquanto as necessidades primárias não estiverem satisfeitas e que uma necessidade de nível superior só se faz sentir, e assim influenciar o comportamento do indivíduo, quando as necessidades de nível inferior estiverem satisfeitas. Ou seja, quando uma necessidade é

satisfeita, começando pelas necessidades de baixa ordem, a seguinte emerge e induz o comportamento individual para a sua satisfação. Uma necessidade uma vez satisfeita deixa de funcionar como indutor do comportamento, tornando-se neutra.

As críticas à teoria de Maslow decorrem das escassas evidências empíricas e do facto de não dar conta da especificidade cultural em matéria da valorização das necessidades, quer em termos de conteúdo, quer em priorização. Whaba e Bridwell (1976), efetuaram uma extensiva pesquisa sobre o conceito de hierarquia das necessidades. Os resultados dessa pesquisa indicam não existirem evidências claras que mostrem que as necessidades humanas se possam classificar em cinco categorias e que essas cinco categorias se possam estruturar assumindo uma determinada hierarquia entre elas. Assim, o número de necessidades e a ideia da satisfação progressiva e hierarquizada das mesmas, aparece igualmente questionável.

Trata-se, no entanto, de uma teoria que, pela sua simplicidade e sendo intuitivamente apelativa, apresenta implicações importantes, como referem Ferreira, et al., (2001). Destaca-se, assim, o facto de os motivos de natureza social e de realização, serem consideradas as forças motrizes do desempenho do indivíduo no seu posto de trabalho, e, ainda, o facto de evidenciar que o grau hierárquico de uma necessidade varia consoante as situações. A teoria de Maslow, como matriz conceptual, continua, no entanto, válida, sobretudo porque traduz a procura incessante do homem por novas realizações e por procurar constantemente melhorar o seu padrão de vida.

2.7.2 Teoria dos fatores higiénicos e motivacionais de Herzberg

Herzberg et al., (1959, p. 6), apresentaram a clássica questão “O que é que o trabalhador espera do seu trabalho?”, ou seja, quais são as expectativas dos colaboradores relativamente ao que podem esperar do seu trabalho. Existem, assim, aspetos do trabalho que conduzem a um estado de satisfação do colaborador relativamente ao seu trabalho, e outros que conduzem ao estado inverso (Herzberg, 1966; Herzberg et al., 1959; Hill, 1987; Friesen, Holdaway e Rice, 1983; Frattaccia e Hennington, 1982; Medved, 1982).

Os autores Câmara, et al., (1997) referem que a teoria de Herzberg vem na continuação da teoria de Maslow e resume-se à classificação em dois fatores de determinados aspetos relacionados com o trabalho: os fatores higiénicos e os fatores motivacionais, sendo que os higiénicos estão relacionados com o contexto de trabalho e os motivacionais estão associados ao conteúdo do trabalho. Segundo os autores os fatores higiénicos - também conhecidos por

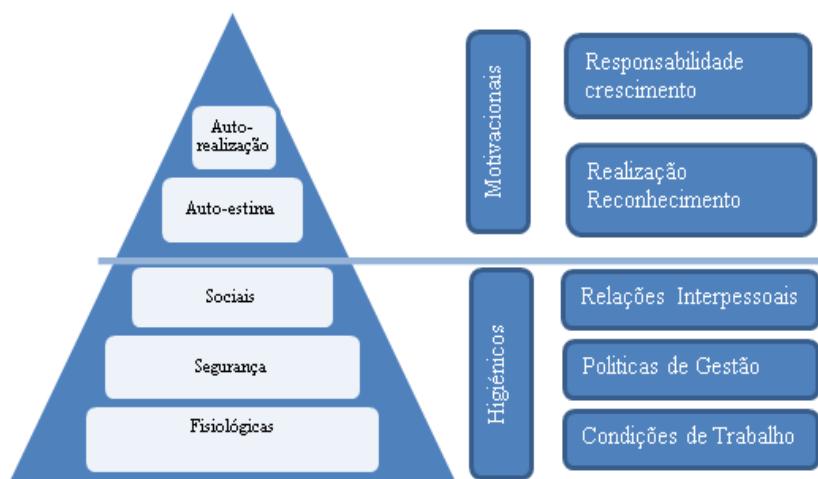
extrínsecos, abrangem: a remuneração, a segurança no emprego, o estatuto, as relações com os subordinados, a vida pessoal, as relações com os colegas, as condições de trabalho, as relações com os superiores e a política geral da empresa. Nos fatores motivacionais – também conhecidos por intrínsecos, estes englobam: o crescimento profissional, a responsabilidade, o trabalho em si, o reconhecimento e a realização profissional.

Os fatores higiénicos, de acordo com aqueles autores, estão associados à insatisfação no trabalho e os fatores motivacionais à satisfação, concluindo que a presença de fatores higiénicos é uma expectativa normal do trabalhador, não gerando, por isso, satisfação. No entanto, a sua ausência conduz à insatisfação. Desta forma para motivar e satisfazer os trabalhadores é necessário atuar ao nível dos fatores motivacionais.

Por fim, Câmara, et al., (1997) afirmam que Herzberg vem fortalecer a ideia de que a ausência de bem-estar nas relações com os colegas, com os superiores ou com os subordinados conduz à insatisfação, bem como evidenciar a necessidade do reconhecimento, da identificação com o conteúdo do trabalho, da responsabilização, como meio de motivar e, concluem, incrementar a produtividade nas organizações.

De acordo com Ferreira, et al., (2001), a teoria proposta por Herzberg teve como objetivo compreender o que procuram as pessoas na situação de trabalho, referindo que os fatores intrínsecos são os verdadeiramente motivadores, tendo paralelo com as necessidades mais elevadas da pirâmide de Maslow, produzindo efeito duradouro de satisfação, e contribuindo para o incremento do seu nível de satisfação no trabalho quando percecionados de uma forma positiva pelos indivíduos; por outro lado, quando percecionados de forma negativa, provocam ausência de satisfação. Quanto aos fatores denominados como extrínsecos - referentes ao contexto de trabalho e como tal periféricos ao mesmo, quando estes existem em grau elevado apenas evitam a insatisfação e a sua precariedade é fator gerador de insatisfação. Mencionam os autores que, os mesmos se relacionam com os níveis inferiores da hierarquia de Maslow, e constituem os fatores tradicionalmente usados nas organizações para motivar o desempenho dos seus colaboradores, enquanto defendem que, os meios para incentivar os trabalhadores consistem antes na delegação de responsabilidade, em permitir margem de liberdade na execução do trabalho, em deixarem os trabalhadores fazerem uso pleno das suas capacidades, da sua criatividade, e no enriquecimento das tarefas, ou seja, nos fatores intrínsecos ou motivacionais.

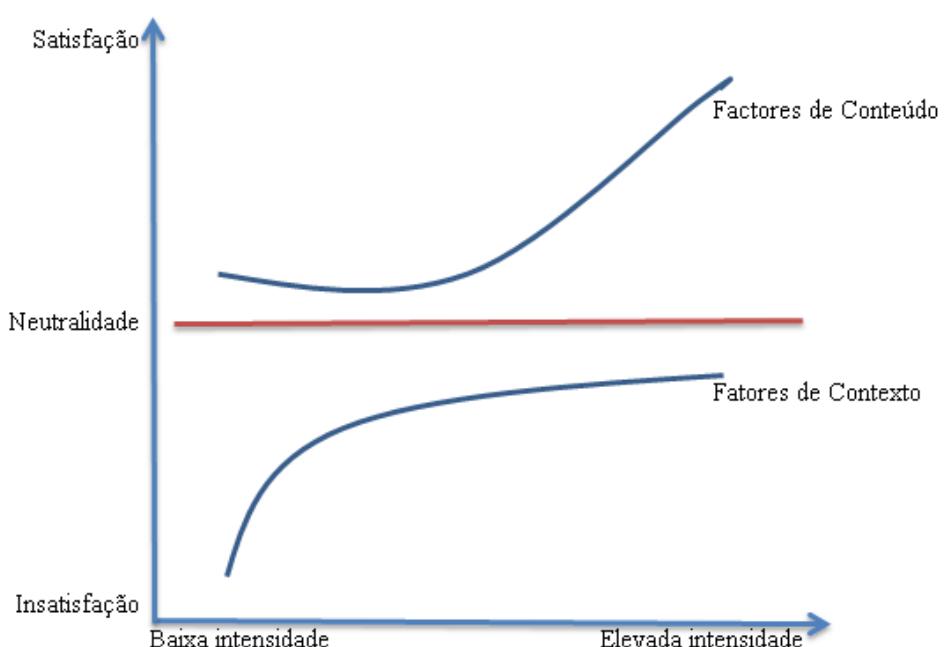
Figura 2 – Paralelismo entre os fatores de Maslow e Herzberg



Fonte: Adaptado de Pereira, 2005, p. 37

Por forma a se relacionar os fatores de conteúdo com os fatores de contexto e sua implicação na satisfação no trabalho apresenta-se a seguinte figura:

Figura 3 – Efeito dos fatores de contexto e de conteúdo na satisfação no trabalho



Fonte: Adaptado de Pereira, 2005, p. 38

Sendo reconhecido o contributo altamente positivo da teoria de Herzberg, também conhecida por teoria dos dois fatores, a mesma mereceu no entanto algumas críticas envolvendo, nomeadamente, dois aspectos: o metodológico e o da confirmação empírica. O enfoque relacionado com a crítica à metodologia prende-se com o facto de as pessoas atribuírem aos fatores intrínsecos (fatores de conteúdo), a causa do que de bom e agradável lhes acontece, e aos fatores extrínsecos (fatores de contexto) a razão do que menos bom e agradável lhes acontece, realçando a subjetividade do processo de investigação. No respeitante à confirmação empírica, os resultados revelam que tanto os fatores de conteúdo como os fatores de contexto contribuem para a satisfação e para a insatisfação (Ferreira, et al., 2001).

As pessoas sentem necessidade de serem aceites e úteis às organizações. Os trabalhadores precisam de se sentirem parte importante do seu trabalho e de saberem que os seus conhecimentos e habilidades individuais são vitais para a organização, o que cria um sentimento de satisfação no trabalho (Derlin e Schneider, 1994; Herzberg et al., 1959; Herzberg, 1976; Holdaway, 1978). Quanto mais elevado é o nível da motivação intrínseca, mais os indivíduos suportam condições menos presentes relativas aos fatores higiénicos (Herzberg et al., 1959).

Terminamos a presente secção apresentando uma definição dos fatores motivacionais e higiénicos retirada de um estudo levado a efeito por Sirk (1999):

➤ *Fatores motivacionais*

1. O reconhecimento foi identificado como um fator motivacional, sendo definido como a resposta ao reconhecimento dos outros relativamente ao desempenho no trabalho (Herzberg et al., 1959). O reconhecimento pode vir de qualquer um dos que se relacionam com o trabalhador, o supervisor, um subordinado, um colega, podendo ainda vir por diferentes canais, que não necessariamente pela forma verbal, seja com um aumento no salário ou uma promoção, desde que sejam identificados pelo trabalhador como resultado da sua ação. O trabalhador perceciona de forma positiva a possibilidade de ter um papel ativo no desempenho das suas funções. A possibilidade de poder ter opinião sobre o seu trabalho dá-lhe um sentimento de pertença e de reconhecimento por parte da organização como sendo um elemento valioso, assumindo, assim, uma atitude conducente a uma maior produtividade (Verdugo, et al., 1977).

2. A realização profissional é igualmente identificada como fator motivacional, sendo definida como o oposto de fracasso profissional incluindo, também, a ausência da realização profissional (Herzberg et al., 1959). Cada indivíduo tem o desejo de se realizar em termos pessoais e profissionais e de atingir as suas aspirações e objetivos (Herzberg et al., 1959; Maslow, 1970). As pessoas necessitam de se sentirem desejadas e úteis aos outros bem como de se sentirem bem-sucedidas e respeitadas (Herzberg et al., 1959; Holdaway, 1978; Maslow, 1970). Quando o ambiente em que se movem cria obstáculos à sua autorrealização profissional, isso gera um sentimento de falta de identidade própria e de um ser incompleto (Herzberg et al., 1959; Holdaway, 1978);
3. O crescimento profissional é também incluído nos fatores motivacionais identificando-se como significando um incremento das competências que permitem ao trabalhador assumir funções de mais alto nível ou complexidade, podendo ser acompanhado de uma promoção, criando um sentimento de satisfação no trabalhador em função da oportunidade de assumir maior responsabilidade e destaque perante os seus pares (Herzberg et al., 1959). A satisfação que o trabalhador obtém pelo facto de assumir maior responsabilidade no trabalho é, igualmente, um fator motivacional (Herzberg et al., 1959). No entanto, se a par da responsabilidade não existir a necessária autoridade, o trabalhador vê essa situação como um fator negativo, o que contribuirá para uma redução do seu nível de satisfação no trabalho (Herzberg et al., 1959);
4. *O trabalho em si* é, também, considerado como uma faceta da satisfação no trabalho, englobando-se no grupo dos fatores motivacionais (Herzberg et al., 1959). Se o trabalho desempenhado pelo trabalhador lhe proporcionar um sentimento positivo então contribuirá de forma igualmente positiva para a sua satisfação no trabalho. Por outro lado, se o trabalho for considerado como rotineiro ou abaixo das capacidades do trabalhador, então não contribuirá para o aumento da satisfação, podendo mesmo tornar-se um fator de insatisfação;
5. Considerado igualmente fator motivacional, o *estatuto* é definido por Herzberg et al., (1959) como sendo potencialmente criador de satisfação no trabalho;
6. Também associado ao grupo dos fatores motivacionais, temos a *promoção* a qual se verifica quando ocorre uma subida ao nível da hierarquia da organização, normalmente associada a um aumento da remuneração, da responsabilidade e da

autoridade (Herzberg et al., 1959). No entanto, se a subida de categoria não for igualmente acompanhada daqueles fatores, então o trabalhador não a reconhece como uma promoção, e o seu efeito, em vez de positivo para a satisfação no trabalho, pode mesmo resultar num fator de insatisfação.

➤ *Fatores higiénicos*

1. O salário foi identificado como um fator higiénico, sendo que o aspeto negativo associado ao mesmo ocorre numa situação em que a uma maior responsabilidade não haja lugar a uma compensação adequada, ou se o trabalhador sentir que as suas competências justificariam um maior salário (Herzberg et al., 1959). No respeitante ao salário existe, no entanto, algum desacordo sobre se se deve considerar o mesmo como fator higiénico ou como fator motivacional uma vez que se a um salário insuficiente pode ser associado um tratamento injusto, o salário pode, igualmente, funcionar como uma recompensa por um trabalho bem feito, tornando-se um fator motivador associado aos fatores de reconhecimento e realização profissional. Herzberg, contudo, esclarece que é o aumento do reconhecimento e a recompensa pelo desempenho profissional (realização profissional) que funcionam como reais fatores motivadores e não o aumento do salário em si, já que o sentimento associado a este esbate-se com o tempo, conduzindo o trabalhador ao ponto de partida (Herzberg et al., 1959);
2. As relações interpessoais são identificadas como um fator higiénico e definem-se como a interação que se estabelece entre os trabalhadores no seu ambiente de trabalho (Herzberg et al., 1959);
3. A supervisão foi, igualmente, identificada como um fator higiénico definindo-se, por um lado, como a ajuda especializada que fornece ou não ao trabalhador, e, por outro, como a delegação de responsabilidades e a vontade de instruir o trabalhador para o desempenho das suas funções;
4. Outro fator identificado como higiénico respeita à política da organização. Esta será potencialmente geradora de insatisfação se o trabalhador tiver dúvidas sobre quem está no comando da organização, ou se a política da mesma não for clara e transparente gerando situações percebidas pelo trabalhador como lesivas (Herzberg et al., 1959);

5. As condições físicas de trabalho são, igualmente, associadas aos fatores higiénicos, podendo incluir a quantidade de trabalho, o local físico onde o mesmo se desenvolve ou mesmo os materiais e ferramentas utilizados (Herzberg et al., 1959);
6. Aspectos do trabalho que interfiram com a vida privada são, também, considerados fatores higiénicos (Herzberg et al., 1959). Como exemplo, temos a necessidade de, devido ao trabalho, o trabalhador ter de passar longas horas, ou mesmo dias, longe de casa;
7. A segurança no trabalho encontra-se, igualmente, associada aos fatores higiénicos, sendo que uma percepção de segurança contribui para um sentimento de satisfação dos trabalhadores (Herzberg et al., 1959).

2.7.3 Abordagens baseadas no conceito da discrepância

O segundo grande grupo de teorias relativas à satisfação no trabalho sustenta que a satisfação no trabalho se fundamenta nos processos intrapessoais (Ferreira, et al., 2001). Neste segundo grupo incluiremos a teoria da adaptação ao trabalho e a teoria da discrepancia.

2.7.3.1 Teoria da adaptação ao trabalho

A teoria da adaptação ao trabalho alicerça-se na interação entre o indivíduo e o ambiente de trabalho (Dawis e Lofquist, 1984). Para estes autores, a relação indivíduo e ambiente de trabalho assume uma perspetiva contínua e dinâmica, com os trabalhadores a procurarem adaptar-se constantemente ao seu ambiente de trabalho.

Esta constante adaptação tem como pano de fundo a correspondência entre as características individuais e as características próprias do ambiente de trabalho, destacando-se dois tipos de correspondência (Ferreira, et al., 2001). Um, que recebeu a designação de resultados satisfatórios, caracteriza-se pelo grau de correspondência entre atributos individuais – as capacidades e competências próprias – e as exigências da função. E um outro, relativo ao grau de correspondência entre o contexto de trabalho e as necessidades e valores individuais.

De acordo com Ferreira, et al. (2001), baseando-se em Dawis e Lofquist (1984), esta teoria assume os seguintes pressupostos:

1. A adaptação da pessoa ao trabalho resulta dos níveis dos resultados satisfatórios e da satisfação do individuo em relação ao trabalho;
2. Os resultados satisfatórios dependem da relação entre as competências e capacidades individuais, e as competências e capacidades necessárias para o desempenho da função, implicando uma relação entre o sistema de recompensas e as necessidades individuais;
3. A satisfação no trabalho depende da relação entre as necessidades individuais e o sistema de recompensas, implicando a relação entre as competências individuais e as competências requeridas;
4. As relações entre resultados satisfatórios e as competências requeridas pela função são medidas pela satisfação no trabalho;
5. As relações entre a satisfação no trabalho e as necessidades reforçadas são medidas pelos resultados satisfatórios;
6. Os níveis inadequados de satisfação ou de resultados satisfatórios podem contribuir para a saída do indivíduo da organização (despedimento ou abandono da organização).

O enfoque da teoria da adaptação ao trabalho centra-se no facto de considerar a satisfação no trabalho como resultado do grau de adaptação, ao nível individual, entre as necessidades e os valores que o trabalhador procura por via do desempenho de uma determinada função, e o que efetivamente acontece a este nível.

2.7.3.2 Teoria da discrepância

A teoria da discrepancia (Locke, 1969; 1984) assenta na ideia de que a satisfação no trabalho resulta da existência de uma congruência entre os valores e as necessidades individuais, e os valores que podem ser alcançados através do desempenho de uma função (Ferreira, et al., 2001). Considerando as várias dimensões do trabalho, Locke (1976) apresenta três elementos primordiais que enquadram o processo de discrepancia: a satisfação com as dimensões do trabalho; a descrição das dimensões; a relevância das dimensões. O primeiro elemento - satisfação com as dimensões do trabalho, prende-se com a avaliação afetiva, de natureza subjetiva, das múltiplas dimensões do trabalho do ponto de vista do trabalhador. No respeitante ao segundo elemento - descrição das dimensões, Locke (1976) define-o como referente a percepções isentas de afetos, de natureza objetiva, e que se focalizam em experiências relacionadas com as especificidades do trabalho. Por último, o autor caracteriza a relevância das dimensões do trabalho atendendo à importância que aquelas têm para o

trabalhador, i.e., compete ao indivíduo a avaliação da importância de cada uma das facetas da função que desempenha para o seu grau de satisfação. Ou seja, a maior ou menor discrepância resulta da valorização que os trabalhadores atribuem às dimensões do trabalho e, em consequência, a satisfação no trabalho deriva do valor atribuído a cada uma dessas dimensões e da congruência entre o alcançado e o ambicionado.

Em resumo, a teoria fundamenta-se na discrepância e na importância das dimensões do trabalho em resultado da avaliação objetiva e subjetiva de cada trabalhador relativamente às várias dimensões do trabalho.

2.8 Abordagens situacionais

As abordagens situacionais consideram os fatores situacionais, definidos nas duas teorias que abordaremos de seguida, enquanto determinantes da satisfação no trabalho.

2.8.1 Teoria do processamento social da informação

De acordo com esta teoria, o trabalhador perceciona determinada informação, oriunda do seu ambiente de pertença em conjunto com a influência social do meio em que se move, desencadeando um processo de formação de atitudes e a emergência das necessidades individuais (Salancik e Pfeffer, 1977; 1978). Neste sentido, conforme defendem Peiró e Prieto (1996), as pessoas procuram adaptar as atitudes e os comportamentos ao seu contexto social e às suas vivências, passadas e presentes.

Por outro lado, Salancik e Pfeiffer (1978) afirmam que as atitudes e as necessidades dependem de três fatores: i) as percepções individuais e a avaliação da situação de trabalho; ii) o contexto social que fornece informação sobre as atitudes consideradas adequadas; iii) a percepção que o indivíduo tem acerca das razões que o conduziram a manifestar determinados comportamentos no passado, com base em fatores por ele não controlados. A satisfação no trabalho passa, assim, a considerar-se como resultante do processo de influência social bem como um fenómeno que teve a sua origem num contexto social (Griffin & Bateman, 1986; Lima, et al., 1994).

2.8.2 Teoria dos eventos situacionais

Segundo a teoria dos eventos situacionais (Quarstein, et al., 1992), a satisfação no trabalho resulta de dois fatores: por um lado, os relativos às características situacionais e, por outro, os respeitantes aos denominados eventos situacionais. No respeitante às características situacionais, estas referem-se a dimensões do trabalho que podem ser analisadas pelos indivíduos no desempenho das suas funções, e até antes mesmo de a aceitarem (por exemplo: o salário, as oportunidades de crescimento pessoal e profissional, as condições do trabalho, as políticas da empresa). Quanto aos eventos situacionais, estes respeitam exclusivamente a ocorrências durante o desempenho da função. Assim, partindo das primeiras expectativas e dos primeiros contactos que antecedem a ocupação da função, e ao longo do período de trabalho e na consequente ligação a uma determinada organização, apresentam-se situações percecionadas pelos indivíduos como favoráveis ou, pelo contrário, como desfavoráveis.

No desenvolvimento da sua teoria, Quarstein et al., (1992) tiveram como objetivo fundamental o de saberem por que razão determinados indivíduos que desempenham funções normalmente associadas a condições favoráveis (por exemplo, remuneração considerada adequada e justa, oportunidades de promoção) descrevem uma diminuta satisfação no trabalho, enquanto outros, nas mesmas condições de trabalho manifestam diferente satisfação para melhor. Ou seja, partindo do mesmo ambiente de trabalho, que razões estão então por detrás de diferentes percepções de satisfação no trabalho. Este objetivo foi, igualmente, estendido à procura das razões explicativas de diferentes níveis de satisfação no trabalho em função da variável tempo, mantendo-se as mesmas características do trabalho.

Partindo do quadro descrito em termos de questões a responder e balizando-se nos dois fatores enunciados, os autores concluíram que, enquanto as características situacionais são de fácil definição e assumem uma natureza duradoura, apresentando significativa estabilidade, já os eventos situacionais são específicos de cada situação de trabalho e assumem uma natureza transitória e pouco definida. De acordo ainda com os mesmos autores, as respostas emocionais a situações associadas às características do trabalho são em grande medida controladas pelos indivíduos, revelando os mesmos dificuldade no controlo de situações associadas aos eventos situacionais, avançando como explicação o facto de estes se caracterizarem pela sua especificidade e, também, alguma imprevisibilidade. É, assim, por esta última razão que se explica os diferentes níveis de satisfação de indivíduos com características de trabalho semelhantes, ou seja, é ao nível da resposta emocional a eventos

situacionais que se verifica a diferenciação dos níveis de satisfação.

2.9 Dimensões da satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho abrange duas perspetivas: a perspetiva unidimensional e a perspetiva multidimensional

A perspetiva unidimensional contempla a satisfação no trabalho como uma atitude perante o trabalho em geral.

A perspetiva multidimensional encara a satisfação como resultante de um conjunto de fatores relacionados com o trabalho o que permite mensurar a satisfação das pessoas face a cada um desses fatores.

“Identifica nove dimensões, a saber: a) a satisfação com o trabalho, integrando o interesse intrínseco do trabalho, a variedade do trabalho, as oportunidades de aprendizagem, a dificuldade, a quantidade de trabalho, as possibilidades de êxito ou o controlo sobre os métodos; b) a satisfação com o salário, que considera a componente quantitativa da remuneração e a forma como é distribuída pelos empregados (equidade); c) a satisfação com as promoções, integrando as oportunidades de formação e outros aspectos de base que dão suporte à promoção; d) a satisfação com o reconhecimento, contemplando elogios ou críticas ao trabalho realizado; e) a satisfação com os benefícios, tais como as pensões, os seguros de doença, as férias; f) a satisfação com a chefia, que inclui o estilo de liderança ou as capacidades técnicas e administrativas e ainda, qualidades ao nível do relacionamento interpessoal; g) a satisfação com os colegas de trabalho, caracterizado pelas competências dos colegas, o apoio que estes prestam, a amizade que manifestam; h) a satisfação com as condições do trabalho, como por exemplo o horário, os períodos de descanso, o local de trabalho, e os aspectos ergonómicos; i) a satisfação com a organização e com a direcção, destacando-se as políticas de benefícios e salários” (Locke, 1976 cit in Ferreira et al., 2001, p. 290).

Ainda segundo Locke (1976 cit. in Ferreira et al., 2001), este autor caracteriza como condições no trabalho que influenciam a satisfação, as seguintes seis dimensões:

- A satisfação com o trabalho
- A satisfação com o salário
- A satisfação com as promoções
- A satisfação com o reconhecimento
- A satisfação com os benefícios
- A satisfação com a chefia.

E caracteriza como agentes no trabalho, as seguintes três dimensões:

- A satisfação com os colegas de trabalho
- A satisfação com as condições de trabalho
- A satisfação com a organização.

Os eventos ou as condições que geram a satisfação no trabalho manifestam-se em cinco fatores (Peiró, 1994 cit. in Ferreira et al., 2001):

- O carácter intrínseco do trabalho
- A remuneração
- A promoção
- A segurança do emprego
- As condições do trabalho

Relativamente aos agentes faz-se menção:

- À própria pessoa
- Às chefias
- Aos colegas de trabalho
- Aos colaboradores
- Às características da organização

Em suma, para definir o conceito de satisfação no trabalho é necessário ter em consideração dois aspetos:

“Por um lado, devemos especificar os processos psicológicos que constituem a experiência subjetiva da satisfação no trabalho. Neste caso, estamos no domínio das atitudes, podendo considerar as suas componentes cognitivas, afetivas e comportamental. O segundo aspeto refere-se à identificação das características associadas ao trabalho que produzem essas experiências subjetivas de satisfação”. (Ferreira et al., 2001, p. 291).

2.10 Determinantes da Satisfação no trabalho

Entende-se a satisfação no trabalho como a resposta a um conjunto de fatores percecionados pelos trabalhadores em função do seu ajustamento às suas expectativas, as causas da satisfação no trabalho podem ser divididas em dois grupos distintos:

- Causas derivadas de fatores associados ao indivíduo – causas pessoais;

- Causas derivadas de fatores do ambiente de trabalho – causas organizacionais (Spector, 1977a).

A tabela 2 apresenta um resumo das principais causas da satisfação no trabalho identificadas em numerosos estudos sobre o tema.

Tabela 3 – Causas da satisfação no trabalho

Causas pessoais	Causas organizacionais
Fatores demográficos (e.g., idade, género, habilitações literárias, habilitações profissionais, tempo de serviço, estado civil, etc.); Diferenças individuais (e.g., afeto positivo; locus de controlo)	Salário Trabalho em si mesmo Perspetivas de carreira Estilos de chefia Colegas Condições de trabalho Quantidade de trabalho Autonomia Horários Formação profissional Segurança no emprego

Fonte: Adaptado de Pereira, 2005, p. 23

Conforme observado na revisão deste capítulo, algumas teorias da satisfação associam fatores como o modelo organizacional, condições de trabalho e relações interpessoais à satisfação global dos colaboradores.

Tendo em conta que são estas as nossas variáveis em estudo, acreditamos que estão, portanto, reunidas as condições para ir ao encontro do nosso desafio que é responder à pergunta de partida:

“A satisfação no trabalho dos trabalhadores em regime de Outsourcing é afetada pelo modelo organizacional, condições de trabalho e relações interpessoais?”.

3. Desenho metodológico

3.1 Concretualização do Estudo e Metodologia Geral

O objetivo deste capítulo é dar a conhecer as opções metodológicas relativas ao estudo empírico desenvolvido, as ferramentas usadas e as opções efetuadas no tratamento de dados.

Da revisão da literatura pudemos observar que o recurso ao Outsourcing tem tido um crescimento significativo como ferramenta de gestão de Recursos Humanos na última década, contudo, este crescimento não tem sido devidamente acompanhado de investigação empírica relativa ao nível de satisfação global dos colaboradores neste regime de trabalho.

Perante este facto, torna-se um grande desafio avaliar a relação laboral entre os trabalhadores sujeitos a este regime e as organizações.

Para concretizar o objetivo principal da presente dissertação estabeleceram-se as seguintes hipóteses para investigação:

Hipótese 1 – A organização do serviço neste tipo de projetos contribui positivamente para a satisfação no trabalho;

Hipótese 2 – As condições no trabalho neste tipo de projetos estão associadas positivamente à satisfação no trabalho

Hipótese 3 – As relações interpessoais neste tipo de projetos estão positivamente associadas à satisfação no trabalho.

Hipótese 4 - Os colaboradores com mais habilitações académicas revelam maior satisfação no trabalho

Hipótese 5 – As pontuações que os inquiridos atribuem a satisfação global é a mesma consoante a categoria do Vínculo Laboral.

Hipótese 6 – As pontuações que os inquiridos atribuem a satisfação global é a mesma independentemente do Género.

Hipótese 7 – Não há diferenças significativas nas pontuações que os inquiridos atribuem a satisfação global e a intenção de no prazo de 2 anos sair do projeto.

Hipótese 8 - Não há diferenças significativas nas pontuações que os inquiridos atribuem a satisfação global e a intenção de continuar a procurar novas ofertas de emprego.

3.2 Opções Metodológicas

Face ao referencial exposto, este capítulo pretende analisar quais os fatores determinantes para satisfação global dos colaboradores em regime de Outsourcing, recorrendo para tal a um estudo de caso, com a apresentação de dados estatísticos.

Os estudos de caso constituem um tipo particular de investigação qualitativa (Veloso, 2007). “Um estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenómeno contemporâneo no seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes” (Yin, 2003, p.13). Segundo Freixo (2009, p.109), este procedimento metodológico baseia-se na “exploração intensiva de uma simples unidade de estudo, de um caso (...”). A utilização do estudo de caso tem inúmeras vantagens, das quais se destaca o facto de permitir reter as características holísticas e significativas dos eventos da vida real (Yin, 2003). A opção por este procedimento metodológico justifica-se por se pretender analisar esta temática com recurso à análise do caso concreto da Randstad Recursos Humanos.

Segundo Freixo (2009), a metodologia consiste num conjunto de métodos e de técnicas que orientam a elaboração do processo de investigação científica. Segundo Vieira (2006), “por metodologia, devemos entender hoje o estudo dos processos de raciocínio utilizados nesta ou naquela ciência, bem como a discussão da sua validade”.

Baseando-se num misto de investigação qualitativa e quantitativa, o procedimento metodológico adotado para a elaboração deste trabalho baseia-se num estudo de caso, utilizando os métodos descritivo e inferencial.

A investigação qualitativa é essencialmente descritiva e tem como principal objetivo compreender os processos que contribuem para um fenómeno ou para um acontecimento mais geral (Veloso, 2007). A pesquisa qualitativa tem como principais características “a indução, a descoberta, a exploração, a teoria / geração de hipóteses, o pesquisador como “instrumento” principal da recolha de dados e a análise qualitativa” (Johnson e Onwuegbuzie, 2004). A investigação quantitativa constitui um processo sistemático de recolha de dados observáveis e quantificáveis e é baseada na observação de factos objetivos que existem independentemente do investigador (Freixo, 2009). Baseando-se em variáveis quantitativas, este tipo de investigação é mais abrangente e vai além da mera descrição de dados permitindo retirar conclusões significativas através da utilização de técnicas inferenciais.

O método descritivo tem como principal objetivo caracterizar de forma precisa as variáveis envolvidas num determinado acontecimento ou fenómeno (Freixo, 2009). Segundo este autor,

uma das características dos estudos de caso qualitativos é o facto de estes serem descritivos, pois “o produto final é uma descrição ”rica” do fenómeno que está a ser estudado” (Freixo, 2009, p.111).

3.2.1 Instrumento de medida

O questionário consiste num instrumento de medida que “traduz os objetivos de um estudo com variáveis mensuráveis” (Freixo, 2009, p.196). A opção por este tipo de técnica de recolha de dados mostrou ser a mais adequada, pois permite manter o anonimato dos inquiridos e garantir o afastamento necessário do investigador, no momento da recolha de dados.

O Questionário utilizado neste estudo foi construído com base na análise da literatura existente e adaptando os inquéritos em vigor na empresa para avaliar o mesmo tipo de constructos.

Segundo Quivy & Champenhoudt (1992), na elaboração de um questionário os itens devem ser formulados tendo em mente o modelo de análise escolhido para a investigação. Ainda de acordo com os mesmos, o modelo de análise é “composto por conceitos e hipóteses estreitamente articulados entre si para, em conjunto, formarem um quadro de análise coerente” (Quivy & Champenhoudt, 1992, p. 151).

No processo de elaboração do instrumento, realizou-se um pré teste verbal não se identificando palavras ambíguas e desconhecidas (Hil & Hill, 2005).

3.2.2 Amostra

A recolha de dados para este projeto foi realizada junto de uma das maiores empresas prestadoras de serviços de Outsourcing - A Randstad Recursos Humanos em Portugal. A empresa tem 48 delegações em Portugal, onde emprega cerca de 400 colaboradores internos, gerindo uma média de quase 30 000 colaboradores externos alocados em clientes.

Em Portugal, conta com cerca de 400 colaboradores nos seus quadros, 45 Delegações e 17 Unidades de Negócio, cobrindo todo o território Nacional. Estão implementados novos canais de venda, suportados pela Internet e pelo Contact Center e dão emprego diariamente a cerca de 27.000 trabalhadores. Líderes destacados de mercado, com um volume de vendas em 2009 que ronda os 314 milhões de Euros.

Sendo a Randstad Recursos Humanos uma empresa com tradição na área do Trabalho Temporário, transporta para as Organizações a experiência de uma década na área da Gestão

de Recursos Humanos, contando agora com as sinergias das suas parcerias internacionais, dando acompanhamento total ao crescimento e valorização de cada empresa ou instituição.

Sendo a amostra representativa, o método inferencial tem como objetivo obter conclusões significativas as quais podem ser extrapoladas para o Universo (todos os funcionários externos da Randstad).

As técnicas de recolha de dados utilizadas consubstanciam-se essencialmente em levantamentos bibliográficos, consulta a documentos de gestão, sites oficiais e opiniões recolhidas através do questionário por inquérito

O inquérito foi enviado para diversos projetos da Randstad através de correio eletrónico, solicitando que todos os colaboradores respondessem através do *link* indicado para o efeito. Consegiu-se obter um total de 204 respostas num total 450 inquiridos, o que representa 45,33% de respostas.

O inquérito foi distribuído e recolhido em formato eletrónico, entre os dias 07 de Maio e 05 de Junho de 2012. O tratamento de dados foi realizado com recurso aos programas *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, e *Microsoft Excell*.

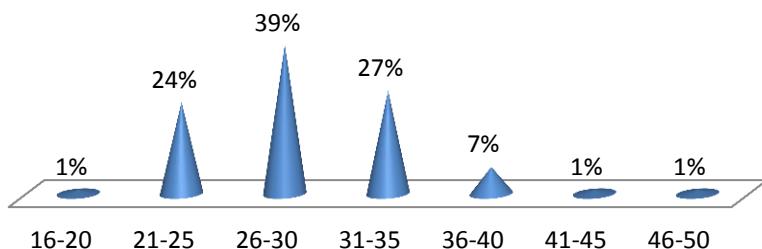
3.2.3 Caracterização da Amostra



Relativamente ao género (gráfico 4), a amostra (N=204) é caracterizada do seguinte modo: 122 indivíduos são do género feminino o que equivale a 59,8% da amostra e 82 são do género masculino, representando 40,2% da amostra.

Gráfico 2 - Idade

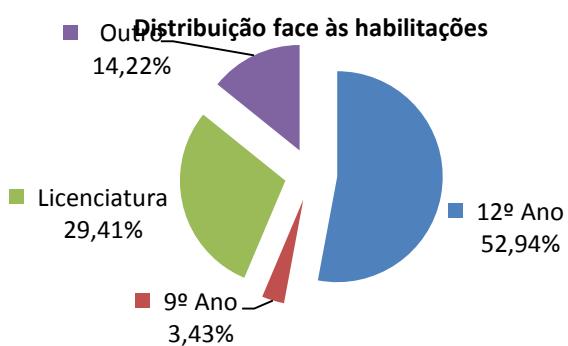
Distribuição de Idades



A idade dos indivíduos da amostra (Gráfico 2) está distribuída da seguinte forma:

- Entre os 16 e 20 anos, (2 indivíduos), que representam 1% da amostra;
- Entre os 21 e 25 anos, (49 indivíduos), que representam 24% da amostra;
- Entre os 26 e 30 anos, (79 indivíduos), que representam 39% da amostra;
- Idade entre os 31 e 35 anos, (56 indivíduos), que representam 27% da amostra;
- Idade entre os 36 e 40 anos (14 indivíduos), que representam 7% da amostra;
- Idade entre os 41 e 45 anos (3 indivíduos), que representam 1% da amostra;
- Idade entre os 46 e 50 anos (1 indivíduo), que representam 1% da amostra;

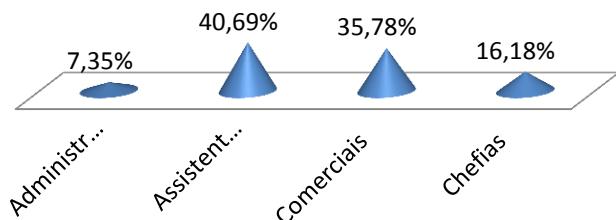
Gráfico 3 - Habilidades Literárias



No que se refere às habilitações literárias (Gráfico 3), a maioria 52,94% (108 inquiridos) apresenta o 12º ano. O 9º ano representa 3,43% da amostra (7 inquiridos), já no que se refere à Licenciatura 29,41% (60 inquiridos) possuem este grau académico. Por ultimo, na categoria “outro” está representada 14,22% da amostra (29 inquiridos).

Gráfico 4 - Função

Distribuição de funções

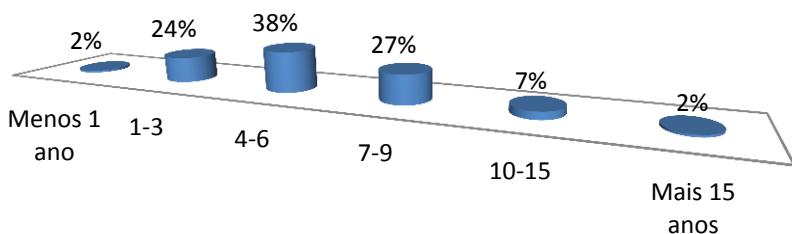


Quanto à função ou atividade (Gráfico 4), distribui-se da seguinte forma:

- Administrativos, (15 inquiridos) representando 7,35% da amostra;
- Assistente de Apoio ao Cliente, (83 inquiridos) representando 40,69%;
- Comerciais, (73 inquiridos) com um peso de 35,78%;
- Chefias, (33 inquiridos) representando 16,18% dos inquiridos.

Gráfico 5 – Antiguidade no projeto

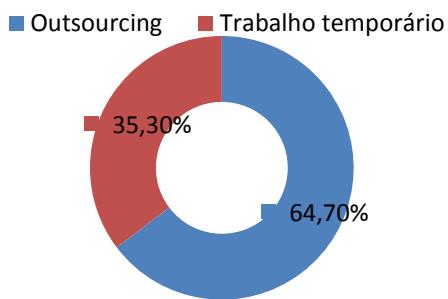
Distribuição de antiguidade no projeto



Quando analisada a antiguidade no projeto (Gráfico 5) a amostra distribui-se em 6 níveis de antiguidade:

- 1º Menos de um ano, (3 inquiridos) onde se situam 2% de inquiridos;
- 2º Entre 1 e 3 anos, (49 inquiridos) com 24% de inquiridos;
- 3º Entre 4 e 6 anos, (79 inquiridos) onde está a maioria com 38%;
- 4º Entre 7 e 9 anos, (56 inquiridos) onde se situam 27% da população;
- 5º Entre 10 e 15 anos, (14 inquiridos) com 7% de inquiridos;
- 6º Mais de 15 anos, (3 inquiridos) com apenas 2% de inquirido

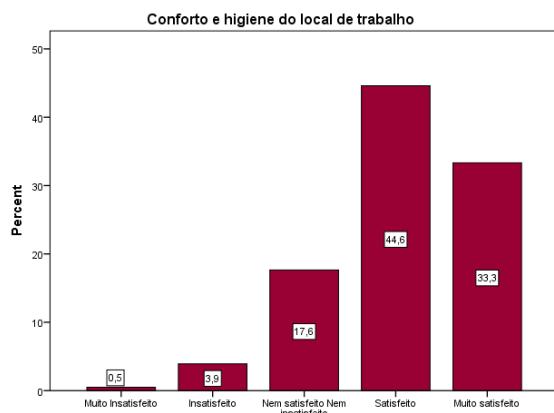
Gráfico 6 – Vínculo Contratual



No que diz respeito ao tipo de vínculo contratual (Gráfico 6) caracterizamos em dois tipos de vínculo contratual: O trabalho temporário que tem um peso de 35,30% (72 inquiridos) e o Outsourcing que representa 64,70% (132 inquiridos) da amostra.

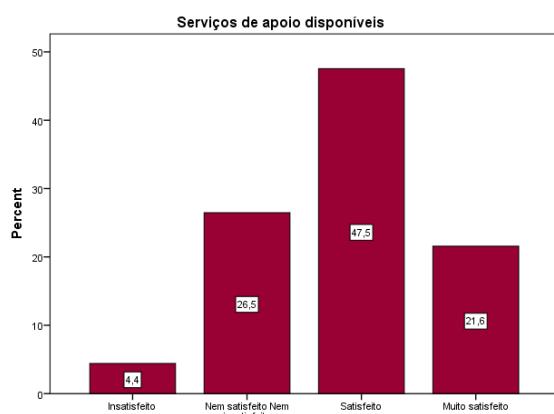
3.2.4 Caraterização das respostas da escala satisfação no trabalho

Gráfico 7 – Pergunta 1



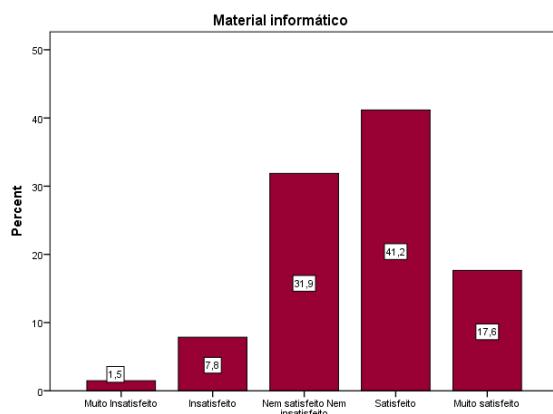
As respostas dos sujeitos à pergunta número 1 distribuem-se da seguinte forma: Muito Insatisfeito 0,5% (1 indivíduo); Insatisfeito 3,9% (8 indivíduos); Nem satisfeito nem insatisfeito 17,6% (36 indivíduos); Satisfeito 44,6% (91 indivíduos); Muito satisfeito 33,3% (68 indivíduos).

Gráfico 8 – Pergunta 2



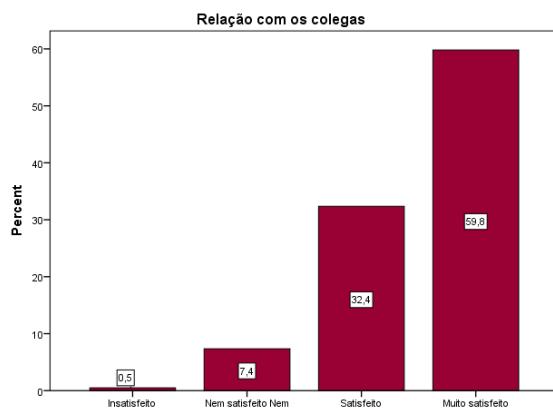
As respostas dos sujeitos à pergunta número 2 distribuem-se da seguinte forma: Insatisfeito 4,4% (9 indivíduos); Nem satisfeito nem insatisfeito 26,5% (54 indivíduos); Satisfeito 47,5% (97 indivíduos); Muito satisfeito 21,6% (44 indivíduos).

Gráfico 9 – Pergunta 3



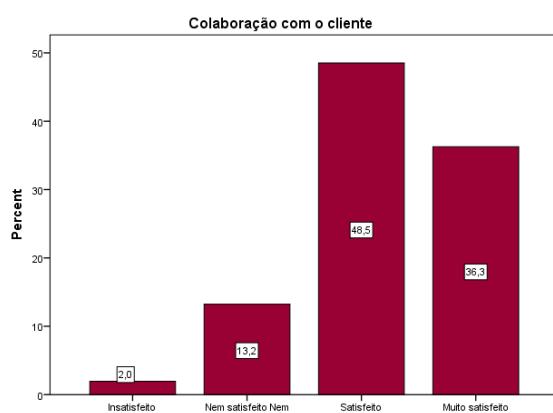
As respostas dos sujeitos à pergunta número 3 distribuem-se da seguinte forma: Muito Insatisfeito 1,5% (3 indivíduos); Insatisfeito 7,8% (16 indivíduos); Nem satisfeito nem insatisfeito 31,9% (65 indivíduos); Satisfeito 41,2% (84 indivíduos); Muito satisfeito 17,6% (36 indivíduos).

Gráfico 10 – Pergunta 4



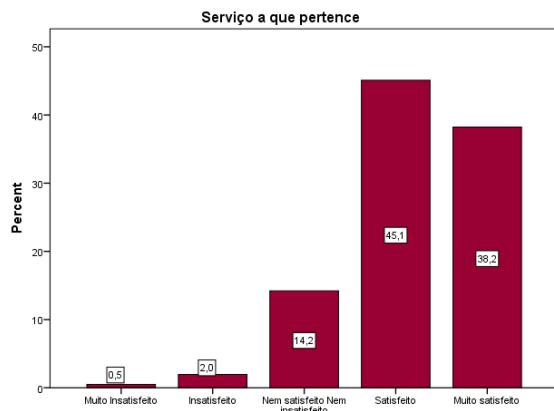
As respostas dos sujeitos à pergunta número 4 distribuem-se da seguinte forma: Insatisfeito 0,5% (1 indivíduo); Nem satisfeito nem insatisfeito 7,4% (15 indivíduos); Satisfeito 32,4% (66 indivíduos); Muito satisfeito 59,8% (122 indivíduos).

Gráfico 11 – Pergunta 5



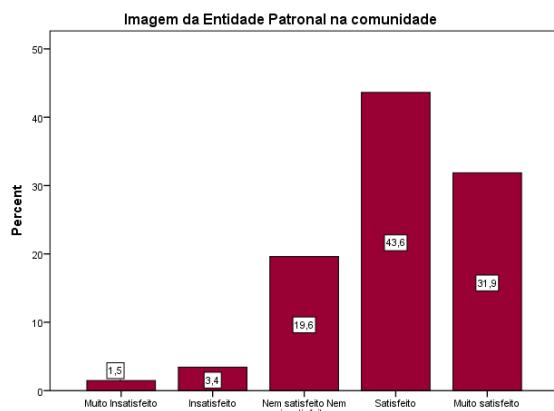
As respostas dos sujeitos à pergunta número 5 distribuem-se da seguinte forma: Insatisfeito 2,0% (4 indivíduos); Nem satisfeito nem insatisfeito 13,2% (27 indivíduos); Satisfeito 48,5% (99 indivíduos); Muito satisfeito 36,3% (74 indivíduos).

Gráfico 12 – Pergunta 6



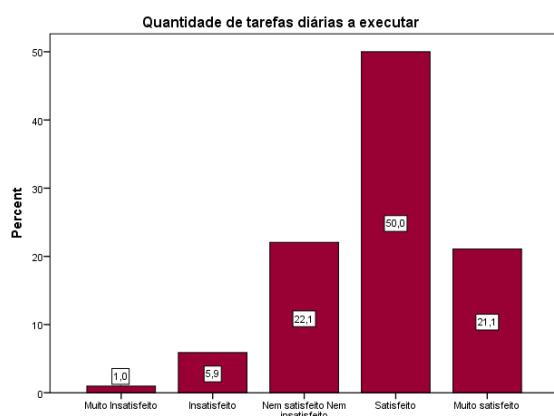
As respostas dos sujeitos à pergunta número 6 distribuem-se da seguinte forma: Muito Insatisfeito 0,5% (1 indivíduo); Insatisfeito 2,0% (4 indivíduos); Nem satisfeito nem insatisfeito 14,2% (29 indivíduos); Satisfeito 45,1% (92 indivíduos); Muito satisfeito 38,2% (78 indivíduos).

Gráfico 13 – Pergunta 7



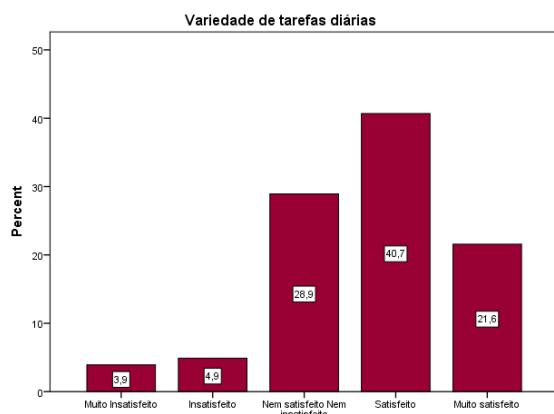
As respostas dos sujeitos à pergunta número 7 distribuem-se da seguinte forma: Muito Insatisfeito 1,5% (3 indivíduo); Insatisfeito 3,4% (7 indivíduos); Nem satisfeito nem insatisfeito 19,6% (40 indivíduos); Satisfeito 43,6% (89 indivíduos); Muito satisfeito 31,9% (65 indivíduos).

Gráfico 14 - Pergunta 8



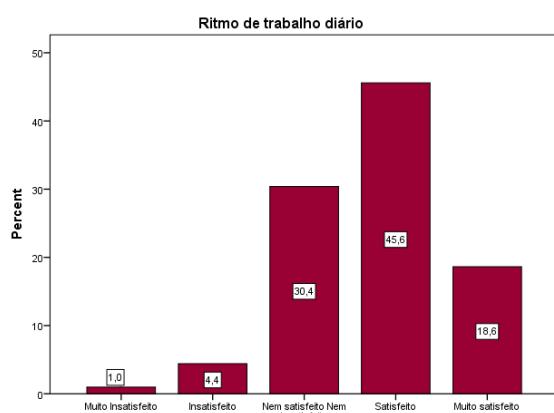
As respostas dos sujeitos à pergunta número 8 distribuem-se da seguinte forma: Muito Insatisfeito 1,0% (2 indivíduo; Insatisfeito 5,9% (12 indivíduos); Nem satisfeito nem insatisfeito 22,1% (45 indivíduos); Satisfeito 50,0% (102 indivíduos); Muito satisfeito 21,1% (43 indivíduos)

Gráfico 15 – Pergunta 9



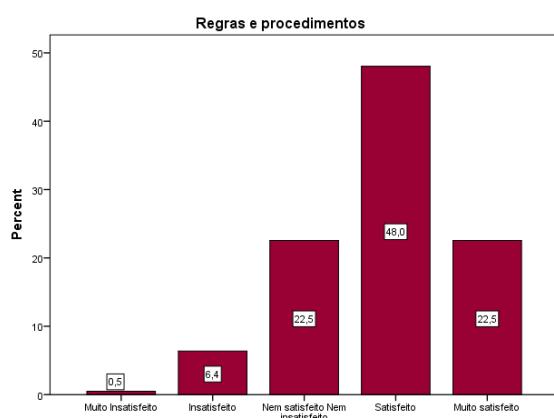
As respostas dos sujeitos à pergunta número 9 distribuem-se da seguinte forma: Muito Insatisfeito 3,9% (8 indivíduo); Insatisfeito 4,9% (10 indivíduos); Nem satisfeito nem insatisfeito 28,9% (59 indivíduos); Satisfeito 40,7% (83 indivíduos); Muito satisfeito 21,6% (44 indivíduos).

Gráfico 16 – Pergunta 10

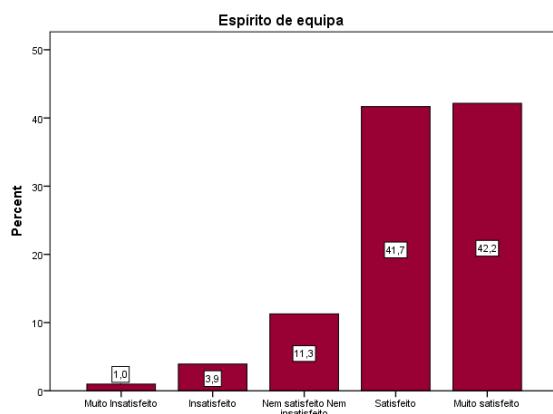


As respostas dos sujeitos à pergunta número 10 distribuem-se da seguinte forma: Muito Insatisfeito 1,0% (2 indivíduo); Insatisfeito 4,4% (9 indivíduos); Nem satisfeito nem insatisfeito 30,4% (62 indivíduos); Satisfeito 45,6% (93 indivíduos); Muito satisfeito 18,6% (38 indivíduos).

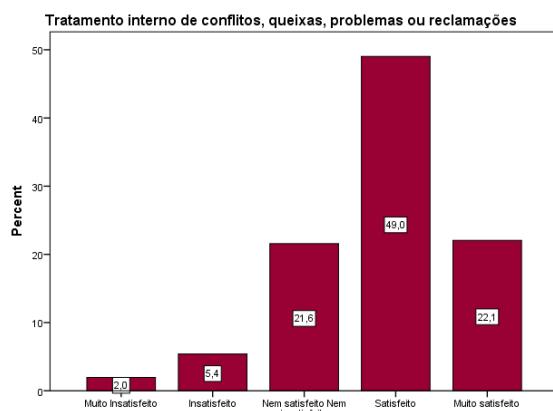
Gráfico 17 – Pergunta 11



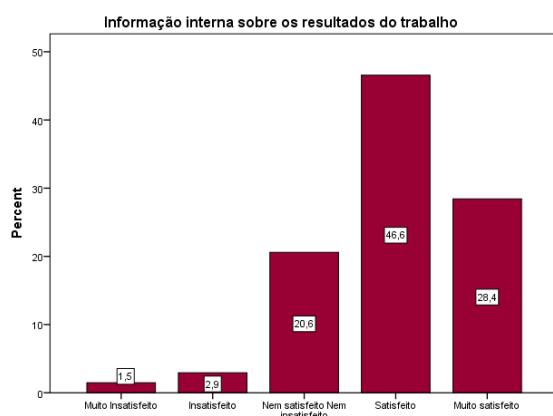
As respostas dos sujeitos à pergunta número 11 distribuem-se da seguinte forma: Muito Insatisfeito 0,5% (1 indivíduo); Insatisfeito 6,4% (13 indivíduos); Nem satisfeito nem insatisfeito 22,5% (46 indivíduos); Satisfeito 48,0% (98 indivíduos); Muito satisfeito 22,5% (46 indivíduos).

Gráfico 18 – Pergunta 12

As respostas dos sujeitos à pergunta número 12 distribuem-se da seguinte forma: Muito Insatisfeito 1,0% (2 indivíduo); Insatisfeito 3,9% (8 indivíduos); Nem satisfeito nem insatisfeito 11,3% (23 indivíduos); Satisfeito 41,7% (85 indivíduos); Muito satisfeito 42,2% (86 indivíduos).

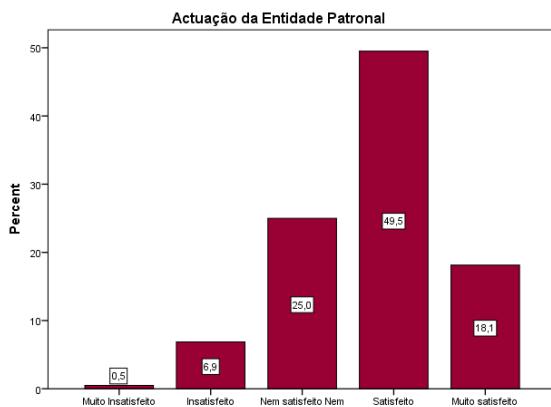
Gráfico 19 – Pergunta 13

As respostas dos sujeitos à pergunta número 13 distribuem-se da seguinte forma: Muito Insatisfeito 2,0% (4 indivíduo); Insatisfeito 5,4% (11 indivíduos); Nem satisfeito nem insatisfeito 21,6% (44 indivíduos); Satisfeito 49,0% (100 indivíduos); Muito satisfeito 22,1% (45 indivíduos).

Gráfico 20 – Pergunta 14

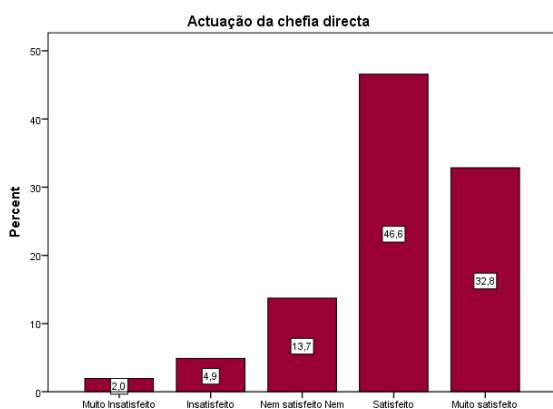
As respostas dos sujeitos à pergunta 14 distribuem-se da seguinte forma: Muito Insatisfeito 1,5% (3 indivíduo); Insatisfeito 2,9% (6 indivíduos); Nem satisfeito nem insatisfeito 20,6% (42 indivíduos); Satisfeito 46,6% (95 indivíduos); Muito satisfeito 28,4% (58 indivíduos).

Gráfico 21 – Pergunta 15



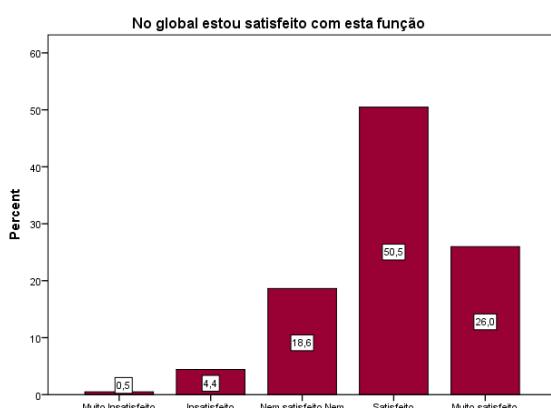
As respostas dos sujeitos à pergunta número 15 distribuem-se da seguinte forma: Muito Insatisfeito 0,5% (1 indivíduo); Insatisfeito 6,9% (14 indivíduos); Nem satisfeito nem insatisfeito 25,0% (51 indivíduos); Satisfeito 49,5% (101 indivíduos); Muito satisfeito 18,1% (37 indivíduos).

Gráfico 22 – Pergunta 16



As respostas dos sujeitos à pergunta número 16 distribuem-se da seguinte forma: Muito Insatisfeito 2,0% (4 indivíduo); Insatisfeito 4,9% (10 indivíduos); Nem satisfeito nem insatisfeito 13,7% (28 indivíduos); Satisfeito 46,6% (95 indivíduos); Muito satisfeito 32,8% (67 indivíduos).

Gráfico 23 – Pergunta 17



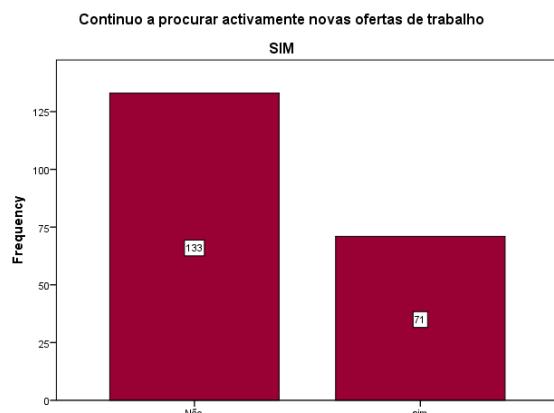
As respostas dos sujeitos à pergunta número 17 distribuem-se da seguinte forma: Muito Insatisfeito 0,5% (1 indivíduo); Insatisfeito 4,4% (9 indivíduos); Nem satisfeito nem insatisfeito 18,6% (38 indivíduos); Satisfeito 50,5% (103 indivíduos); Muito satisfeito 26,0% (53 indivíduos).

Gráfico 24 – Pergunta 18



As respostas dos sujeitos à pergunta número 18 distribuem-se da seguinte forma: Sim 26,0% (53 indivíduos); Não 74,0% (151 indivíduos).

Gráfico 25 – Pergunta 19



As respostas dos sujeitos à pergunta número 19 distribuem-se da seguinte forma: Sim 34,8,0% (71 indivíduos); Não 65,2% (133 indivíduos).

4. Análise de resultados

4.1 Validade

A validade é obtida de acordo com a análise factorial, através da análise exploratória de dados, cujo objetivo é analisar a estrutura de um conjunto de variáveis interrelacionadas, para construir uma escala de medida para fatores intrínsecos que de alguma forma controlam as variáveis originais (Maroco, 2010, p. 261).

Assim, para avaliar a qualidade dos dados, utilizamos a análise do Kaiser- Meyer- Olkin, através da medida da adequação da amostragem, onde se verifica que todas as variáveis

apresentam um valor superior a 0,5, razão pela qual nenhum item será eliminado (Maroco, 2010).

O KMO consiste numa medida de homogeneidade das variáveis, que compara as correlações simples com as correlações parciais (correlação entre duas variáveis, depois de se ter eliminado a influência de outras variáveis que também se encontram correlacionadas com a primeira) observadas entre variáveis.

Assim sendo, a escala satisfação apresenta uma validade média ($KMO= 0,927$; $p=0,000$), ver tabela resultado que nos indica que as variáveis são homogéneas (Pestana e Gageiro, 2000).

Tabela 4– Teste KMO

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,927
	Approx. Chi-Square	1902,063
Bartlett's Test of Sphericity	df	120
	Sig.	,000

Posteriormente aplicou-se uma análise fatorial, onde se obteve 3 fatores, com valor superior a 1 (Maroco, 2010), que explicam 64,9% da variância total da medida (Tabela 7).

Tabela 5 – Sumário do modelo

Component	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,859	49,122	49,122
2	1,450	9,062	58,184
3	1,078	6,740	64,924

Através da matriz rodada (Tabela 8), confirma-se os 3 fatores, com peso fatorial superior a 0,5, Lei de Kaiser (Pestana e Gageiro, 2005).

Tabela 6 – Matriz Rodada

	Rotated Component Matrix ^a		
	Component		
	1	2	3
Informação interna sobre os resultados do trabalho	,791		,205
Ritmo de trabalho diário	,757	,370	
Variedade de tarefas diárias	,751	,336	
Tratamento interno de conflitos, queixas, problemas ou reclamações	,738		,299
Atuação da Entidade Patronal	,735	,305	,231
Regras e procedimentos	,711	,463	
Quantidade de tarefas diárias a executar	,681	,358	
Atuação da chefia direta	,652		,355
Material informático		,769	
Conforto e higiene do local de trabalho		,697	
Serviços de apoio disponíveis	,445	,686	
Imagen da Entidade Patronal na comunidade	,465	,579	
Colaboração com o cliente	,268	,526	,440
Relação com os colegas			,882
Espírito de equipa	,414		,738
Serviço a que pertence	,387	,445	,515

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Os 3 fatores obtidos foram denominados da seguinte forma:

- Fator 1 – Modelo organizacional
- Fator 2 – Condições de trabalho
- Fator 3 – Relações interpessoal

4.2 Fidelidade Escala Satisfação no Trabalho

Da análise efetuada ao teste de fidelidade escala da satisfação no trabalho observa-se que a mesma apresenta uma consistência interna elevada, Alpha = 0,928, ver tabela 11. Assim, não se eliminou qualquer item, mantendo-se os 16 itens do plano teórico (ver tabela 7)

Tabela 7- Fidelidade Global Escala Satisfação no Trabalho (N=204)

	Média se Item for Eliminado	Variância se Item for Eliminado	Correlação item – total corrigido	Alpha Cronbach's se Item for Eliminado
SAT1	58,975	83,157	,413	,928
SAT2	59,304	78,528	,674	,922
SAT3	59,289	79,064	,568	,925
SAT4	59,456	77,491	,631	,924
SAT5	59,426	80,581	,478	,928
SAT6	59,627	78,117	,689	,922
SAT7	59,833	81,105	,402	,930
SAT8	59,299	80,191	,592	,925
SAT9	59,480	77,275	,670	,922
SAT10	59,647	76,998	,717	,921
SAT11	59,779	74,961	,736	,921
SAT12	59,725	76,249	,790	,919
SAT13	59,632	76,017	,788	,919
SAT14	59,652	76,849	,690	,922
SAT15	59,515	77,591	,670	,922
SAT16	59,711	76,601	,763	,920

4.3 Fidelidade escala por fatores

A tabela 8, dá-nos a fidelidade do fator 1, (organização do serviço) por item, que apresentou uma aceitável consistência interna, ($\alpha = 0,920$), (ver tabela 11), segundo Murphy & Davidsholder, (1988, p. 89, cit in Marocco, 2006, p.73) um alfa é considerado elevado quando é $> 0,90$, pelo que não se eliminou nenhum item, mantendo-se o plano teórico.

Tabela 8 - Estatística dos Itens fator 1: Modelo organizacional

	Média se Item for Eliminado	Variância se Item for Eliminado	Correlação item – total corrigido	Alpha Cronbach's se Item for Eliminado
SAT4	26,77	25,321	,638	,918
SAT10	26,96	25,072	,728	,910
SAT11	27,09	23,848	,749	,909
SAT12	27,04	24,629	,807	,904
SAT13	26,95	24,702	,777	,907
SAT14	26,97	24,900	,708	,912
SAT15	26,83	25,049	,725	,911
SAT16	27,02	25,019	,753	,909

A tabela 9, dá-nos a fidelidade do fator 2 (condições de trabalho) por item. Na tabela 11, podemos observar o resultado global deste fator ($\alpha = 0,790$), valor que representa uma considerável consistência interna, isto de acordo com (Nunnaly, 1978, cit in Marocco, 2006, p. 73), que considera que “um instrumento ou teste é classificado como tendo fiabilidade apropriada quando o alfa é pelo menos 0,70”.

Tabela 9 - Estatística dos Itens Fator 2: Condições de trabalho

	Média se Item for Eliminado	Variância se Item for Eliminado	Correlação item – total corrigido	Alpha Cronbach's se Item for Eliminado
SAT5	15,72	6,478	,546	,758
SAT6	15,92	6,142	,692	,711
SAT7	16,13	6,388	,503	,774
SAT8	15,59	7,031	,503	,771
SAT9	15,77	6,057	,614	,735

Pela observação da tabela 10, verificamos que o fator 3 (relações interpessoais), apresenta alfas bastante aceitáveis, obtendo um alfa global de ($\alpha = 0,742$), conforme tabela 11. A eliminação de qualquer item, não iria melhorar o resultado, pelo que se optou por manter o plano inicial.

Tabela 10 - Estatística dos Itens Fator 3: Relações interpessoais

	Média se Item for Eliminado	Variância se Item for Eliminado	Correlação item – total corrigido	Alpha Cronbach's se Item for Eliminado
SAT1	8,387	2,012	,591	,650
SAT2	8,716	1,840	,508	,727
SAT3	8,701	1,472	,633	,582

Tabela 11 - Fidelidade Satisfação Global e por Fatores

Fatores	Alpha Cronbach's	Nº Itens	Itens a Eliminar	Alpha Cronbach's	Nº Itens
Satisfação Global	0,928	16		0,928	16
Fator 1 – organização serviço: itens 4, 10, 11, 12, 13, 14, 15 e 16	0,920	8		0,920	8
Fator 2 – Condições de trabalho: itens 5, 6, 7, 8 e 9	0,790	5		0,790	5
Fator 3 – Relações interpessoais: itens 1, 2 e 3	0,742	3		0,742	3

4.4 Sensibilidade

Com o objetivo de verificarmos quais as técnicas estatísticas a aplicarmos, procedeu-se à avaliação da normalidade da distribuição da escala, globalmente e por fatores, utilizando dois testes: o teste de Kolmogorov-Smirnov, com correlação de Lilliefors e o teste de Shapiro-Wilk.

Analizados os dados na tabela 12, podemos observar que a escala globalmente apresenta um $p\text{-value} < 0,05$, logo rejeita-se a hipótese de normalidade para esta escala.

No que refere à normalidade da distribuição por fatores, todos os itens da escala apresentam um nível de significância de zero ou muito perto de zero $p=0,002$, $p<0,05$, não seguindo distribuição normal, rejeitando-se a hipótese de normalidade para todos os itens dos 3 fatores.

Tabela 12 – Teste de normalidade

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
scoressatisfaçãoglobal	,279	204	,000	,840	204	,000
Scoresrelaçõesinterpessoais	,162	204	,000	,887	204	,000
scorescondiçõesestrabalho	,111	204	,000	,966	204	,000
scoresmodeloorganizacional	,082	204	,002	,967	204	,000

a. Lilliefors Significance Correction

*. This is a lower bound of the true significance

Uma vez que os itens que constituem as quatro variáveis não são normalmente distribuídos (valor de prova do teste de Shapiro-Wilk é 0,001) optou-se, pela aplicação de testes não paramétricos, pois de acordo com Maroco (2010) a aplicação dos testes paramétricos implica que o valor de prova (teste Shapiro-Wilk e Kolmogorov-Sminov) seja > 0,05.

4.5 Teste de hipóteses

Hipótese 1

Para avaliarmos o índice de associação linear entre o modelo organizacional e a satisfação no trabalho percecionado pelos respondentes, efetuamos uma correlação bivariada. O resultado obtido dá-nos uma associação linear relativamente forte entre as duas “variáveis” - coeficiente de correlação de Spearman 0,727, significativo a 1% - isto é, o aumento da forma como o serviço está organizado é em média acompanhada pelo aumento da satisfação no trabalho, conforme se pode observar na tabela (10). Confirma-se, assim, a nossa hipótese 1:

H1 – A organização do serviço está positivamente relacionado com a satisfação no trabalho

Tabela 13 – Correlação entre o modelo organizacional e a satisfação no trabalho

		scoresmodeloor ganacional	scoressatisfaç ãoglobal
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1,000	,727**
	scoresmodeloorganizacional Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	204	204
	Correlation Coefficient	,727**	1,000
scoressatisfaçãoglobal	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	204	204

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Hipótese 2

De seguida procedeu-se a nova correlação linear bivariada para medir o grau de associação entre as condições de trabalho e a satisfação no trabalho. Dessa tentativa resultou uma associação linear relativamente forte entre as duas “variáveis” (coeficiente de correlação de Spearman 0,755, significativo a 1%), isto é, o aumento das condições de trabalho é, em média, acompanhado pelo aumento da satisfação no trabalho, como se pode verificar na tabela seguinte. Confirma-se deste modo a hipótese 2.

H2 – As condições de trabalho estão positivamente relacionadas com a satisfação no trabalho.

Tabela 14 - Correlação entre as condições de trabalho e a satisfação no trabalho

Correlations			
		scoressatisfaç ãoglobal	scorescondiçõest rabalho
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1,000	,650**
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	204	204
	Correlation Coefficient	,650**	1,000
scoressatisfaçãoglobal o	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	204	204

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Hipótese 3

Para avaliarmos da existência de uma associação positiva entre as relações interpessoais e a satisfação no trabalho, levamos a cabo uma correlação linear bivariada. O resultado obtido mostra-nos uma associação moderadamente positiva entre as duas “variáveis” (coeficiente de correlação de Spearman 0,467, significativo a 1%), conforme tabela 15, isto é, quanto melhores as relações interpessoais, melhor é a satisfação no trabalho. Confirma-se deste modo a hipótese 3.

H3 – As relações interpessoais estão positivamente associadas à satisfação no trabalho.

Tabela 15 – Correlação entre as relações interpessoais e a satisfação global

		Correlations	
		scoresatisfação global	scoresrelaçõesinterpessoais
Spearman's rho	scoresatisfação global	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	1,000 ,467** .000
		N	204 204
	scoresrelaçõesinterpessoais	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	,467** 1,000 .000 .
		N	204 204

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Hipótese 4

No sentido de tentar perceber se há diferenças estatisticamente significativas, entre as habilidades literárias, nas distribuições das “pontuações/scores” da satisfação global no trabalho, foi conduzido um teste não-paramétrico (amostras independentes; Mann-Whitney) cujos resultados constam da tabela 16.

H0: A distribuição das pontuações que os inquiridos atribuem à satisfação global é a mesma consoante a categoria de habilidades.

H1: A distribuição das pontuações que os inquiridos atribuem à satisfação global não é a mesma consoante a categoria de habilitações.

Tabela 16 – Teste Sumário – Hipótese 4

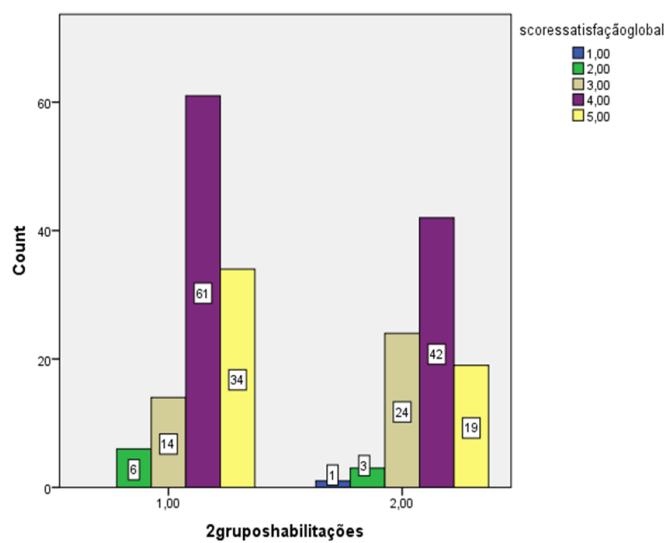
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of scores satisfação global is the same across categories of 2grupos habilitações.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,035	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Uma vez que “*p-value*” = 0,035 < 0,005, podemos dizer que, a menos de 5% de probabilidade de erro, a satisfação global varia consoante as habilitações literárias, rejeitando-se a hipótese nula.

Para melhor ilustrar esta conclusão pode-se analisar a seguinte representação gráfica (gráfico 26), onde existe a evidência da referida dependência, não se confirmando a nossa hipótese 4.

Gráfico 26 – Evidência de dependência



Hipótese 5

Da mesma forma foi conduzido o mesmo teste à distribuição das pontuações referidas no parágrafo anterior tendo agora por fator de estudo o vínculo laboral. Como se pode verificar na análise da tabela 17, o resultado obtido, vai no sentido da não rejeição da hipótese nula.

H0: A distribuição das pontuações que os inquiridos atribuem a satisfação global é a mesma consoante a categoria do Vínculo Laboral.

H1: A distribuição das pontuações que os inquiridos atribuem à satisfação global não é a mesma consoante a categoria do Vínculo Laboral.

Tabela 17 – Teste Sumário – Hipótese 5

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of scores satisfaction global is the same across categories of Vínculo Laboral.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,138	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Uma vez que “*p-value*” = 0,138 > 0,005, podemos dizer que, a menos de 5% de probabilidade de erro, a satisfação global não varia consoante o Vínculo Laboral. Confirmado-se assim, a nossa hipótese 5.

Hipótese 6

Do mesmo modo, foi aplicado, o mesmo teste à distribuição das pontuações referidas no parágrafo anterior, tendo agora por fator de estudo o género. Como se pode verificar na tabela 18, o resultado obtido, vai no sentido de não rejeição da hipótese nula, confirmando-se deste modo a nossa hipótese 6.

H0: A distribuição das pontuações que os inquiridos atribuem à satisfação global é a mesma, consoante a categoria Género.

H1: A distribuição das pontuações que os inquiridos atribuem à satisfação global não é a mesma consoante a categoria Género.

Tabela 18 – Teste Sumário – Hipótese 6

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of scores satisfação global is the same across categories of Género.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,650	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Uma vez que “*p-value*” = 0,650 > 0,005, podemos dizer que, a menos de 5% de probabilidade de erro, a satisfação global não varia consoante o Género.

Hipótese 7

Tendo agora por fator de estudo a comparação entre a variável satisfação global e a variável intenção de no prazo de 2 anos sair do projeto, a informação obtida na análise da tabela 19 vai no sentido de não rejeição da hipótese nula.

H0: A distribuição das pontuações que os inquiridos atribuem à satisfação global é a mesma consoante a intenção de no prazo de 2 anos sair do projeto.

H1: A distribuição das pontuações que os inquiridos atribuem à satisfação global não é a mesma consoante a intenção de no prazo de 2 anos sair do projeto.

Tabela 19 – Teste Sumário – Hipótese 7

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of scores satisfação global is the same across categories of Tenciono no prazo de 2 anos sair do projeto SIM.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Uma vez que “*p-value*” = 0,000 < 0,005, podemos dizer que, a menos de 5% de probabilidade de erro, a satisfação global varia consoante intenção de no prazo de 2 anos sair do projeto, não se confirmando a nossa hipótese 7.

Para melhor ilustrar esta conclusão podemos analisar o crostabs (anexo II), onde existe a evidência da referida dependência, pois dos 132 respondentes que pontuaram a satisfação global entre satisfeito e muito satisfeito, 24 mostram intenção de abandonar o projeto no prazo de dois anos, confirmando-se a existência de diferenças significativas na pontuação das duas variáveis entre os respondentes.

Hipótese 8

Por fim, cruzamos a variável da satisfação global, com a variável, da intenção de continuarem a procurar empregosativamente, obtendo-se um resultado, ver (Tabela 20), que vai no sentido da rejeição da hipótese nula.

H0: A distribuição das pontuações que os inquiridos atribuem a satisfação global é a mesma consoante a intenção de continuar a procurarativamente novas ofertas de trabalho.

H1: A distribuição das pontuações que os inquiridos atribuem a satisfação global não é a mesma consoante a intenção de continuar a procurarativamente novas ofertas de trabalho.

Tabela 20 - Teste Sumário – Hipótese 8

Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
The distribution of scores satisfação global is the same Independent- across categories of Continuo a procurar activamente novas ofertas de trabalho	Mann-Whitney U Test	,001	Reject the null hypothesis. SIM.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Uma vez que “*p-value*” = 0,001 < 0,005, podemos dizer que, a menos de 5% de probabilidade de erro, há diferenças significativas entre as pontuações da satisfação global e a

intenção de continuar a procurar ativamente novas ofertas de trabalho, por parte dos inquiridos, não se confirmando a nossa hipótese 8.

Para melhor ilustrar esta conclusão pode-se analisar o anexo III, onde existe a evidência da referida dependência. Dos 115 indivíduos que pontuaram a satisfação global entre satisfeito e muito satisfeito, 41 continuam a procurar emprego ativamente, evidenciando-se deste modo a existência de diferenças significativas na pontuação das duas variáveis.

5. Discussão de resultados

Os autores Vala et al., (1995, p.101) afirmam que não existe acordo sobre a caracterização dos fatores da satisfação devido à carência de modelos teóricos consistentes, muito embora exista vasta investigação empírica.

Tendo em conta o objetivo principal do presente estudo, a primeira conclusão que podemos tirar a partir da análise dos resultados é que efetivamente o modelo organizacional, as condições de trabalho e as relações interpessoais, contribuem positivamente para a satisfação global dos colaboradores em regime de Outsourcing.

Para chegar a esta conclusão analisamos se o modelo organizacional está positivamente relacionado com a satisfação no trabalho. Verificou-se que existe uma relação positiva na medida em que o aumento da forma como o serviço está organizado é em média acompanhada pelo aumento da satisfação no trabalho, verificado através do coeficiente de correlação de Spearman 0,727, significativo a 1%.

Efetuamos outro estudo para verificar o grau de associação entre as condições de trabalho e a satisfação no trabalho. Nesse sentido verificou-se uma associação linear relativamente forte entre as duas “variáveis” (coeficiente de correlação de Spearman 0,755, significativo a 1%), ou seja, o aumento das condições de trabalho é, em média, acompanhado pelo aumento da satisfação no trabalho.

Validamos de igual modo a existência de uma associação positiva entre as relações interpessoais e a satisfação no trabalho. Através de uma correlação linear bivariada verificamos, que existe uma associação moderadamente positiva entre as duas “variáveis” (coeficiente de correlação de Spearman 0,467, significativo a 1%), ou seja, quanto melhores as relações interpessoais, melhor é a satisfação no trabalho. Câmara, *et al.* (1997) afirmam que Herzberg vem fortalecer a ideia de que a ausência de bem-estar nas relações com os colegas, superiores ou subordinados conduz à insatisfação, estando assim alinhado com os resultados obtidos.

Numa outra análise efetuada, pretendíamos verificar se a satisfação global varia consoante as habilitações literárias. Uma vez que “*p-value*” = 0,035 < 0,005, podemos dizer que, a menos de 5% de probabilidade de erro, que a satisfação global varia consoante as habilitações literárias. Ou seja, quanto maior as habilitações literárias, menor o grau de satisfação global dos colaboradores.

Foi conduzido o mesmo teste tendo agora por variável de estudo o vínculo laboral. Como se

pode verificar através do resultado “*p-value*” = 0,138 > 0,005, podemos dizer que, a menos de 5% de probabilidade de erro, que a satisfação global não varia consoante o Vínculo Laboral. Efetuamos o mesmo teste tendo agora para o estudo da variável género, uma vez que “*p-value*” = 0,650 > 0,005, podemos dizer que, a menos de 5% de probabilidade de erro, que a satisfação global não varia consoante o Género. Podemos assim concluir que quer o vínculo laboral, quer o género não são fatores que influenciam positiva ou negativamente o nível de satisfação global.

Os resultados obtidos estão alinhados com o entendimento do autor Spector (1977a), que refere que as causas da satisfação no trabalho podem ser divididas em dois grupos distintos: causas pessoais e causas organizacionais.

Nas causas pessoais incluem-se os fatores demográficos (e.g., idade, género, habilitações literárias, habilitações profissionais, tempo de serviço, estado civil, etc.), bem como diferenças individuais (e.g., afeto positivo; locus de controlo). Nas causas organizacionais estão incluídos fatores como o salário, o trabalho em si mesmo, as perspetivas de carreira, estilos de chefia, colegas, condições de trabalho, entre outros.

Considerando agora como variável de estudo a comparação entre a variável satisfação global e a variável, intenção de no prazo de 2 anos sair do projeto, e uma vez que “*p-value*” = 0,000 < 0,005, podemos dizer que, a menos de 5% de probabilidade de erro, que a satisfação global varia consoante intenção de no prazo de 2 anos sair do projeto. O resultado indica que pese embora as pessoas se encontrem satisfeitas, existem outros fatores que conduzem à procura de outras oportunidades, sendo que a satisfação por si só não é sinónimo de retenção dos colaboradores.

No nosso ultimo estudo, cruzamos a variável da satisfação global, com a variável em que questionamos os inquiridos sobre a sua intenção de continuarem a procurar empregos ativamente, uma vez que “*p-value*” = 0,001 < 0,005, podemos dizer que, a menos de 5% de probabilidade de erro, há diferenças significativas entre as pontuações da satisfação global e a intenção de continuar a procurar ativamente novas ofertas de trabalho, por parte dos inquirido. Embora os indivíduos pontuam a satisfação global entre satisfeito e muito satisfeito, continuam, na realidade, a procurar emprego ativamente, pese embora o seu nível de satisfação. Este resultado está alinhado com a teoria da realização onde Neves (2002) nos indica que a satisfação no trabalho varia diretamente com o facto e na medida se as necessidades individuais podem ser satisfeitas estão de facto a sê-lo. Os fatores referentes ao trabalho têm um grau de importância que varia com as perspetivas de cada individuo.

6. Conclusão

O mundo de hoje é uma sociedade composta por organizações.

Todas as organizações são compostas por pessoas, que passam a maior parte do seu tempo a viver ou a trabalhar dentro delas, vivendo em constante interação com os seus semelhantes.

Pessoas e organizações influenciam-se mutuamente e procuram sobrepor os seus interesses/limitações individuais, com o objetivo de alcançar mais e melhores resultados tanto para uns como para outros.

A interação entre pessoas e organizações é dinâmica, complexa e baseia-se num sistema de expectativas mútuas que abrangem os direitos, deveres e obrigações, que vão para além do estipulado no contrato de trabalho. Paralela e simultaneamente, estabelece-se uma interação que se traduz pela existência de um “contrato psicológico”.

Este “contrato psicológico” refere-se à expectativa recíproca do indivíduo e da organização que vai muito para além de qualquer contrato formal de trabalho que estabeleça o trabalho a ser realizado e a recompensa a ser recebida.

O “contrato psicológico” é um elemento importante em qualquer relação de trabalho e que influencia o comportamento das partes.

A motivação manifesta-se muitas vezes através do esforço para atingir um objetivo que corresponde às necessidades, valores, atitudes, crenças e desejos dos colaboradores. A motivação é uma preocupação dos gestores, sabendo estes que gerir e motivar as equipas é sinónimo de vantagens competitivas e resultados acima da média. No entanto, dada a complexidade do ser humano, motivar implica a capacidade de saber gerir as diversidades. Todos os indivíduos são únicos, o que se traduz num esforço para o gestor saber gerir esta diversidade conseguindo assim criar uma equipa coesa e empenhada, pois só assim conseguirá atingir um bom desempenho com elevada performance.

Considerando a revisão da literatura efetuada, não é difícil prever que o Outsourcing irá continuar a sua expansão tendo em conta as várias forças económicas e tecnológicas que se movem em pano de fundo e que impulsionam o Outsourcing. Refletindo sobre as evidências de que, nas últimas décadas, a globalização tem aumentado tanto as desigualdades dos rendimentos, como a insegurança dos trabalhadores, realidade que varia consoante a qualificação dos empregados, e que muitas empresas estão a deslocar para o estrangeiro as fases de produção mais rotineiras, baixando a procura de colaboradores pouco especializados, é urgente que os governos apliquem pacotes de políticas que abranjam questões reguladoras e

de proteção social, apostando no desenvolvimento de aptidões dos trabalhadores, de modo a prepará-los para mercados cada vez mais dinâmicos. Portanto, para além da preocupação financeira e estratégica, há que ter em conta o papel do trabalhador na organização, nomeadamente, quais as consequências, positivas ou negativas, que o processo de Outsourcing poderá ter a nível individual. Só deste modo se poderá adotar esta prática com sucesso uma vez que, apesar de os trabalhadores temporários ou em regime de Outsourcing serem em essência “temporários” e “exteriores”, respetivamente, eles devem também tornar-se uma parte da organização uma vez que lhes é pedido que trabalhem com os trabalhadores efetivos que pertencem aos quadros e que persigam com os mesmos objetivos estabelecidos para a organização.

Os trabalhadores temporários ou em regime de Outsourcing que são alvo de práticas como comunicação de procedimentos, formação inicial, explicação de objetivos da função, etc., podem apresentar maiores níveis de satisfação e empenhamento organizacionais que conduzem a uma diminuição do *turnover*.

Quando percebem que a organização é um parceiro, os trabalhadores tendem a responder de forma ativa e responsável, como se correspondessem aos investimentos e oportunidades oferecidas e, dessa forma, a qualidade dos trabalhos e atividades é melhorada. Adicionalmente, o empenhamento das pessoas permite o investimento das organizações em talentos, pois não perderão os resultados futuros de longo prazo provenientes de investimentos feitos nesses talentos. Em consequência do empenho, os trabalhadores percebem o sucesso como resultado das suas ações, e assim sentem-se realmente responsáveis e com iniciativa, pois o sucesso depende somente deles.

Neste sentido revela-se pertinente que se alie a flexibilidade ao trabalho com a qualificação das pessoas e das novas formas de emprego e de organização descentralizada do trabalho.

As organizações têm a capacidade de trazer satisfação aos seus membros, para torná-los pessoas mais produtivas, identificando e realizando os processos psicológicos e psicossociais de forma adequada para atender às necessidades dos indivíduos e da organização. Só é possível ter estratégias eficazes e sustentáveis para o aumento contínuo da produtividade se existir envolvimento, aceitação e compromisso do fator humano. Assim, a organização deve planear e realizar uma mudança sistemática e contínua do comportamento das pessoas para alcançar uma melhoria sistemática e contínua da produtividade.

Motivação e satisfação no trabalho dependem da satisfação das necessidades dos indivíduos e sua coerência com a organização. Há uma relação positiva entre a satisfação no trabalho e

comprometimento organizacional. Ambos estão positivamente relacionados com o desempenho organizacional e produtividade.

Existe uma ampla evidência empírica que demonstra os efeitos da motivação, da satisfação, do comprometimento organizacional, da participação, da coesão, da gestão assertiva de conflitos, da liderança, do clima organizacional e cultura na produtividade das organizações.

Podemos assegurar que o foco das organizações de sucesso está nas pessoas. Quando as pessoas estão motivadas, organizadas e aplicam os princípios da produtividade, qualidade, comportamento e ética fazendo uso equilibrado da tecnologia para o progresso humano, a produtividade é assim assegurada.

As conclusões obtidas convergem com a teoria estudada sobre o Outsourcing e satisfação no trabalho.

O Outsourcing sempre foi visto como algo precário, um recurso para minimizar custos e flexibilizar a força de trabalho. Com o tempo e as novas exigências de mercado e de economia o Outsourcing deixa de ser encarado como algo temporário e assume um papel estratégico das organizações conduzindo a um aumento exponencial da sua utilização em diversos segmentos de mercado com uma caracter de utilização permanente, chegando mesmo a ser externalizado para as empresas parceiras, saindo cada vez mais da casa do cliente utilizador do serviço.

Sendo então esta utilização com um caracter mais permanente, importa perceber o nível de satisfação destes colaboradores na medida em que com isso será possível a retenção das pessoas, aumentar a produtividade e minimizar a rotatividade elevada verificadas neste tipo de projetos.

Embora nos dias de hoje, os colaboradores encarem este regime de forma positiva, muitas vezes são criadas expectativas de desenvolvimento de carreira demasiado elevadas que acabam por não se concretizar levando por vezes ao relacionamento mais difícil com o cliente e consequente impacto negativo a longo termo.

A satisfação no trabalho pretende assim transmitir uma atitude e um estado emocional positivo. É importante que a entidade patronal conheça as expectativas dos trabalhadores, de forma a prognosticar comportamentos e atitudes difundindo o nível de satisfação do colaborador.

Alguns autores como Forrier e Sels (2003) afirmam que os empregadores têm dificuldade em oferecer a segurança contratual, apontando a empregabilidade como um mecanismos alternativo. Na medida em que a empregabilidade funciona como uma componente que os torna mais competitivos e flexíveis, possibilitando-lhes uma garantia permanente de planeamento e novas possibilidades de carreira.

Ao nível da teoria sobre satisfação de trabalho, as teorias assentes em valores, parecem mais flexíveis do que as baseadas em necessidades. O que explica as diferenças individuais de satisfação é o facto de, ainda que, todas as pessoas tenham idênticas necessidades físicas, as escolhas que efetuam resultam do valor das respostas emocionais envolvidas nessas escolhas. A teoria da comparação interpessoal tem por base a avaliação que a pessoa faz ao comparar os seus próprios sentimentos de satisfação no trabalho com os dos outros. Este tipo de comparação pode resultar num sentimento de satisfação ou de insatisfação.

Câmara (2007) vem fortalecer a ideia de Herzberg que afirma que a insatisfação é causada pela ausência de bem-estar nas relações com os colegas, com os superiores ou com os subordinados. Evidencia ainda a necessidade do reconhecimento, da identificação com o conteúdo do trabalho, da responsabilização, como meio de motivar e incrementar a produtividade nas organizações.

Os fatores intrínsecos são os verdadeiramente motivadores, pode-se mesmo estabelecer um paralelo com as necessidades mais elevadas da pirâmide de Maslow, que se traduzem num efeito duradouro de satisfação, incrementando o nível de satisfação no trabalho quando percecionados de uma forma positiva pelos indivíduos; por outro lado, quando percecionados de forma negativa, provocam ausência de satisfação desses mesmos colaboradores.

Este trabalho pretendeu contribuir para o conhecimento acerca do impacto da contratação em regime de Outsourcing e níveis de satisfação global associados, abrindo portas ao desenvolvimento de estudos futuros. A replicação deste estudo noutras entidades semelhantes à Randstad permitiria obter conclusões mais arrojadas e verossímeis da realidade nacional.

Termino este trabalho com uma frase com a qual concordo inteiramente e que poderá ilustrar os resultados obtidos:

“Quando empenhadas e devotas ao seu trabalho, as pessoas estão dispostas a fazer sacrifícios, a suportar condições de trabalho altamente exigentes, isto é: a atuarem como “patriotas” das suas organizações” (Goleman, 1999 cit in Cunha et al., 2007, p.225).

6.1 Investigações futuras

Dado o carácter exploratório desta investigação e dada a relevância do tema, seria importante continuar a pesquisa sobre a aplicabilidade do Questionário em amostras de maiores dimensões e em outras áreas para além dos projetos da Randstad. Sugere-se, em investigações

futuras, alargar o estudo a outras realidades, nomeadamente com outras empresas prestadoras destes serviços e até mesmo a outros tipos de regime contratual por forma a comparar realidades a aferir outro tipo de conclusões.

Seria igualmente pertinente estudar outras áreas de negócio, com outro tipo de funções, para que fosse possível comparar e “fotografar” melhor a realidade de Portugal.

6.2 Limitações

Apesar da importante contribuição desta investigação, são evidentes algumas limitações. Uma das principais limitações deste trabalho é o carácter redutor do estudo que não permite a extração dos resultados para diferentes empresas prestadoras deste tipo de serviço, o que permitiria uma visão da realidade nacional em larga escala. O conceito de Outsourcing é vasto e a sua aplicação em diferentes áreas de negócio/tipos de clientes nem sempre é uniforme. O modelo de organização não é taxativo, mas antes aplicado num contexto específico de cada cliente, pelo que o modelo adotado pela Randstad pode não refletir a realidade das restantes empresas prestadoras deste tipo de serviço, ou mesmo a realidade de todos os clientes. Assim sendo, e apesar da representatividade da amostra do estudo de caso, o nível de sentimento de pertença aferido não pode ser generalizado para todo o território nacional.

Por outro lado, e estando a motivação também relacionada com fatores inerentes à própria pessoa, o facto do estudo de caso se referir apenas à Randstad dificulta a generalização dos resultados, pois esta realidade poderá não coincidir com a realidade nacional em termos de envolvente, contexto, mentalidades e percepções.

Referências Bibliográficas

- APCC (2007). Estudo diagnóstico e Benchmarking da Actividade de Contact Centers.
- APCC (2008). Estudo diagnóstico e Benchmarking da Actividade de Contact Centers.
- Arbaugh, J. B. (2003). *Outsourcing intensity, strategy and growth in entrepreneurial firms*. Journal of Enterprising Culture, 11, 89 – 110.
- Beasley, M., Bradford, M., & Pagach, D. (2004). *Outsourcing at your own risk*. Strategic Finance, 86, 23 – 29.
- 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.
- Bilhim, João (2008). *Teoria organizacional estruturas e pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade Técnica de Lisboa.
- Borman, M. (2006). *Applying multiple perspectives to the BPO decision: A case study of call centers in Austrália*. Journal of Information Technology, 21, 99-115.
- Buss, D. (1995). *Growing more by doing less*. Nation's Business, 83, 18 – 23.
- 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.
- Câmara, P. B., Guerra, P. B., Rodrigues, J.V. (1997). *Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Publicações D. Quixote, (2^a ed., 1998), Lisboa.
- Capelli, P. (1999). *Career jobs are dead*. California Management Review, 42 (1), 146-167.
- Cardon, Melissa S. & Stevens, Christopher E. (2004). *Managing human resources in samll organization: what do we know?*. Human Resources Management Review, Vol. 14, n.º 3, pp. 295-323.
- Célestin, J-B. (2002). *A qualidade de vida no emprego*. Lisboa: Direcção Geral do Emprego e formação profissional
- 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 envolvement. Faculdade de Psicologia e Educação da Universidade de Lisboa.
- Clark, A. Oswald, A., e Warr, P. (1996). *Is Job Satisfaction U-Shaped in Age?* Journal of Occupational and Organizational Psychology, 69, 57-81.

- Conte, A. L. (2003). *Qualidade de vida no trabalho*. Revista Fae Business, 7, 32-34.
- Cranny, C. J., Smith, P.C., e Stone, E. F. (Eds). (1992). *Job Satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance*. New York: Lexington.
- Cunha, Miguel (2002). *Introdução à qualidade de serviço: a perspectiva da gestão de recursos humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada;
- Cunha, Miguel; REGO, Arménio; Cunha, Rita (2007). *Organizações positivas*. Lisboa: Publicações Dom Quixote;
- Daniel, Teresa A. e Metcalf, Gary S. (2005). *The Science of Motivation, Society of Human Resource Management*. White Paper, May 2005.
- Dawis, R. V. e Lofquist, L. H. (1984). *A Psychological Theory of Work Adjustment*. University of Minnesota Press, Minneapolis.
- Dekkers, R. (2000). *Decision models for outsourcing and core competencies in manufacturing*. International Journal of Production Research, 38, 4085-4096.
- 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., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Feinstein, A. H., e Vondrasek, D. (2001). *A Study of Relationships between Job Satisfaction and Organizational Commitment among Restaurant Employees*, www.hotel.univ.edu/pdf/jobSatisfaction.pdf
- Ferreira, J. M. Carvalho; Neves, José; Caetano, António (2001). Manual de psicossociologia das organizações. Lisboa: McGraw-Hill de Portugal, Lda;
- Field, A. P. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. London: Sage publications.
- Field, A. P. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. London: Sage publications.
- Finegold, D., Levenson, A. & Van Buren, M. (2005). *Acess to training ans 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.

Frattaccia, E. V., e Hennington, I. (1992). *Satisfaction of Hygiene and Motivational Needs of Teacher who Resigned from Teaching*. A Paper presented at Annual Meeting of the Southwest Educational Research.

Freixo, Manuel João Vaz (2209). *Metodologia Científica Fundamentos, Métodos e Técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget, 2009. ISBN: 978-989-659-020-8.

Friesen Fugate, M, Kinick, A., & Ashforth, B. (2004). *Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications*. Journal of Vocational Behavior, 65, pp. 14–38.

Furnham, A. (2000). *Work in 2020. Prognostications about the work world 20 years into the millennium*. Journal of Managerial Psychology, 15 (3), 242-254.

Galhanas, Carla Regina Gouveia (2009). *A Motivação dos Recursos Humanos nos Novos Modelos de Gestão da Administração Pública*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa (dissertação de Mestrado) 2009.

Green, J. (2000). *Job Satisfaction of Community College Chairpersons*, Dissertation submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University.

Griffin, R. W., e Bateman, T. S. (1986). *Job Satisfaction and Organizational Commitment*. International Review Industrial and Organizational Psychology, C. L. Cooper e I. Robertson (eds), John Wiley and Sons, New York.

Gonçalves, J. P. (2003). *Outsourcing estratégico e desempenho organizacional*. Semanário Económico, 863.

Gupta, S. (2002). *Demystifying offshore outsourcing*. CMA Management, 76, 36-38.

Hali, M. (2003). *A/R Outsourcing – Coming of age in the new millennium*. Business Credit, 105, 14-15.

Heikkilä, J. & Cordon, C. (2002). *Outsourcing: a core or non-core strategic management decision?* Strategic Change, 11, 183-193.

Herzberg, F. (1996). *Work and the Nature of Man*. New York: The World Publishing Company.

Hill, M. M. & Hill, A. (2005). *Investigaçao por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo

Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York: Harper & Brothers Publishers.

Johnson, R. Burke e Onwuegbuzie, Anthony J. (2004). *Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come*. Educational Researcher. October 2004, Vol. 33, 7, pp. 14-26.

Katzell, R. A. (1964). *Personal Values, Job Satisfaction, and Job Behavior*. In Borow, H. (Ed.), *Man in a World of Work*. Boston: Houghton Mifflin.

- 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.
- Kotter, John P. (1990). *What leaders really do*. Harvard Business Review, Vol. 68, n.º 3, pp. 103-111.
- Lima, M. L., Vala, J., e Monteiro, M. B. (1994). *A Satisfação Organizacional – Confrontos de Modelos, Psicologia Social das Organizações* – Estudos de Empresas Portuguesas, J. Vala, M. B. Monteiro, L. Lima, A. Caetano (eds.), Celta Editora, Lisboa.
- Locke, E. A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally.
- Maroco, J., Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa Cronback? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 41(1), 65-90.
- Maroco, João (2010). *Análise Estatística – Com utilização do SPSS*, 3^a ed., Edições Sílabo, Lda
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality*, 2nd. Ed., New York, Harper & Row.
- Medved, James A. (1982). *The application of Herzberg's Motivation and Hygiene Theory*. Educational Leadership, 39, 555.
- McCormack, K. (2001). Business process orientation: Do you have it? *Quality Progress*, 34, 51-58.
- Moneta, L. & Dillon, W. L. (2001). *Strategies for effective outsourcing*. *New Directions for Students Services*, 96, 31-49.
- Morgan, S. J., & Symon, G. (2006). *The experience of outsourcing transfer: Implications for guidance and counselling*. *British Journal of Guidance & Counselling*, 34(2), 191-207.
- Müller, M., Rauski., E. F., Eyng, I. S. & Moreira, J. (2005). *Comprometimento organizacional: um estudo de caso do grupo pet adm – fea/usp*. *Revista Gestão Industrial*, 1 (4), 511-518.
- Nellore, R., & Soderquist, K. (1999). *Specifications--Do we really understand what they mean?* *Business Horizons*, 42, 191- 207.
- Nellore, R., & Soderquist, K. (1999). *Specifications--Do we really understand what they mean?* *Business Horizons*, 42, 191- 207.
- Neves, Augusto (2002). *Motivação para o Trabalho: dos Conceitos às Aplicações*. Lisboa: Editora RH, Lda.

- Nunes, Inês Ferreira (2008). *Qualidade de Vida no Trabalho e Empenhamento Organizacional: Estudo Exploratório em Contexto de Outsourcing*. Lisboa: Universidade de Lisboa (dissertação de Mestrado) 2008.
- Peiró, J. M. e Prieto, F. (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo – Vol. 1: La Actividad Laboral en su Contexto*. Editorial Síntesis, Madrid.
- Pereira, J. (1998). *O trabalho temporário exceção ou regra na prática contratual? – Estudo de caso*, Lisboa, IEFP.
- Pereira, Jorge Parreira Esteves. (2005). *A Satisfação no Trabalho: uma Aplicação ao Setor Hoteleiro da Ilha de S. Miguel*. Dissertação de Tese de Mestrado em Gestão Estratégica e Desenvolvimento do Turismo, Universidade dos Açores.
- Pestana, Maria Helena e Gageiro, João Nunes (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais – a complementaridade do SPSS*. 5ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo, 2008. ISBN: 978-972-618-498-0.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York : The Free Press.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review, 68, 79-91.
- Quarstein, V., McAfee, R. B. e Glassman (1992). *The Situational Occurrences Theory of Job Satisfaction*. Human Relations, 42, 859-873.
- Quinn, J. B., & Hilmer, F. G. (1995). *Strategic outsourcing*. McKinsey Quarterly, 1,48-70.
- Quivy, R; Campenhoudt, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- 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.
- Roan, A. M., & Diamond, C. (2003). *Starting out: the quality of working life of young workers in retail and hospitality industries in Australia*. International Journal of Employment Studies, 11 (2), 91-119.
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Rose, M. (2001). *Disparate Measures in the Workplace*. Paper presented at the 2001 British Household Panel Survey Research Conference, 5-7 July 2001. Colchester, UK.

- Rousseau, D. M. & Wade-Benzoni, K. A. (1999). *Changing individual-organizational attachments*. In A. Howard (Ed.). *The changing nature of work*. São Francisco: Jossey-Bass.
- Santos, M., Marques, A. (2006). *O Caso dos call centes: organização do trabalho e atitudes face ao trabalho e emprego*. Sociologia, problemas e práticas, 52, pp. 67- 86.
- Santos, A. (1998). *Outsourcing e flexibilidade: Uma ferramenta de gestão para o Séc. XXI*. Lisboa: Texto Editora.
- Salancik, G. R. e Pfeffer, J. (1977). *An Examination of Need-satisfaction Models of Job Attitudes*. Admnistrative Science Quarterly, 23, 224-253.
- Salancik, G. R. e Pfeffer, J. (1978). *A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design*. Admnistrative Science Quarterly, 23, 224-253.
- Shire, K., Mottweiler, H., Schōnauer, A., Valverde, M. (2009). *Temporary work in coordinated market economies: Evidence from front-line service workplaces*. Industrial and Labor Review, 62, pp 602-617.
- Sirk, J. P. (1999). *Administrators Influence on Job Satisfaction for West Virginia Special Education Teaches*. Morgantown, West Virginia University.
- 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 (3), 279-303.
- Spector, P. E. (1997a). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Sage Publications, Inc., California.
- Succeso, Edina (2002). *Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho*. Brasil: Qualitymark Editora;
- Succeso, Edina (2002). *Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho*. Brasil: Qualitymark Editora;
- Szabó, K. (s/data). *Outsourcing wave: Expansion of the market at the expense of entreprise hierarchies*. Budapest University of Economics Sciences.
- Testa, Mark. R. (2001). *Hospitality Leaders: Do They Know How Their Employees Feel bout Them?*, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 42, n.º 6, pp.80-89.
- Ulrich, Dave; Brockbank, Wayne & Smallwood, Norm (2005). *Leaders add value, Leadership Excellence*, Vol. 22, n.º 2, pp. 11-12.
- Vala, Jorge; Monteiro, M^a Benedicta; Lima, Luísa; Caetano, António (1994). *Psicología social das organizações - estudos em empresas portuguesas*. Oeiras: Celta Editora;

- Veloso, Ana Luisa de Oliveira Marques (2007). *O impacto da Gestão de Recursos Humanos na performance organizacional*. Braga: Universidade do Minho. (Dissertação de Doutoramento), Novembro de 2007.
- Vendramin, P. (2001). *Les employés: qualité de vie au travail et aspirations professionnelles. Résultats d'une enquête auprès des employés du secteur privé, des provinces de Namur et Luxembourg (moyennes et grandes entreprises)*. Luxembourg: Fondation Travail-Université & Centre de recherche travail & technologies.
- Venkatesan, R. (1992) *Strategic sourcing: To make or not to make*. Harvard Business Review, 70, 98-107.
- Verdugo, R. R., Greensberg, N. M., Henderson, R. D., Uribe, O. Jr., e Schneider, J. M. (1997) *School Governance Regimes and Teacher's Job Satisfaction: Bureaucracy, Legitimacy and Community*. Educational Administration Quarterly, 33, (1), 29.
- Vieira, Maria Irene Marques (2006). *Motivação Profissional e Expectativas de Liderança dos Docentes*. Aveiro: Universidade de Aveiro (dissertação de Mestrado) 2006.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Wahba, M. A., e Bridwell, L. G. (1976). *Maslow Reconsidered: A review of Research on the Need Hierarchy Theory*. Organizational Behavior and Human Performance, 15 (2), 212-240.
- Weihrich, Heinz & Koontz, Harold (1994). *Management: A global Perspective* (10^a ed.). New York: McGraw-Hill International Editions.
- Wood, O. R. (1976). *A research project: Measuring job satisfaction of the community college staff*. Community College Review, 3 (3), 56-64.
- Wright, Bradley E. e Davis, Brian S. (2003). *Job Satisfaction In the Public Sector: The Role of the Work Environment*. The American Review of Public Administration. Sage Publications, March of 2003, Vol. 33, 1, pp. 70-90.
- Wu, F., Li, H. Z., Chu, L. K., & Sculli, D. (2005). *An outsourcing decision model for sustaining long- term performance*. International Journal of Production Research, 43, 2513-2535.
- Yin, Robert K. (2003). *Case Study Research Design and Methods*. Third Edition, s. 1: Sage Publications, 2003. Vol. 5.
- Yukl, Gary (1998). *Leadership in organizations* (4^a ed.). London: Prentice-Hall International Edition.

Anexo I - Questionário

Questionário de satisfação dos colaboradores

Este questionário insere-se num estudo sobre a avaliação do sentimento de pertença dos colaboradores colocados em regime de Outsourcing em grandes multinacionais, que está a ser desenvolvido no âmbito da preparação da Dissertação do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos levada a cabo por Vitória Válega, sob a orientação da Doutora Paula Campos do Instituto Superior de Ínguas e Administração (ISLA Gaia).

O presente questionário versa um conjunto de temáticas relativas ao modo como o colaborador perceciona a organização, de modo a aferir o grau de satisfação com a mesma e a motivação relativa às atividades que desenvolve.

É de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade, pois só assim é possível identificar situações de melhoria contínua dos serviços que presta.

Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Este questionário é de natureza confidencial. O tratamento deste, por sua vez, é efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o anonimato do colaborador é respeitado.

I. Caraterização

Responda por favor às seguintes questões:

Função que desempenha _____

Vínculo Laboral: Trabalho Temporário Outsourcing

Idade _____ Sexo: M F

Habilidades

9º

12º

Licenciatura

Outro



Em _____

Numa escala de 1 a 5 (sendo 1 Muito Insatisfeito e 5 Muito Satisfeito), indique o seu grau de satisfação com os seguintes aspetos relativamente ao seu caso:

	Grau de satisfação	Grau de Satisfação				
		1	2	3	4	5
1	Conforto e higiene do local de trabalho					
2	Serviços de apoio disponíveis					
3	Material informático					
4	Relação com os colegas					
5	Colaboração com o cliente					
6	Serviço a que pertence					
7	Imagen da Randstad na comunidade					
8	Quantidade de tarefas diárias a executar					
9	Variedade de tarefas diárias					
10	Ritmo de trabalho diário					
11	Regras e procedimentos					
12	Espírito de equipa					
13	Tratamento interno de conflitos, queixas, problemas ou reclamações					
14	Informação interna sobre os resultados do trabalho					
15	Atuação da Randstad					
16	Atuação da chefia direta					

Numa escala de 1 a 5 (sendo 1 Muito Insatisfeito e 5 Muito Satisfeito), indique o seu grau de satisfação com os seguintes aspetos relativamente ao seu caso:

	Grau de satisfação	Grau de Satisfação				
		1	2	3	4	5
17	No global estou satisfeito com esta função					

18 Tenciono no prazo de 2 anos sair do projeto. Sim Não

19 Continuo a procurar ativamente novas oferta de trabalho. Sim Não

A vossa participação é importante!

Obrigada.

Vitória Válega

Anexo II – Crosstabs hipótese 7

Tenciono no prazo de 2 anos sair do projeto

SIM * scoressatisfacão global Crosstabulation

		scoressatisfacão global					Total
		1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	
	count	0	4	15	85	47	151
	Tenciono no prazo de 2 anos sair do projecto	0,0%	2,6%	9,9%	56,3%	31,1%	100,0%
Não	SIM						
Tenciono no prazo de 2 anos sair do projeto	Residual	-,7	-2,7	-13,1	8,8	7,8	
	Count	1	5	23	18	6	53
SIM	Tenciono no prazo de 2 anos sair do projecto	1,9%	9,4%	43,4%	34,0%	11,3%	100,0%
	SIM						
	Residual	,7	2,7	13,1	-8,8	-7,8	
	Count	1	9	38	103	53	204
Total	Tenciono no prazo de 2 anos sair do projecto	0,5%	4,4%	18,6%	50,5%	26,0%	100,0%
	SIM						

Anexo III – Crostabs hipótese 8

Continuo a procurar activamente novas ofertas de trabalho

SIM * scoressatisfação global Crosstabulation

		scoressatisfação global					Total
		1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	
	Count	1	3	14	78	37	133
	% within Continuo a procurar activamente novas ofertas de trabalho	0,8%	2,3%	10,5%	58,6%	27,8%	100,0%
Continuo a procurar activamente novas ofertas de trabalho	SIM						
	Residual	,3	-2,9	-10,8	10,8	2,4	
	Count	0	6	24	25	16	71
	% within Continuo a procurar activamente novas ofertas de trabalho	0,0%	8,5%	33,8%	35,2%	22,5%	100,0%
SIM	sim						
	SIM						
	Residual	-,3	2,9	10,8	-10,8	-2,4	
	Count	1	9	38	103	53	204
	% within Continuo a procurar activamente novas ofertas de trabalho	0,5%	4,4%	18,6%	50,5%	26,0%	100,0%
Total	SIM						

