



Universidade do Minho
Escola de Psicologia

Joana Bacelar Lopes

**Satisfação e compromisso em colaboradores
a prestar serviços em regime de outsourcing**



Universidade do Minho

Escola de Psicologia

Joana Bacelar Lopes

Satisfação e compromisso em colaboradores a prestar serviços em regime de outsourcing

Dissertação de Mestrado
Mestrado Integrado em Psicologia –
Área de Especialização em Psicologia do Trabalho,
Organizações e Recursos Humanos.

Trabalho realizado sob a orientação da
Professora Doutora Ana Luísa Oliveira Marques Veloso

Junho de 2011

DECLARAÇÃO

RELATIVA AO DEPÓSITO DA DISSERTAÇÃO NO REPOSITORIUM

Nome: Joana Bacelar Lopes

Endereço Electrónico: a49011@alunos.uminho.pt

Número do Bilhete de Identidade: 13381160

Título da Tese de Mestrado: Satisfação e compromisso em colaboradores a prestar serviços em regime de outsourcing

Orientadora:

Professora Doutora Ana Luísa Oliveira Marques Veloso

Ano de conclusão: 2011

Designação do Mestrado: Mestrado Integrado em Psicologia – Área de Especialização em Psicologia do Trabalho, Organizações e Recursos Humanos.

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA TESE/TRABALHO, APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, 17/06/2011

Assinatura: _____

Agradecimentos

Porque nenhum caminho se trilha sozinho, faz sentido neste momento parar e pensar em todos aqueles que de forma directa ou indirecta estiveram presentes em cada momento. Assim, agradeço,

À Professora Doutora Ana Luísa Veloso pela competência com que orientou esta minha dissertação e pelo tempo que me dedicou transmitindo-me os melhores e mais úteis ensinamentos, com paciência e confiança. Agradeço igualmente pela crítica sempre tão atempada e construtiva, permitindo invariavelmente o meu crescimento e aperfeiçoamento.

À Myjobs e à Siemens Healthcare, nas pessoas da Dra. Anabela Teixeira e do Eng. João Seabra pelas portas incessantemente abertas e pela facilidade com que desde cedo cederam a cada “capricho” meu;

Ao Bando das Quatro pela amizade para a vida, pelos abraços, conversas e beijos, pelos aplausos nos momentos de alegria, assim como pela mão estendida quando tropeçava nos obstáculos da vida.

À Sofia pelo companheirismo nesta última etapa, pela motivação transmitida com vista à conclusão deste ciclo, pela companhia nas noitadas de longo trabalho e pelas gargalhadas soltas a cada momento.

Ao Rodinhas por ter caminhado sempre de mãos dadas comigo, por ser o primeiro a dar-me o ombro quando precisei, bem como, o primeiro a levantar o copo nas alegrias. Contigo espero sempre poder cantar vitórias.

À Avó Peta que apesar de me ter deixado a meio desta caminhada estaria certamente orgulhosa por me ver cortar a meta.

À Minha Mãe por sempre ter sabido ser mãe, amiga e companheira; pela educação e valores transmitidos; pela perseverança e espírito de sacrifício com que me ensinou a ultrapassar qualquer etapa. Por ti, tenho admiração para a vida.

E por fim, à restante família: pai, irmão, tios e pequenada por cada pincelada que deram nesta tela que é a minha vida.

Satisfação e compromisso em colaboradores a prestar serviços em regime de outsourcing.

Resumo

A presente dissertação pretende, após revisão bibliográfica sobre a temática, estudar os constructos de Satisfação Laboral e Compromisso Organizacional de forma independente e numa última fase correlacionar os mesmos com o intuito de analisar a existência de uma correlação entre as variáveis. Para o efeito, recorreu-se ao Questionário Interno de Satisfação Laboral da organização onde o estudo foi efectivado, e às Escalas das Três Componentes de Compromisso Organizacional preconizadas por Mayer e Allen (1997) na versão portuguesa de Nascimento, Lopes & Salgueiro (2008), aplicados a uma amostra de 91 colaboradores a prestar serviço em regime de outsourcing numa multinacional alemã da área da saúde.

Os principais resultados alcançados postulam a não existência de diferenças significativas entre as variáveis demográficas e a Satisfação Laboral; a existência de diferenças significativas entre a Antiguidade do Colaborador e o seu nível de Compromisso, evidenciando assim que quanto menor a antiguidade, menor o compromisso e por fim, a não correlação entre as duas dimensões em estudo sugerindo uma análise diferenciada para cada uma.

Palavras-Chave

Satisfação Laboral; Variáveis Demográficas; Compromisso Organizacional.

Satisfaction and Commitment in employees that provide services in outsourcing regime.

Abstract

This thesis, after review on the subject, pretends to study the constructs of the Job Satisfaction and independent organizational commitment. In a final phase correlate the same with the aim of analyzing the existence of a correlation between variables. To do so, it was resorted to the Internal Questionnaire on job satisfaction of the organization where the study took place, and to the tree components of Organizational Commitment proposed by Mayer and Allen (1997) in the Portuguese version of Nascimento, Lopes and Salgueiro (2008), applied to a sample of 91 employees that provide service in an outsourcing regime in a German healthcare multinacional.

The main results reached show the non existence of significative differences between the demographic variables and job satisfaction; the existence of significative differences between the Colaborater's Antiquity and his level of Commitment, thus demonstrating that the lower the seniority, the lower commitment, and that, finaly, there is a lack of correlation between the two dimensions in study, suggesting a differentiated analysis for each.

Keywords

Job Satisfaction; Demographic Variables; Organizational Commitment.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	8
ENQUADRAMENTO TEÓRICO	9
Satisfação Laboral	9
Definição e Evolução Histórica	9
A Satisfação Laboral enquanto Abordagem Multidimensional	11
A Satisfação Laboral e Dados Demográficos	13
Limitações Teóricas	15
Compromisso Organizacional	16
Definição	16
Compromisso Organizacional e Suas Consequências	18
Relação entre Satisfação Laboral e Compromisso Organizacional	18
MÉTODO	19
Amostra	19
Instrumentos	20
Procedimentos	22
RESULTADOS	23
Questionário de Satisfação Interno para Colaboradores a prestar serviço em Regime de Outsourcing	23
Escala de Avaliação do Compromisso e versão portuguesa das mesmas	26
Correlação entre Satisfação Laboral e Compromisso Organizacional	27
DISCUSSÃO DE DADOS	27
CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES	30
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	32

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição dados demográficos – Questionário de Satisfação (%).....	20
Tabela 2 – Distribuição dados demográficos – Questionário de Compromisso Organizacional (%).....	20
Tabela 3 – Consistência Interna da Versão Original e da Versão Portuguesa do Questionário de Compromisso Organizacional.....	22
Tabela 4 – Valores Médios e Desvio Padrão das Categorias associadas à Satisfação e do total do questionário.....	24
Tabela 5 – Teste t para amostras independentes entre o sexo e a Satisfação Laboral.....	25
Tabela 6 – Teste t para amostras independentes entre a idade e a Satisfação Laboral.....	25
Tabela 7 – Kruskal- Wallis para a variável Satisfação em função da Antiguidade.....	26
Tabela 8 – Média e Desvio Padrão para SubEscala e Total do Compromisso Organizacional.....	26

INTRODUÇÃO

Os Recursos Humanos no seio organizacional têm tido uma importância crescente, pois assim como afirma Chiavenato (1989) “As pessoas nascem, crescem, são educadas, trabalham e divertem-se dentro de organizações. E sejam quais forem os seus objectivos – lucrativos, educacionais, religiosos, políticos, sociais, filantrópicos, económicos, etc. – as organizações envolvem tentacularmente as pessoas que se tornam mais e mais dependentes da actividade organizacional.” (p.76) Também Parsons (1960) apresenta a sua concordância face à vitalidade da massa humana organizacional afirmando que as organizações são unidades sociais construídas e reconstruídas de forma intencional, por forma a atingir objectivos específicos (Parsons, 1960 cit. in Rodrigues, 2008), ou seja, as organizações são planeadas e elaboradas com o intuito de atingir objectivos específicos, podendo também ser reconstruídos à medida que os mesmos são atingidos, ou até mesmo na medida em que são potencializadas novas formas mais eficazes de atingi-los com menor custo ou/e menor esforço.

É com base nas ideias supramencionadas quer do valor do colaborador para o bom funcionamento organizacional, quer do impacto da organização e da dinâmica a ela subjacente na vida individual do sujeito, que surge o presente estudo. Este pretende assim analisar duas variáveis cada vez mais presentes no mundo organizacional e que cada vez mais suscitam interesse de Gerentes, Administradores e Gestores de Recursos Humanos – Satisfação e Compromisso. Estas são conceptualizações que representam verdadeiros pilares de gestão para aqueles que postulam e acreditam ser os Recursos Humanos competentes e motivados, que determinam a performance empresarial global, bem como, que são as incertezas e os desafios que as empresas enfrentam que as obrigam a mobilizar todos os seus recursos, surgindo os colaboradores como elemento prioritário a desenvolver. As pessoas são o único recurso capaz de tornar as empresas verdadeiramente flexíveis, no sentido em que potenciam a capacidade de adaptação ao meio mas, sobretudo, porque garantem a sua capacidade de antecipação e de reacção à mudança.

Neste sentido e para o efeito, este estudo segmentar-se-á em duas partes inteiramente distintas mas igualmente indissociáveis, uma primeira de cariz mais teórico onde surgem referenciados os principais marcos teóricos orientadores da dissertação. Assim, apresentamos o racional teórico que suporta o constructo de Satisfação, bem como, o de Compromisso, sempre numa óptica multidimensional, passando depois para a exploração da correlação entre ambos os conceitos. E, posteriormente, uma segunda parte mais prática e aplicacional de cariz verdadeiramente empírico onde surgem enumerados os questionários utilizados para fins deste estudo, assim como, os procedimentos adoptados. Ainda neste domínio, é de referir que foram passados dois questionários diferenciados – um

para avaliar o construto da Satisfação e outro o do Compromisso. Estes dois instrumentos foram aplicados numa multinacional alemã cuja actividade core é a comercialização de equipamentos médicos e imagiológicos, aos colaboradores a prestar serviço em regime de outsourcing, sendo que através dos mesmos pretendemos analisar os seus resultados quer de forma independente, quer de forma correlacionada, para posterior fazer uma aplicação prática dos mesmos em contexto organizacional através de um plano de acção face aos resultados apurados.

Para finalizar, são apresentados os principais resultados provenientes do estudo discutidos e articulados com o racional teórico apresentado.

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Satisfação Laboral

Definição e Evolução Histórica

A queda do *Homus Economicus* tão enraizado nas perspectivas clássicas da Administração e a ascensão das preocupações individuais, sociais e humanas gerou, indubitavelmente, um incremento substancial da importância dos Recursos Humanos no meio laboral, sendo hoje os mesmos tidos como um elemento chave em todo o processo e desenvolvimento organizacional. Bartlett e Ghoshal (1987) corroboram esta premissa, afirmando que as organizações, que presentemente concorrem entre si ao nível de negócio, têm sido obrigadas a competirem igualmente pelo recurso central: o talento humano.

Com base nestas mudanças teóricas, foram vários os conceitos que emergiram e que conseqüentemente assumiram um papel de relevo e destaque no Mundo de Trabalho actual, como é o caso da Satisfação que passaremos seguidamente a explorar com vista a fornecer um entendimento mais englobante e simultaneamente partilhado do mesmo.

Assim, e fazendo uma “viagem no tempo” começamos por explorar aquilo que Taylor através da Teoria da Administração Científica do Trabalho postulava quanto ao conceito de Satisfação Laboral. Este considerava a mesma como uma “atitude relativa à filosofia do trabalhador acerca da cooperação com a gerência e da sua visão acerca dos próprios interesses” (Martins, 1984, cit. in Martins & Santos, 2006, p. 196), atribuindo destaque único a variáveis meramente extrínsecas como as condições de trabalho e a remuneração. Neste sentido, transparece a perspectiva de que o indivíduo é unicamente influenciado por recompensas salariais, de cariz económico, assim como, materiais; não advindo qualquer

satisfação do facto do Homem trabalhar, mas sim do ordenado que aufer e consequentemente daquilo que o mesmo lhe proporciona (Chiavenato, 1989).

Com as experiências de Hawthorne preconizadas por Elton Mayo novos inputs dentro desta temática foram lançados ficando patente a necessidade de humanizar o domínio laboral, por forma a aumentar a satisfação dos colaboradores e assim acrescer mais valor à empresa (Chiavenato, 1989). Neste sentido, novos factores e variáveis foram associados à satisfação passando a mesma a congregar factores externos e internos ao sujeito, como a fadiga, os acidentes de trabalho, o turnover, as condições físicas do ambiente de trabalho, a importância dos grupos informais, a supervisão recebida e a percepção e cognições do colaborador face ao próprio trabalho. Posto isto, o autor conclui através do seu estudo que, no âmbito da Satisfação Laboral, bem como do Desempenho Organizacional, o factor salarial e material perde preponderância comparativamente a factores mais humanos e de carácter mais intrínseco como a integração social – normas e expectativas; as recompensas e sanções sociais, denotando-se neste ponto que o estatuto dentro do grupo é algo valorizável, pois os operários “preferem produzir e consequentemente ganhar menos do que colocar em risco as suas relações amistosas com os colegas” (Chiavenato, 1989, pp. 54 - 55) e o significado da função ficando igualmente demarcado que a satisfação e eficiência é deveras modulada pelo conteúdo e natureza da função.

Este estudo marca o início de uma nova visão centrada e assente em valores humanísticos, dando primazia à preocupação humana em detrimento da tarefa e estrutura organizacional. Impõe também a reflexão sobre um conjunto vasto de novos construtos até então omissos na literatura como “integração e comportamento social; necessidades psicológicas e sociais; recompensas não-materiais; significado da tarefa e grupos informais” e que em muito vêm modular as conceptualizações teóricas actuais acerca da temática como veremos seguidamente (Chiavenato, 1989, p. 112).

E é nesta conjuntura e através destes inputs que surge a primeira sistematização do conceito de Satisfação em contexto organizacional desenvolvida por Locke. Este definiu Satisfação como sendo “um estado emocional agradável ou positivo, que resulta de algum trabalho ou de experiências no trabalho” (Locke, 1976, cit. in Santos e Martins, 2006, p. 196). Acrescentou ainda que o referido estado emocional poderia ser mediado por dois grandes factores a que chamou *agentes* (compostos por variáveis predominantemente intrínsecas como o relacionamento interpessoal, o self do sujeito, o estilo de gestão e liderança e as políticas organizacionais vigentes) e *eventos* (compostos por uma dimensão mais externa integrando aspectos como a função, a remuneração, as oportunidades de carreira, o reconhecimento/feedback e as condições físicas associadas ao posto de trabalho).

Sustentado nesta conceptualização, Martins acrescenta que todo o ser humano avalia o seu trabalho fortemente condicionado pelos seus valores ético-morais, bem como, pelas suas crenças podendo depois advir duas macro dimensões que passo a descrever: uma avaliação positiva geradora de um estado emocional agradável e conseqüentemente de satisfação; ou ao invés uma avaliação negativa potencializadora de um estado emocional desagradável e insatisfação. Posto isto, e na perspectiva desta autora a Satisfação Laboral circunscreve-se como sendo “uma variável de natureza afectiva, assente num processo mental de avaliação das experiências no trabalho que resultam num estado emocional que pode variar entre agradável e desagradável” (Martins, 1984 cit. in Martins & Santos, 2006, p. 196).

Estas abordagens assumem-se presentemente como preponderantes no domínio da Satisfação Laboral e foram o antecedente para o desenvolvimento de múltiplos estudos nesta área, na medida em que, “destacam a importância de se investigar possíveis factores de ordem individual, bem como, aqueles relacionados com o contexto de trabalho do indivíduo” (Hancer & George, 2003 cit. in Júnior, 2009, p. 67).

Num estudo recentemente preconizado por Seltzer, Alone e Howard (1996), ficou expressa esta mesma ideia multidimensional associada à satisfação, associando-se a mesma a uma panóplia vasta de factores distintos como o apoio de pares e supervisão, diversidade e complexidade da tarefa autonomia, feedback, desafio e oportunidades de progressão de carreira. Contudo, estes autores reiteraram que os preditores de satisfação podem ser variáveis consoante o ambiente/contexto/organização em análise não podendo por isso haver uma generalização de resultados.

Estas teorizações, ao nível conceptual, aproximam-se daquela que queremos tornar tangível para efeitos desta dissertação, na medida em que apresenta, tal como referido no parágrafo precedente, uma abordagem multidimensional do constructo de Satisfação Laboral, integrando factores distintos mas indissociáveis. Neste sentido, queremos assumir uma análise conceptual ampla que abranja não só variáveis intrínsecas como extrínsecas, considerando assim que a fusão das duas elucidará quanto aos níveis de satisfação percebidos.

A Satisfação Laboral enquanto Abordagem Multidimensional

Em toda a literatura sobre a temática é passível de reter uma relação claramente dicotómica entre duas visões sobre a mesma.

Neste sentido, a Satisfação Laboral pode ser compreendida de uma forma globalizante e por conseguinte unidimensional, ou ao invés de uma forma multifacetada/multidimensional (Silva, 2007; Bravo, 1992). No que respeita à primeira, a

mesma considera a satisfação no trabalho como uma atitude perante o trabalho em geral, não equivalendo por isso à soma das facetas que compõe o contexto de trabalho, mas dependendo delas. A visão multidimensional postula que a satisfação com aspectos específicos do trabalho é produzida por diferentes condições, admitindo ainda que cada faceta/dimensão do trabalho é passível de ser mensurada de forma independente (Vroom, 1964 cit. in Martins, 2006). Deste modo, para a compreensão das atitudes no trabalho torna-se vital uma análise da Satisfação tendo por base os seus elementos base.

Assim, e com base neste racional teórico Marinho (1988) e Rousseau (1978) identificam três macro componentes da Satisfação, nomeadamente as características da organização, os factores associados á tarefa/função desempenhada e as características pessoais. Outro autor, Siqueira criou um instrumento de avaliação da Satisfação Laboral que contempla cinco categorias diferenciadas como satisfação com colegas, chefias, tarefas, salário e promoções (Silva, 2007).

Torna-se ainda importante ressaltar o estudo de Martins (1984) no qual o autor, sustentado numa revisão bibliográfica exaustiva sobre a temática, identificou cinquenta e cinco facetas citadas na literatura como sendo componentes da Satisfação. Analisou as mesmas e posteriormente subdividiu-as em quatro grupos mais abrangentes que segundo o mesmo representariam as dimensões/variáveis que interagem e modulam de forma poderosa a Satisfação Laboral: o trabalho em si (função e tarefa); as condições de trabalho às quais o trabalhador está submetido; as características organizacionais e os benefícios que o trabalhador recebe. Após teste empírico, concluiu que a satisfação no trabalho era efectivamente determinada pelos quatro factores propostos no modelo apresentados anteriormente que, por sua vez se desdobraram em catorze aspectos, nomeadamente “características da chefia; riscos do trabalho; salário; estabilidade do emprego; condições físicas do trabalho; relacionamento com colegas; fadiga/carga de trabalho; responsabilidade; impacto da empresa na Sociedade; interesse pelo trabalho e pela empresa; reconhecimento face ao trabalho realizado; utilidade da empresa para a sociedade e para o Colaborador; estabilidade da empresa e promoção por mérito (Martins, 2003, cit. in Silva, 2007, p. 72).

Hackman e Oldman (1980, cit. in Serra, 2002, p.12) são dois autores que reiteram igualmente esta visão multifacetada associada à Satisfação admitindo que para um sujeito se sentir motivado e satisfeito com o seu trabalho deve experienciar três estado psicológicos distintos mas igualmente importantes: “(1) responsabilidade perante o trabalho que executa e que se institui a partir do grau de autonomia que alcança em relação aos procedimentos da sua preparação; (2) sentimento de que o trabalho é significativo, que deriva das oportunidades que o indivíduo dispõe para fazer uso das suas capacidades, potencializando assim a identificação com as tarefas que realiza e a crença de que o seu trabalho afecta, de

uma forma positiva, as outras pessoas e (3) possuir informação do seu próprio desempenho através do *feedback* recebido da empresa, de colegas ou da supervisão”.

Ainda neste domínio torna-se fulcral salientar um ponto transversal às teorizações assentes na multidimensionalidade da Satisfação – a importância da variável Desafio Mental – sem a qual o colaborador experiencia uma sensação de descontentamento, em consequência de uma capacidade mental desaproveitada (Wyatt, Fraser & Stock, 1937). Se o desafio é elevado e aceite pelo sujeito, este mostrar-se-á completamente empenhado e envolvido pelo seu trabalho, experienciando após o sucesso um sentimento de prazer e satisfação para com o seu trabalho. No entanto, se o desafio for excessivamente complexo e o indivíduo não conseguir concluí-lo, irá experienciar uma sensação de frustração (Silva, 2007).

Em conclusão, e para fins desta dissertação assumimos que a Satisfação Laboral não é uma variável estanque mas sim algo que resulta da interacção continuada de múltiplos atributos associados ao trabalho, sejam eles de carácter intrínseco ou extrínseco, e que variam, influenciam-se e correlacionam-se gerando assim diferentes níveis de satisfação e consequentemente diferentes climas organizacionais (Chiavenatto, 1989).

A Satisfação Laboral e Dados Demográficos

“(…) são vários os estudos que sugerem que os indivíduos podem estar mais ou menos satisfeitos com o seu trabalho, atendendo não só à natureza do mesmo, como também, a determinadas características sócio-demográficas como a idade, o sexo, o estado civil, as habilitações literárias, a categoria profissional/função, a antiguidade, entre outras” (Satisfação e Absentismo, 2008, p. 27).

No que se refere ao sexo, é importante ressaltar a não unanimidade de resultados, sendo que a generalidade dos estudos realizados apontam para a não existência de diferenças significativas entre a Satisfação Profissional manifestada por Homens e Mulheres, mesmo considerando que a condição feminina se pauta por salários mais reduzidos, bem como, menores oportunidades de progressão. Os autores, revelam ainda que estes resultados estão intimamente relacionados com o facto das mulheres depositarem expectativas menores face ao seu trabalho do que os homens (Green, Ross & Weltz, 1999).

Contudo, existem alguns estudos que se desviam deste em termos de racional teórico, postulando que os resultados variam consoante a actividade profissional desempenhada.

Assim, e tendo por base dois estudos realizados na Grã-Bretanha e Escócia por Galdeano (2001) e Simoens, Scott & Sibbald (2000), respectivamente, fica patente um maior índice de satisfação na classe feminina, sendo esta aquela que evidencia igualmente um

menor indicador de stress. Também Dolan e Gosselin (2001) evidenciaram resultados semelhantes, num estudo realizado na indústria automóvel.

Todavia, outros estudos revelam resultados contraditórios demonstrando que os homens se encontram mais satisfeitos com o seu trabalho comparativamente com as mulheres. Exemplo disto é o estudo preconizado por Graça (2000), na população portuguesa, que sugere que os médicos do sexo masculino, a exercer a sua actividade profissional no Serviço Nacional de Saúde (SNS) apresentam efectivamente maior satisfação no trabalho do que os profissionais do sexo feminino, predominantemente, no que se refere à remuneração.

Dentro deste ponto, é ainda importante salientar que esta não consensualidade no que respeita à variável sócio-demográfica Sexo possa estar directamente associada, segundo perspectivam, Fricko e Beehr (1992) ao facto de a “percepção da satisfação ser diferente para o sexo masculino e feminino” (Satisfação e Absentismo, 2008).

A faixa etária representa igualmente uma variável analisada por vários autores. Assim, Green, Ross e Weltz (1999) reiteram que de uma forma generalizada e normativa, os colaboradores com menos idade e com mais idade são naturalmente mais satisfeitos comparativamente com aqueles cujas idades estão em patamares intermédios. Analisando ainda de forma comparativa os mais novos com aqueles que têm maior idade revelam que estes últimos apresentam maiores níveis de satisfação. Quanto à justificação destas conclusões, prendem-se, segundo os autores, com o facto das atitudes e expectativas face ao trabalho sofrerem mutações e variações múltiplas ao longo do ciclo de vida.

Davis (1981, cit. in Sant’anna, Moraes & Kilimnik, 2005) corrobora este posicionamento teórico, postulando que a satisfação no trabalho aumenta, tendencialmente, com a idade visto que os trabalhadores com mais idade apresentam expectativas inferiores relativamente ao seu trabalho e possuem melhor ajustamento ao posto de trabalho que ocupam devido à experiência profissional).

Outro dado demográfico referenciado em estudos cuja temática se prende com a Satisfação Laboral e a Categoria Profissional/Função, fica patente que as diferenças não se prendem tanto com a tipologia de função, mas sim, com as posições hierárquicas ocupadas, sendo que sujeitos hierarquicamente superiores evidenciam maior grau de satisfação com o trabalho comparativamente com aqueles que, do ponto de vista hierárquico, são subordinados (Green, Ross e Weltz, 1999).

A Antiguidade é igualmente uma variável considerada em vários estudos, sendo que uma investigação comparativa entre empresas japonesas e americanas, confirma que em ambas, a antiguidade assume-se como “um agente potenciador da satisfação profissional, dado que esta se encontra habitualmente associada a categorias profissionais de grande exigência e, conseqüentemente, melhor remuneradas. (...) trabalhadores com mais

antiguidade na empresa são, habitualmente, os que têm mais idade, pelo que não sentem grande necessidade de mudança de empresa ou de profissão (Balaban & Bruce, 1996, cit. Satisfação e Absentismo, 2008, p.30).

Parece ainda importante evidenciar a presença na literatura de mais duas variáveis demográficas - as habilitações literárias e o estado civil. Face à primeira, a perspectiva é consensual dentro da comunidade científica ficando certo que “os trabalhadores com mais habilitações literárias, possuem expectativas mais elevadas, que não sendo satisfeitas podem produzir insatisfação”. Fica ainda patente que “os indivíduos que possuem mais habilitações valorizam tarefas mais significativas e que impliquem maior envolvimento, do que os indivíduos com menores qualificações, bem como que a maior satisfação alcançada pelos mais qualificados se encontra directamente correlacionada com as maiores oportunidades de carreira” (Green, Ross &Weltz, 1999, Mottaz, 1984 cit.in Satisfação e Absentismo, 2008, p. 17).

No que se refere ao Estado Civil, fica demonstrado que os indivíduos casados apresentam maiores índices de Satisfação no trabalho comparativamente com os solteiros, o que se pode relacionar com a estabilidade e realização pessoal alcançada (Dolan & Gosselin, 2001 cit. in Satisfação e Absentismo, 2008).

Limitações Teóricas

Apesar das conclusões ao nível da multidimensionalidade do constructo de Satisfação, através de variados estudos empíricos, assumirem na actualidade uma forte coerência e estabilidade torna-se vital atentar igualmente em particularidades que podem ser tomadas como limitações dos mesmos (Siqueira, 1978).

Neste sentido, Silva (2007) salienta algumas fragilidades ao nível da amostragem revelando que a grande maioria dos estudos se encontram circunscritos a áreas funcionais e zonas geográficas restritas, dissipando por isso qualquer possibilidade de generalização.

Outra questão apontada por Martins (1984) prende-se com a tendência para que a Satisfação Laboral seja definida considerando apenas as suas causalidades e antecedentes e a forma como os mesmos se articulam e intersectam, descurando-se assim a definição de Satisfação enquanto “conceito integrado que reúna numa mesma definição os mais variados aspectos focados na literatura como preponderantes” (p. 2). O mesmo autor enfatiza ainda que a delimitação desta conceptualização nem sempre foi clara e evidente criando-se não raras vezes uma sobreposição entre as teorias explicativas da Satisfação e as da Motivação.

Spector reafirma ainda que a generalidade dos estudos se centra em criar padrões correlacionais, negligenciando a relação causal entre a Satisfação e os efeitos no sujeito (cit. in Malheiro, 2009).

Em síntese, nesta investigação adoptamos um conceito de satisfação multidimensional com especial ênfase na influência das variáveis individuais, tais como sexo, idade, antiguidade e área funcional nos níveis de Satisfação percebidos.

Compromisso Organizacional

Definição

Tem sido cada vez maior a ênfase atribuída ao Compromisso Organizacional como forma explicativa de muitos outros processos e dinâmicas associadas às relações laborais; contudo é uma temática geradora de divergências teóricas, não se denotando uma visão universal sobre a mesma (Nascimento, Lopes & Salgueiro, 2008).

Porter, Steers, Mowday e Boulian (1974) centram a sua conceptualização de Compromisso Organizacional numa visão puramente unidimensional postulando o mesmo como sendo “a força relativa da identificação de um indivíduo com uma organização em particular, caracterizada por uma crença e aceitação das metas e valores organizacionais e um forte desejo de se manter como membro da referida organização” (cit. in Tayabas e Galicia, 2005, p. 301).

Visão igualmente interessante sobre esta temática surge referenciada por Covey (1991) que sugere que o compromisso advém directamente do envolvimento, sendo que para que este exista é igualmente necessário que o *job design* vá de encontro aos interesses e *skills* do colaborador, visto ser crucial que o mesmo tenha um sentido claro sobre o que é o seu trabalho, a forma como ele se relaciona com a missão da empresa e qual deve ser a sua contribuição para o todo organizacional.

Ainda neste sentido, Brooke, Russell & Price (1988) evidenciam o Compromisso Organizacional como sendo a identificação do sujeito para com a organização, englobando a aceitação dos valores e objectivos desta e não descurando igualmente o desejo de permanecer nela, bem como, os esforços realizados no sentido de optimizá-la e beneficiá-la (cit in. Amorim, 1995).

Actualmente, novos estudos apontam para uma multidimensionalidade do conceito sendo, para efeitos desta dissertação, nesses que vamos atentar acreditando que esse será o caminho para uma compreensão mais englobante do comportamento individual quando

inserido em contexto de trabalho/organizacional. Para o efeito, centremo-nos então nas conclusões dos estudos que iremos apresentar seguidamente.

Deparamo-nos assim com o “Modelo dos Três Componentes do Comprometimento Organizacional” desenvolvido por Meyer e Allen (1991, cit in Nascimento, Lopes & Salgueiro, 2008) no qual o Compromisso se configura como constituído por três dimensões: Afectiva, Calculativa e Normativa.

No que respeita à Componente Afectiva, a mesma caracteriza-se pelo estabelecimento de laços emocionais intensos e estáveis com a sua organização, desfrutando do seu vínculo com a mesma; ainda nesta linha de pensamento temos presente a perspectiva teórica de Buchanan (1974) que enfatiza o compromisso como sendo a ligação afectiva à organização como um todo, incluindo os seus valores, objectivos, missão e políticas estratégicas (Buchanan, 1974 cit. in Baugh & Roberts, 1994).

Quanto à Componente Calculativa, a mesma prende-se com o reconhecimento de que o sujeito investiu tempo e esforço na organização e que deixá-la envolveria custos. E por fim, no que concerne à Componente Normativa, a mesma prende-se com um sentimento de dever moral em continuar pertencendo à organização (Arias et al., 2000). Ainda no que respeita a esta faceta normativa, Marsh e Mannari (1977) afirmam que um trabalhador comprometido avalia como moralmente correcto continuar na empresa, independentemente da quantidade de reforço e satisfação que esta lhe dá ao longo do tempo (Mayer & Allen, 1997).

Este racional teórico deixa subjacente que estas facetas mediarão o comportamento, conduta e desempenho do indivíduo em contexto laboral; contudo não deixa de enfatizar a interdependência das mesmas.

Desta forma, o Compromisso Organizacional “é um estado psicológico determinado simultaneamente por estas três componentes, que vão assumir diferentes intensidades, através do qual se (a) caracteriza a relação do empregado com a organização, e (b) tem implicações na decisão de continuar membro da organização” (Meyer & Allen, 1991 cit. in Nascimento, Lopes & Salgueiro, 2008, p. 117).

Cohen (1993) debruçou-se igualmente de forma exaustiva sobre o estudo do Compromisso Organizacional procurando sempre interpretá-lo em paralelo com variáveis individuais. Da sua meta-análise proveio a noção clara de que o Compromisso está intimamente correlacionado e dependente da antiguidade do colaborador. Assim, colaboradores a exercer funções na mesma organização há mais tempo evidenciam um maior índice do comprometimento com a mesma.

Compromisso Organizacional e Suas Consequências

Depois de revistas as tipologias de Compromisso torna-se também preponderante focarmo-nos nas suas consequências para o funcionamento organizacional.

Neste sentido, e no que respeita ao Compromisso Afectivo, pode-se esperar de colaboradores com elevados índices do mesmo altos níveis de proactividade, entusiasmo, trabalho e dedicação. Neste ponto, Logomarsino (2006) deixa patente uma posição interessante reafirmando que “este compromisso não é tanto com a organização mas principalmente com a tarefa” (p.79).

Face ao Compromisso Calculativo, o mesmo autor admite que a avaliação que o colaborador faz face à perda do seu posto de trabalho, bem como, os custos daí advindos gera um vínculo com a organização de pertença baseado no “esforço mínimo, sendo que este conceito nem sempre significa pouco esforço, sendo que tendencialmente quando vêm a sua retribuição em perigo são capazes de empreender grandes níveis de esforço para não a perder”; em contrapartida “se os trabalhadores percebem a remuneração como assegurada, o esforço será tão próximo do zero quanto a organização o tolere”.

Por último, e no que concerne ao Compromisso Normativo, a investigação demonstra que colaboradores com elevados níveis exibem comportamentos e respostas atitudinais alinhadas com a missão, objectivos e valores da organização, “assumindo-os como objectivos pessoais”. São igualmente colaboradores centrados nos interesses organizacionais, procurando meios para atingir resultados positivos e proveitosos para a organização, mesmo que esta conduta não seja valorizada e recompensada pela mesma.

A este tipo de compromisso associam-se comportamentos como manutenção de clima de trabalho salutar, orientação e acolhimento de novos membros, optimismo, entreajuda e companheirismo – Comportamentos de Cidadania Organizacional (Logomarsino, 2006; Neves, 2009; Rego, 2002).

Relação entre Satisfação Laboral e Compromisso Organizacional

Muitos são os estudos que vão surgindo onde as duas variáveis em análise – Satisfação e Compromisso – são analisadas como indissociáveis.

Exemplo disso é a investigação preconizada por Harrison, Newman e Roth (2006, cit. in Moynihan e Sanjay, 2007) onde fica patente a preponderância de se fazer uma análise conjunta e correlacional destas variáveis aquando da análise e do estudo das atitudes e comportamentos dos colaboradores.

Ainda neste sentido, Farkas e Tetrick (1989) evidenciaram a existência de uma associação forte entre a satisfação e o compromisso, podendo a mesma ser cíclica ou recíproca. Desta forma fica explícita a não linearidade desta dinâmica, uma vez que “as relações entre estes constructos alternam-se ao longo do tempo” (Neves, 2009, p. 16).

Outros autores que procuram igualmente estudar esta ligação entre as variáveis Satisfação e Compromisso são Cooper-Hakim e Viswesvaran (2005) que concluem que qualquer organização deveria atentar na problemática do Compromisso Organizacional percebido pelos seus colaboradores e traçar objectivos nesse sentido visto ser uma forte condicionante no que respeita à Satisfação no Trabalho.

Contrariando estas versões, Cohen (1993) postula que estes dois constructos devem ser analisados separadamente, tendo cada um a sua própria relação com os diferentes antecedentes, visto que a Satisfação se encontra mais vulnerável a factores contextuais imediatos, como posição hierárquica, ao invés do Compromisso que tem uma abordagem mais englobante, incluindo assim não só o contexto imediato de trabalho mas simultaneamente variáveis externas ao contexto imediato de trabalho, como por exemplo a carreira.

O objectivo desta investigação, face ao exposto anteriormente é aferir o nível de compromisso percebido pelos colaboradores em regime de outsourcing, entender igualmente se existe correlação entre a variável antiguidade e o compromisso organizacional experienciado e numa última fase perceber se existe associação entre a a Satisfação Laboral e o Compromisso Organizacional.

MÉTODO

Amostra

Para a realização deste estudo foi utilizada uma amostra de colaboradores a prestar serviço em regime de outsourcing numa multinacional, do sector da saúde, sediada no Porto, mas com escritórios também em Lisboa.

A recolha de dados – Questionário de Satisfação e Compromisso – realizou-se em momentos temporais distintos (Outubro e Maio, respectivamente) por demanda da organização o que faz com que estejamos a trabalhar amostras independentes. Face ao exposto, iremos apresentar os dados separadamente para melhor elucidar sobre os participantes em cada um dos projectos.

No que respeita ao Questionário de Satisfação, temos um conjunto de 72 participantes num total de 91 possíveis o que perfaz assim uma taxa de participação de 79%.

Na tabela 1 encontra-se discriminada a distribuição dos participantes pelos dados demográficos contemplados.

Sexo	Masculino (57,5%)			Feminino (41,1%)		
Idade	Até 30 anos (61,6%)			Mais de 30 anos (37%)		
Antiguidade	Até 1 ano (6,8%)		De 2 a 3 anos (42,5%)		Mais de 4 anos (49,3%)	
Área Funcional	Backoffice (20,5%)	Técnica (20,5 %)	Sistemas de Inf. (21,9 %)	Formação e Aplicação Clínica (11%)	Consultoria (17,8%)	Gestão de Projectos (4,1 %)
Local de Trabalho	Porto (56,2%)			Lisboa (42,5%)		

Tabela 9 – Distribuição dados demográficos – Questionário de Satisfação (%)

No que respeita ao Questionário de Compromisso Organizacional, de um total de 91 colaboradores responderam 51 colaboradores perfazendo desta forma uma taxa de participação de 56%. Abaixo apresentamos a tabela com a distribuição dos respondentes pelos dados demográficos requeridos.

Sexo	Masculino (56,9%)			Feminino (43,1%)		
Idade	Até 30 anos (60,8%)			Mais de 30 anos (39,2%)		
Antiguidade	Até 1 ano (7,8%)		De 2 a 3 anos (29,4%)		Mais de 4 anos (60,8%)	
Área Funcional	Backoffice (23,5%)	Técnica (21,6 %)	Sistemas de Inf. (19,6 %)	Formação e Aplicação Clínica (19,6%)	Consultoria (13,7%)	Gestão de Projectos (2 %)
Local de Trabalho	Porto (60,8%)			Lisboa (39,2%)		

Tabela 10 – Distribuição dados demográficos – Questionário de Compromisso Organizacional (%)

Instrumentos

1. *Questionário de Satisfação Interno para Colaboradores a prestar serviço em Regime de Outsourcing*

O Questionário aplicado aos colaboradores em regime de outsourcing surge tendo por base o já aplicado a colaboradores internos da organização cliente dos primeiros e é composto por um total de 58 itens distribuídos por 11 categorias, nomeadamente: Contexto Organizacional, Posto de Trabalho, Reconhecimento e Recompensa, Comunicação e Cooperação, Política e Estratégia, Mudança e Inovação, Orientação para o Cliente, Relações Interpessoais, Oportunidades, Satisfação e por último Envolvimento. A escala é do tipo Lickert e composta por 4 pontos sendo que o 1 representa “Discordo Fortemente”, o 2 “Discordo”, o 3 “Concordo” e o 4 “Concordo Fortemente”.

Quanto às suas capacidades psicométricas, o questionário não está validado estatisticamente pois a pouca taxa de resposta não o permitia. Contudo, e de forma a tentar tornar o mesmo mais coeso procedeu-se à validação facial do mesmo, recorrendo para o efeito a um júri isento que tentou fazer a correspondência entre os itens e as diferentes subescalas (Teixeira & Bacelar, 2010).

2. Escalas de Avaliação do Compromisso e versão portuguesa das mesmas

A presente investigação esteve assente no instrumento preconizado por Mayer e Allen (1997) composto por três escalas em que cada uma afere uma componente distinta do compromisso organizacional.

A versão utilizada para este estudo surge adaptada por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008) para a população portuguesa e é composta por 19 itens distribuídos pelas três sub-escalas já mencionadas. Neste sentido, seis itens integram a componente afectiva, seis evidenciam a normativa e por último, os restantes sete dizem respeito à componente calculativa associada.

No que concerne à escala, a original é composta por uma escala de resposta tipo Lickert de 7 pontos variando a mesma entre o Discordo Fortemente e o Concordo Fortemente. Contudo, e para efeitos da presente dissertação e por imposição da organização a escala adoptada é apenas composta por 5 pontos, variando de igual forma entre o Discordo Fortemente e o Concordo Fortemente.

É ainda de salientar, a existência de 4 itens invertidos, nomeadamente o item 1 no seio da componente normativa e os itens 3, 4 e 6 no que concerne à componente afectiva.

No que respeita à consistência interna do instrumento, é possível comparar os valores do Alfa de Cronbach da Versão Original com os da Versão Portuguesa:

Escala	Coeficiente de Alpha	
	Versão Original (Mayer & Allen, 1997)	Versão Portuguesa (Nascimento, Lopes & Salgueiro, 2008)
Componente Afetiva	0,85	0,91
Componente Normativa	0,79	0,84
Componente Calculativa	0,73	0,79

Tabela 11 – Consistência Interna da Versão Original e da Versão Portuguesa do Questionário de Compromisso Organizacional

Face aos valores apresentados podemos verificar a consistência interna satisfatória para todas as sub-escalas com particular ênfase na componente afectiva, seguida da normativa e por último da calculativa.

No que respeita à fidelidade do instrumento, na sua versão original e quando avaliadas as três sub-escalas após um mês de desempenho de funções a mesma situa-se em valores acima dos 0.60 evidenciando desta forma que o instrumento fornece resultados consistentes pelo que lhe está associada estabilidade temporal. (Mayer *et al.*,1991 cit. in Neves, 2009).

Procedimentos

Visto estar subjacente a este estudo a passagem de dois questionários distintos em momentos temporais igualmente diferenciados teremos necessariamente que referenciar os procedimentos, numa primeira fase associados à passagem do Questionário de Satisfação e numa segunda aqueles que respeitam ao Questionário de Compromisso Organizacional.

Desta forma, o primeiro foi passado após comunicado interno realizado pela Project Manager onde elencava os propósitos do estudo, a forma de preenchimento do questionário, as datas de desenvolvimento do mesmo e a forma de entrega, tendo igualmente numa parte final o apelo à participação colectiva, bem como, a garantia do anonimato e confidencialidade aquando do tratamento dos dados.

É ainda de salientar que sendo este o primeiro questionário passado a colaboradores externos e querendo-se que o mesmo fosse termo de comparação fidedigno com aquele que é passado internamente foi pretensão máxima a adopção na íntegra do método utilizado na organização pelo que o Questionário de Satisfação foi criado em formato papel dissipando assim quaisquer clivagens que pudessem transparecer.

Relativamente ao Questionário de Compromisso Organizacional, e por uma questão prática e de fácil acesso dos colaboradores, o mesmo foi criado através de uma plataforma digital – Google Docs. Assim, os colaboradores receberam no seu correio electrónico profissional um e-mail onde surgia explicitado o âmbito deste estudo, os objectivos, as datas

em que o mesmo estaria disponível online (2 semanas), e o link ao qual deveriam aceder para o preenchimento do questionário. Os dados provenientes foram automaticamente compilados numa base de dados em Excel o que facilitou a sua posterior “exportação” para o programa de análise estatística SPSS.

RESULTADOS

Esta dissertação teve desde cedo o interesse máximo de analisar duas variáveis que nos parecem cruciais no domínio dos Recursos Humanos – Satisfação e Compromisso Organizacional, quer de uma forma independente analisando os resultados provenientes de cada uma de forma separada e autónoma e por fim analisá-los de forma conjunta e correlacional com o intuito de verificarmos se as mesmas se interligam e se se regista assim uma relação de interdependência, tal como o racional teórico nos demonstra.

Neste sentido, as hipóteses a reter para a presente investigação são:

1. Existem diferenças significativas entre Homens e Mulheres ao nível da Satisfação Laboral percebida;
2. Há diferenças significativas entre colaboradores mais jovens e colaboradores mais velhos ao nível da Satisfação Laboral;
3. Há uma associação positiva entre a área funcional e a Satisfação Laboral;
4. Há diferenças na Satisfação Laboral em função da antiguidade dos colaboradores na organização;
5. Existe associação entre a variável Antiguidade e o Compromisso Organizacional;
6. Há uma associação positiva entre o Compromisso Organizacional e a Satisfação Laboral em colaboradores a prestar serviço em regime de outsourcing.

Questionário de Satisfação Interno para Colaboradores a prestar serviço em Regime de Outsourcing

Na análise dos dados foi utilizado o programa de análise estatística SPSS 17.0 e recorreu-se para o efeito à análise de médias e desvios padrões relativos a cada uma das dimensões integrantes do Questionário de Satisfação, bem como, à escala de uma forma global.

O nível médio de satisfação dos colaboradores a prestar serviço em regime de outsourcing é de 2,8 numa escala de 4 pontos variando entre o Discordo Fortemente e o Concordo Fortemente. Face a este resultado podemos aferir que a satisfação geral dos colaboradores está acima do nível médio.

No que concerne às categorias avaliadas, aquelas que pontuam mais baixo são as de “Reconhecimento e Recompensas” e “Oportunidades” com valores médios de 2,2 e 2,4, respectivamente. Estes dados sugerem que os colaboradores não sentem o seu trabalho, empenho e esforço devidamente valorizados pelas suas chefias, transparecendo igualmente algum desconforto com os benefícios e regalias oferecidos pela organização, nomeadamente vencimentos e fringes benefits; é ainda de ressaltar que no que respeita à percepção de oportunidades este resultado evidencia um claro sentimento de que as competências e capacidades de cada colaborador não estão a ser suficientemente bem aproveitadas, não sendo conferidos meios para que o mesmo cresça internamente e progrida em termos de carreira.

Ao invés, aquelas que pontuam mais alto é a subescala “Envolvimento” com um valor médio de 3,5 seguindo-se a subescala “Orientação para o Cliente” com um valor médio de 3,4 numa escala cujo valor máximo é 4. Assim, e face a estes dados podemos verificar que os colaboradores sentem orgulho em prestar regime numa multinacional como aquela onde se inserem, imprimindo o seu máximo empenho e dedicação na consecução dos objectivos da mesma e uma clara satisfação face à relação e vertente focada no cliente que a sua função exige.

Categorias Satisfação	Média (N=72)	Desvio Padrão (N=72)
Contexto Organizacional	3,1	.62
Política e Estratégia	3,1	.73
Oportunidades	2,4	.60
Mudança e Inovação	3	.62
Posto de Trabalho	3,1	.42
Orientação para o Cliente	3,4	.46
Reconhecimento e Recompensas	2,2	.52
Comunicação e Cooperação	2,9	.52
Envolvimento	3,5	.45
Satisfação	2,8	.53
Geral	2,8	.40

Tabela 12 – Valores Médios e Desvio Padrão das Categorias associadas à Satisfação e do total do questionário

Hipótese 1: Existem diferenças significativas entre Homens e Mulheres ao nível da Satisfação Laboral percebida.

Para testar esta hipótese realizamos um *Teste T para amostras Independentes*. Dos resultados extraídos podemos afirmar que não existem diferenças significativas entre Homens e Mulheres ao nível da Satisfação Laboral, $t(65) = 1,44$, n.s.

	Homens (n=39)	Mulheres (n=28)	t(65)
	Média (D.P.)	Média (D.P.)	
Satisfação Laboral	2,89 (.42)	2,7 (.35)	1,44

Tabela 13 – Teste t para amostras independentes entre o sexo e a Satisfação Laboral

Hipótese 2: Há diferenças significativas entre colaboradores mais jovens e colaboradores mais velhos ao nível da Satisfação Laboral.

Na testagem desta hipótese recorremos ao *Teste T para amostras independentes*, verificando-se a não existência de diferenças significativas entre colaboradores mais jovens e colaboradores mais velhos ao nível da Satisfação Laboral, $t(65) = .324$, n.s.

	Até 30 anos (n=42)	Mais de 30 anos (n=25)	t(65)
	Média (D.P.)	Média (D.P.)	
Satisfação Laboral	2,8 (3,5)	2,8 (.48)	.324

Tabela 14 – Teste t para amostras independentes entre a idade e a Satisfação Laboral

Hipótese 3: Há uma associação positiva entre a área funcional e a Satisfação Laboral.

Para a realização desta análise utilizamos o *Coefficiente de Correlação de Pearson*. Não se denota uma associação estatisticamente significativa entre a área funcional à qual o colaborador se encontra agregado e a Satisfação Laboral, $r = .064$, n.s.

Hipótese 4: Há diferenças na Satisfação Laboral em função da antiguidade dos colaboradores na organização.

Para este efeito e tratando-se a Variável Dependente de uma variável intervalar pensamos fazer uma Anova Unifactorial. Contudo, e uma vez que os pressupostos subjacentes à realização de testes paramétricos não estão cumpridos (os valores da assimetria e da curtose não se encontram compreendidos entre -1 e 1) passamos à realização de testes não paramétricos, nomeadamente Kruskal-Wallis (Landau & Everitt, 2004).

Como resultado do mesmo podemos aferir que não existem diferenças na Satisfação Laboral em função da antiguidade dos colaboradores na organização, $X^2(2) = 3,43$, n.s.

	Até 1 ano (n=4)	De 2 a 3 anos (n=31)	Mais de 4 anos (n=32)	X ² (2)	P
	Valor Médio	Valor Médio	Valor Médio		
Satisfação Laboral	20,75	37,85	31,92	3,43	n.s

Tabela 15 – Kruskal- Wallis para a variável Satisfação em função da Antiguidade

Escalas de Avaliação do Compromisso e versão portuguesa das mesmas

Tal como aconteceu com a análise dos dados resultantes do Questionário de Satisfação, na análise dos dados subjacente ao Compromisso Organizacional foi igualmente utilizado o programa de análise estatística SPSS 17.0, recorrendo-se para o efeito à análise de médias e desvios padrões relativos a cada uma das escalas, bem como, ao instrumento de uma forma global.

Assim, aferiu-se que o nível médio de Compromisso dos colaboradores a prestar serviço em regime de outsourcing é de 3.3 numa escala de 5 pontos variando entre o Discordo Fortemente e o Concordo Fortemente. Face a este resultado podemos concluir que o compromisso geral dos colaboradores está acima do nível médio.

No que concerne às três subescalas avaliadas, o “Compromisso Normativo” é aquele que tem um resultado mais elevado, seguido do “Compromisso Afectivo” e por fim do “Calculativo”, sugerindo desta forma que de uma forma generalizada existe um sentido de obrigação moral para com a organização o que “leva os colaboradores a realizarem de forma competente o seu trabalho, mas sem entusiasmo e empenhamento, permanecendo na organização enquanto o sentimento de obrigação moral for suficientemente forte. (Meyer & Allen, 1997 cit. in Nascimento, Lopes & Salgueiro, 2009, p. 117).

SubEscalas Compromisso	Média	Desvio Padrão
Compromisso Afectivo	3	.43
Compromisso Calculativo	2,9	.61
Compromisso Normativo	3,5	.19
Total Compromisso	3,3	.16

Tabela 16 – Média e Desvio Padrão para SubEscalas e Total do Compromisso Organizacional

Hipótese 5: Existe associação entre variável antiguidade e o Compromisso Organizacional.

Para este efeito realizamos um *Coefficiente de Correlação de Pearson*, concluindo com o mesmo que existe uma associação significativamente positiva entre a variável antiguidade e o Compromisso Organizacional, $r = .29$, $p = .04$. Assim, podemos aferir que quanto maior a antiguidade, maior o grau de compromisso para com a organização.

Correlação entre Satisfação Laboral e Compromisso Organizacional

Hipótese 6: Há uma associação positiva entre o Compromisso Organizacional e a Satisfação Laboral em colaboradores a prestar serviço em regime de outsourcing.

Tendo em conta esta premissa adoptamos um *Coefficiente de Correlação de Pearson*. O mesmo evidenciou que não existe associação entre o Compromisso Organizacional e a Satisfação Laboral em colaboradores a prestar serviço em regime de outsourcing, $r = -.76$, n.s.

DISCUSSÃO DE DADOS

Após termos, numa primeira fase evidenciado o racional teórico para as problemáticas apresentadas e numa posterior, passado para um campo empírico testando as hipóteses apresentadas, cabe agora fazer uma análise mais exaustiva dos resultados à luz das conceptualizações, não descurando contudo o contexto onde o estudo decorreu e a população que abarcou, multinacional alemã a operar no ramo da saúde na qual cerca de metade dos seus colaboradores se encontram a prestar serviços em regime de outsourcing não tendo por isso vínculo contratual com a mesma, mas sim com uma empresa intermediária.

No que se refere ao efeito da variável sócio-demográfica sexo na Satisfação Laboral os resultados corroboram as directrizes centrais apontadas pela literatura não sendo portanto significativos. Assim, podemos entender que o facto de se ser Homem ou Mulher em nada condiciona, altera ou enviesa os níveis de Satisfação percebidos. É ainda de ressaltar que esta é uma organização na qual as políticas, estratégias e directrizes de acção se encontram previamente definidas, sendo extremamente rígidas e difíceis de contornar; onde as chefias e a coordenação de equipas estão distribuídas de forma igualitária entre sexos, minimizando assim a possibilidade de discriminação e diferenciação

entre sexos, apontadas por alguns autores como causa de percepções distintas ao nível da Satisfação, incrementando assim um sentido de equidade interna.

O efeito da idade representa igualmente uma variável analisada neste estudo, manifestando-se como não significativa, transparecendo assim que a diferença de idades não tem impacto nos níveis de Satisfação. Para um melhor entendimento deste resultado centremo-nos na conceptualização apresentada por Green, Ross e Weltz (1999) onde surge reiterado que de uma forma generalizada e normativa, os colaboradores com menos idade e com mais idade são naturalmente mais satisfeitos comparativamente com aqueles cujas idades estão em patamares intermédios.

No presente contexto, a média de idades é de aproximadamente 28 anos, tendo o colaborador mais novo 25 anos e o mais velho 32. Esta condensação ao nível de idades faz com que as atitudes e expectativas face ao trabalho sejam similares e por isso não se verifique a comparação entre idades limítrofes e idades intermédias evocadas na literatura.

Contudo, é pertinente ficar o registo de que tendencialmente e com o aumentar da idade os níveis de Satisfação percebidos pelos colaboradores aumentem de igual forma visto que se presenciará uma diminuição das expectativas face ao trabalho, bem como um maior ajustamento ao posto de trabalho decorrente do aumento de experiência (Davis, 1981, cit. in Sant'anna, Moraes & Kilimnik, 2005).

No que respeita à associação entre a Área Funcional e a Satisfação o presente estudo não transparece qualquer correlação o que corrobora as conceptualizações teóricas apresentadas, pois as mesmas afirmam que as diferenças não se prendem tanto com a tipologia de função, mas sim, com as posições hierárquicas ocupadas, sendo que sujeitos hierarquicamente superiores evidenciam maior grau de satisfação com o trabalho comparativamente com aqueles que, do ponto de vista hierárquico, são subordinados (Green, Ross e Weltz, 1999). A presente análise presencia esta realidade abarcando colaboradores de seis áreas funcionais distintas, nomeadamente BackOffice, Área Técnica, Consultoria, Formação e Aplicação Clínica, Gestão de Projectos e Sistemas de Informação com funções diferenciadas no que concerne à sua missão dentro da organização, actividades chave e competências essenciais requeridas mas que mantêm uma posição hierárquica equiparável e igualitária no seio organizacional, não tendo qualquer responsabilidade de chefia e tendo sempre que fazer o reporting ao Coordenador Funcional da área a que está afecto, Coordenador este com vínculo directo com a multinacional. Desta forma, e não havendo qualquer posição hierárquica diferenciadora, mas sim funções díspares em áreas vincadamente distintas torna-se compreensível a ausência de associação entre as variáveis em análise.

A ausência de diferenças entre os vários níveis de Antiguidade experienciados na organização e os níveis de Satisfação Laboral contraria os estudos efectuados, não indo

dessa forma ao encontro do referencial bibliográfico apresentado. Contudo, e dentro desta questão torna-se fulcral não descuidar o contexto organizacional onde o estudo se desenvolveu, atentando assim em dados colaterais que nos podem auxiliar na compreensão deste resultado, nomeadamente a condensação da amostra em termos de idade e consequentemente ao nível da antiguidade, voltando neste caso a não haver diferenças e disparidades significativas. Assim, e para melhor compreendermos este dado, é pertinente salientar que a diferença máxima possível de se verificar entre colaboradores ao nível da antiguidade é de 6 anos, sendo ainda importante referir que a maioria dos respondentes se encontra entre a classe intermédia (de 2 a 3 anos) e a classe mais elevada (mais de 4 anos) o que condensa e aproxima ainda mais os resultados, atenuando assim quaisquer diferenças que pudessem subsistir.

Assim, e tal como referido precedentemente a massa humana organizacional é marcadamente jovem, representando este, na generalidade dos casos, o seu primeiro emprego e por conseguinte a sua primeira experiência profissional. É ainda de salientar que a questão da Antiguidade surge indissociável da Idade pois tal como Balaban & Bruce (1996) afirmam "(...) trabalhadores com mais antiguidade na empresa são, habitualmente, os que têm mais idade, pelo que não sentem grande necessidade de mudança de empresa ou de profissão (cit. in Satisfação e Absentismo, 2008) e também neste ponto a idade não representa um marco diferenciador como foi possível analisar anteriormente. Assim, e tendo em consideração estas condicionantes – a juventude dos colaboradores quer individualmente, quer em termos de carreira - torna-se mais fácil o entendimento sobre a ausência de diferenças a este nível.

Outra questão analisada partiu da meta análise realizada por Cohen (1993) que evidenciou uma relação directa entre a antiguidade do colaborador e o Compromisso deste para com a Organização, admitindo que mais tempo na organização seria sinónimo de maior comprometimento com a mesma. Neste sentido, e de uma forma empírica procuramos estabelecer esta ligação procurando avaliar a existência de correlação entre a Antiguidade e o Compromisso Organizacional. Os resultados obtidos foram congruentes com a conceptualização teórica apresentada, evidenciando dessa forma a interdependência entre os anos de exercício numa mesma organização e o sentimento de compromisso para com ela passível de ser explicada pelo investimento feito pelo colaborador na mesma.

É ainda de salientar, no que respeita ao Compromisso Organizacional enquanto variável independente que a tipologia de compromisso premente prende-se com a Componente Normativa associada sugerindo assim que o dever moral perante a organização se sobrepõe à satisfação retirada do trabalho.

Por último, e no que respeita à correlação entre Compromisso e Satisfação a mesma não se revelou significativa contrariando assim a generalidade das conceptualizações, uma

vez que transparece uma necessidade de se avaliar os constructos de forma interdependente tal como sugere Cohen (1993) quando refere que Satisfação e Compromisso devem ser considerados constructos separados, tendo cada um a sua própria relação com os diferentes antecedentes. Neste ponto específico, é ainda de referir que os resultados poderão ter sido, em grande medida, manipulados pela qualidade psicométrica do Questionário de Satisfação, tal como ficará patente quando enumerarmos as limitações e fragilidades do estudo presente.

CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES

Face à noção clara da necessidade de se atentar e mobilizar a massa humana em torno da organização e dos seus valores por forma a consecução dos objectivos pretendidos surge uma maior ênfase atribuída a várias concepções até então omissas na literatura, nomeadamente Satisfação e Compromisso.

Estas foram as premissas que orientaram todo este trabalho, procurando-se numa fase inicial avaliar o grau de satisfação e de compromisso dos colaboradores a prestar serviço em regime de outsourcing de forma independente e enquanto variáveis distintas, passando posteriormente à realização de uma análise correlacional entre ambas por forma a aferirmos a existência de uma associação directa entre as mesmas.

Assim, e fazendo uma síntese breve das principais conclusões provindas deste estudo podemos verificar que, no que concerne à Satisfação não existe qualquer associação/diferença significativa em função dos dados demográficos, bem como aferir que os colaboradores se sentem satisfeitos face à centralidade no cliente que a organização impõe, denotando-se assim uma orientação extremamente demarcada no cliente. O envolvimento e empenho dos colaboradores perante a empresa para a qual prestam serviço ficou também vincado neste questionário. Quanto às dimensões menos pontuadas, transpareceu um claro descontentamento face às recompensas extrínsecas atribuídas, bem como face ao reconhecimento e valorização do seu trabalho, que condiciona assim as oportunidades de crescimento pessoal e profissional dentro da organização.

No que respeita ao compromisso, a componente mais presente é a “Normativa”, transparecendo assim que a generalidade dos colaboradores exhibe um número de comportamentos e respostas atitudinais alinhadas com a missão, objectivos e valores da organização, “assumindo-os como objectivos pessoais”. São igualmente colaboradores centrados nos interesses organizacionais, procurando meios para atingir resultados

positivos e proveitosos para a organização, mesmo que esta conduta não seja valorizada e recompensada pela mesma.

Quando à correlação entre as duas variáveis, este estudo em si não evidenciou qualquer correlação, parecendo acertado que sejam avaliadas de forma independente.

Todo e qualquer estudo empírico tem as suas limitações e fragilidades, pelo que nos parece pertinente evidenciar de forma clara aquelas aqui presentes e que devem ser valorizadas aquando da interpretação dos dados. Assim, começo por evidenciar a fragilidade, do ponto de vista psicométrico do Questionário de Satisfação, que embora tenha sofrido uma validade facial, nunca alcançará uma robustez e fidelidade equiparável com as qualidades de um questionário previamente validado estatisticamente. Outra questão a reter prende-se com o próprio contexto e população em estudo pois o facto de existirem duas organizações em análise – uma com a qual têm vínculo contratual e com a qual tratam de todo o processo burocrático inerente à função e outra para a qual prestam serviço diariamente – gera uma certa dissonância cognitiva e ambiguidade pois se face ao facto de estarem intermediados se sentem deveras insatisfeitos, essa questão quotidianamente é relevada pelo que há um sentimento verdadeiro de pertença à organização para a qual prestam serviço. Ainda neste seguimento, torna-se importante salientar que embora os questionários tenham sido desenvolvidos por forma a avaliar quer a Satisfação, quer o Compromisso face à empresa intermediária e com qual existe vínculo contratual, a empresa cliente e para a qual os colaboradores prestam serviço estará inevitavelmente presente aquando das respostas podendo este facto adulterar os resultados.

Para futuras investigações, parece-nos importante que seja realizado um estudo de análise destas variáveis num contexto similar mas feita uma investigação de carácter comparativo entre colaboradores internos e externos, de forma a conseguirmos aferir se o vínculo contratual é, de alguma forma, condicionante da Satisfação e Compromisso Organizacional percebidos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amorim, M. (1995). Relação entre as Tensões ligadas ao Papel, Comprometimento Organizacional e Satisfação no Trabalho. *Academy of Management Journal*, 28, 429 – 452.
- Arias, F., Belausteguigoitia, M., Littlewood, H., Salgado, P. (2000). El compromiso organizacional: algunos antecedentes y consecuencias. *IV Congreso de Administración em México: Teoría y Praxis*, 3 -5.
- Baugh, S. e Roberts, R. (1994). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 21, 95-112.
- Bravo, R. S. (1992). *Técnicas de Investigación Social: Teoría y ejercicios*. Madrid: Editorial Paraninfo.
- Chiavenato, I. (1989). *Introdução à Teoria Geral da Administração*, (7ª ED.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cohen, A. (1993). Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis. *Basic and Applied Social Psychology*, 14, 143-159.
- Cooper-Hakim, A. e Viswenvaran, C. (2005). The Construct of Work Commitment: Testingan Integrative Framework. *Psychological Bolletin*, 2, 241-259.
- Covey, S. R. (1991). Principle centered leadership. *London: Simon & Schuster*.
- Dolan, S. & Gosselin, E. (2001). Job satisfaction and life satisfaction: analysis of a reciprocal model with social demographic moderators. *Journal of Economics Literature Classification*, 23, 1-24.
- Fricko, Y. & Behr, T. (1992). A longitudinal investigation of interest congruence and gender concentration as predictors of Job satisfaction. *Personnel Psychology*, 45, 99-117.
- Graça, L. (2000). A satisfação profissional dos médicos de família no SNS. Textos sobre saúde e trabalho. *Semana médica*, 48, 2-8.
- Green, t., Ross, J. & Wultz, J. (1999). Job Satisfaction and Organizational Commitment. In C. L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.). *International Review of Industrial Psychological*, 157-188. New York: John Willey & Sons.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Júnior, F. (2009). Suporte à Aprendizagem, Satisfação no Trabalho e Desempenho: Um Estudo Múltinível. Brasil: Universidade de Brasília.
- Landau, S., Everitt, B. (2004). *A Handbook of statistical analysis using SPSS*. Chapman & Hall/CRC.
- Logomarsino, R. (2006). Compromiso Organizacional. *IEMM*, v. 79. Universidade de Montevideo.

- Malheiro, J. (2009). *Confiança organizacional e satisfação laboral em empresas de Tecnologias da Informação: Um estudo exploratório*. Dissertação de Mestrado. Braga: Universidade do Minho.
- Malik, A. (1992). “Desenvolvimento de Recursos Humanos, Gerência de Qualidade e Cultura das Organizações de Saúde”, *Revista de Administração de Empresas*, vol. 32, nº 32 - 41, Departamento da Administração Geral e Recursos Humanos da EAESP/FGV, S. Paulo.
- Martins, M., Santos, G. (2006) Adaptação e Validação de Construto da Escala de Satisfação no Trabalho. *Psico-USF*, v. 11, nº 2, p. 195 – 205.
- Martins, F. (1984) *Satisfação no trabalho: elaboração de instrumento e variáveis que afectam a satisfação*. Brasília: Universidade de Brasília.
- Meyer, J. P. e Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. (California) Thousand Oaks: SAGE.
- Moinyham, D. P. e Sanjay, K. P. (2007). Finding Workable Levers over Work Motivation: Comparing Job Satisfaction, Job Involvement and Organizational Commitment. *La Follette School Working Paper No. 2007-003*.
- Nascimento, J. L., Lopes, A. e Salgueiro, M. F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14, 115-133.
- Neves, A. (2009). *A Satisfação Laboral e o Compromisso Organizacional dos quadros superiores de uma empresa de restauração multimarca*. Braga: Universidade do Minho.
- Rego, A. (2002). Climas Éticos e Comportamentos de Cidadania Organizacional. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v.42, nº 1, 50 -63.
- Sant’anna, A., Moraes, L., Kilimnik, Z. (2005). Competências Individuais, Modernidade Organizacional e Satisfação no Trabalho: Um estudo de diagnóstico comparativo. *RAE Electrónica*, v. 4, nº1.
- Seltzer, R., Alone, S. & Howard, G. (1996). Police Satisfaction with their jobs: arresting officers in the district of Columbia. *Police Studies*, 19 (4), 25 – 37.
- Serra, A. V. (2002). *O stress na vida de todos os dias*. Coimbra: Edições do autor.
- Siqueira, M. M. M. (1978). *Satisfação no Trabalho*. Dissertação de Mestrado. Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.
- Silva, K. (2007). *Impacto dos Valores Organizacionais e da Satisfação no Trabalho na Intenção de Rotatividade*. Universidade Federal de Uberlândia.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, assesment, causes and consequences*. ThouOaks: SAGE.

Tayabas, J., Galicia, F. (2005). Prácticas Organizacionales y el Compromiso de los Trabajadores hacia la Organización. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, v.10, nº2.

Teixeira, A., Bacelar, J. (2010). Delineação do Questionário de Satisfação a colaboradores a prestar serviço em regime de outsourcing. Porto: Siemens Healthcare.

Sites:

<http://repositorioaberto.up.pt/bitstream/10216/7181/5/Tese%20de%20Mestrado%20%2009052008.pdf>