



**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**  
**ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS**  
DEPARTAMENTO DE GESTÃO

**A Influência do Modelo e Estrutura de Recursos Humanos na Motivação e Comprometimento dos Trabalhadores: Gestão interna *versus Outsourcing***

***Paula Alexandra Pimenta Escolástico***

Orientação: Prof. Doutora Maria de Fátima Jorge

**Mestrado em Gestão**

Área de especialização: *Recursos Humanos*

Dissertação de Mestrado para obtenção do grau de mestre

Évora, 2016



**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**

**ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS**

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

**A Influência do Modelo e Estrutura de Recursos Humanos na Motivação e Comprometimento dos Trabalhadores: Gestão interna *versus Outsourcing***

***Paula Alexandra Pimenta Escolástico***

Orientação: Prof. Doutora Maria de Fátima Jorge

**Mestrado em Gestão**

Área de especialização: *Recursos Humanos*

Dissertação de Mestrado para obtenção do grau de mestre

Évora, 2016

Évora, 2016

*Esta dissertação não inclui as críticas e as sugestões feitas pelo júri*

*«Teria maior confiança no desempenho de um homem que espera ter uma grande  
recompensa do que no daquele que já a recebeu.»*

Voltaire

## Abstract

### A influência da estrutura de gestão de recursos humanos na motivação e comprometimento dos trabalhadores: gestão interna *versus outsourcing*

## Resumo

Com esta investigação, pretende-se fazer uma análise comparativa sobre o comprometimento e motivação dos trabalhadores, tendo como fator diferencial a gestão do recrutamento, de modo interno e a gestão por *outsourcing*. O objetivo principal é verificar se existem diferenças significativas nos dois grupos de trabalhadores, à luz de um quadro teórico muito vasto.

Para concretizar esta análise foi elaborado um questionário *on-line*, com questões de escala manifestadas por afirmações elaboradas, com base no enquadramento teórico que constituiu a revisão da literatura, sobre motivação e comprometimento.

Os resultados demonstraram que não existem diferenças significativas nos valores médios dos dois grupos na avaliação dos fatores de motivação, embora em ambos os grupos, se verifique uma grande vontade de darem mais de si à organização, de forma a superarem objetivos. Os valores de motivação revelaram-se muito baixos no geral, nos dois grupos. Em ambos os grupos apurou-se que há mais insatisfação face a fatores recompensatórios (tanto a nível material como imaterial): o salário e o reconhecimento do trabalho.

Em relação ao comprometimento, verifica-se menor comprometimento por parte dos trabalhadores *outsourcing*, não numa análise de comparabilidade de médias gerais, mas numa análise de médias mais específicas de alguns fatores em avaliação: intenções de abandono. As médias das intenções de abandono foram mais visíveis neste grupo. No geral, ambos os trabalhadores dos dois grupos são movidos por um comprometimento instrumental, mais relacionado com as poucas alternativas que o mercado de trabalho dispõe, para uma evolução profissional.

**Palavras-chave:** Trabalhadores de empresas *outsourcing*; trabalhadores de empresas com gestão interna de recursos humanos; motivação; comprometimento

## **Abstract**

### **The influence of human resource management structure in the motivation and commitment of employees: internal management *versus* outsourcing**

With this research aims to make a comparative analysis on the commitment and motivation of workers, with the differentiating factor the management of the internal mode recruitment and management by outsourcing. The main objective is to verify whether there are significant differences in the two groups of workers in the light of a very broad theoretical framework.

To realize this analysis was prepared an online questionnaire with scale issues raised by elaborate statements, based on the theoretical framework that was the literature review of motivation and commitment.

The results showed no significant differences in mean values of the two groups in the evaluation of the motivating factors, although in both groups, that there is a great desire to give more of themselves to the organization in order to overcome objectives. The motivation values proved to be very low in general, in both groups. In both groups it was found that there is more dissatisfaction with the recompensatórios factors (both material and immaterial level): wages and recognition of the work.

Regarding the commitment, there is less commitment by the outsourcing workers, not an analysis of comparability of overall averages but a more average specific analysis of some factors reviewed abandonment of intentions. The average dropout intentions were more visible in this group. Overall, both employees of the two groups are driven by an instrumental commitment, more related to the few alternatives that the labor market has for professional development.

**Keywords:** Workers outsourcing companies; company workers with internal human resources management; motivation; commitment

## Índice

|  |    |
|--|----|
| Índice de Anexos-----                  | 8  |
| Índice de Figura-----                  | 9  |
| Índice de Quadros-----                 | 10 |
| Índice de Tabelas-----                 | 11 |
| Listagem de abreviaturas e siglas----- | 13 |

### **CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO**

|   |    |
|---|----|
| 1.1 Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha----- | 14 |
| 1.2 Formulação do Problema e Dos Objetivos-----           | 15 |
| 1.3 Metodologia-----                                      | 16 |
| 1.4 Estrutura do Trabalho-----                            | 17 |

### **CAPÍTULO II - CARATERIZAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO DE MODELOS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

|   |    |
|---|----|
| 2.1-Os impactos da globalização contemporânea nos modelos de organização da produção e do trabalho: Toyotismo vs Fordismo e Taylorismo----- | 18 |
| 2.2-Evolução da perspetiva da função de gestão de recursos humanos nas empresas-----  | 21 |
| 2.3-Paradigma atual de emprego e a emergência das empresas De trabalho temporário-----  | 24 |
| 2.4- Caraterização das empresas <i>outsourcing</i> de trabalho Temporário no atual contexto socioeconómico-----                             | 29 |

### **CAPÍTULO III - MOTIVAÇÃO E COMPROMETIMENTO**

|   |    |
|---|----|
| 3.1- Motivação-----   | 33 |
| 3.1.1-Teoria de Maslow e Teoria Bifatorial de Herzberg----- | 35 |
| 3.1.2- Teoria da Expetativa-----                            | 39 |
| 3.1.3- Teoria da Equidade-----                              | 41 |
| 3.1.4- Síntese do subcapítulo-----                          | 42 |

|   |    |
|---|----|
| 3.2- Conceito de comprometimento: conceptualização e principais |    |
| Aspetos que o influenciam-----                                  | 43 |
| 3.2.1- Comprometimento organizacional e suas dimensões-----     | 45 |
| 3.2.2- Comprometimento organizacional e confiança-----          | 48 |
| 3.2.3- Importância do comprometimento organizacional para       |    |
| as empresas-----  | 51 |
| 3.2.4- Síntese do subcapítulo-----                              | 54 |

#### **CAPITULO IV- METODOLOGIA**

|  |    |
|--|----|
| 4.1-Questão de investigação e objetivos-----               | 55 |
| 4.2- Procedimentos e instrumentos de recolha de dados----- | 56 |
| 4.3- Metodologia de análise de dados-----                  | 60 |

#### **CAPÍTULO V - APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

|   |    |
|---|----|
| 5.1- Caraterização e descrição da amostra-----                            | 61 |
| 5.2- Descrição e análise da motivação e satisfação dos trabalhadores----- | 68 |
| 5.2.1- Análise da motivação e satisfação dos trabalhadores                |    |
| em relação a fatores higiénico: trabalhadores de empresas de              |    |
| trabalho temporário-----  | 68 |
| 5.2.2- Análise da motivação dos trabalhadores em relação a                |    |
| fatores higiénicos: trabalhadores de empresas com                         |    |
| gestão de recursos interna-----   | 71 |
| 5.2.3- Análise da motivação e satisfação em relação a fatores             |    |
| higiénicos: comparação entre trabalhadores de empresas de                 |    |
| trabalho temporário e trabalhadores de empresas com                       |    |
| gestão de recursos humanos interna-----                                   | 72 |
| 5.2.4- Análise dos fatores motivacionais: trabalhadores de                |    |
| empresas outsourcing de trabalho temporário-----                          | 74 |
| 5.2.5 Análise de fatores motivacionais:                                   |    |
| trabalhadores de empresas com gestão interna de recursos humanos-----     | 75 |
| 5.2.6- Análise de fatores motivacionais:                                  |    |
| outsourcing vs gestão interna de recursos humanos-----                    | 76 |

|  |    |
|--|----|
| 5.3- Análise do comprometimento organizacional-----          | 78 |
| 5.3.1- Comprometimento em empresas                           |    |
| <i>outsourcing</i> de trabalho temporário-----               | 78 |
| 5.3.2-Comprometimento em trabalhadores de                    |    |
| empresas com gestão de recursos humanos interna-----         | 80 |
| 5.3.3- Comparação do nível de compromisso entre              |    |
| trabalhadores de empresas <i>outsourcing</i> e trabalhadores |    |
| de empresas com gestão de recursos humanos interna-----      | 82 |
| 5.4- Testes de influência de fatores no comprometimento      |    |
| e motivação dos trabalhadores-----                           | 85 |
| 5.4.1- Liderança transformacional e comprometimento          |    |
| Afetivo-----   | 85 |
| 5.4.2 Liderança transformacional e comprometimento afetivo   |    |
| Em trabalhadores de empresas OTT- -----                      | 87 |
| 5.4.3 Liderança transformacional e comprometimento afetivo   |    |
| Em trabalhadores de empresas com GRHI - -----                | 88 |
| 5.4.4- Motivação e significado atribuído ao trabalho-----    | 89 |
| 5.4.5-Motivação e significado atribuído ao trabalho          |    |
| em trabalhadores de empresas OTT-----                        | 90 |
| 5.4.6- Motivação e significado atribuído ao trabalho         |    |
| em trabalhadores de empresas com GRHI-----                   | 90 |
| 5.4.7-Forma de contratação e comprometimento-----            | 91 |
| 5.4.8-Medo das consequências da saída e vontade              |    |
| de despende esforços-----                                    | 92 |
| 5.5- Discussão dos resultados-----                           | 93 |

## **CAPÍTULO VI - CONCLUSÃO**

|  |         |
|--|---------|
| 6.1- Conclusão Geral-----                                | 105     |
| 6.2-Limitações da investigação-----                      | 108     |
| 6.3- Novas problemáticas para investigações futuras----- | 108     |
| <br>Bibliografia-----                                    | <br>110 |

## ÍNDICE DE ANEXOS

|  |     |
|--|-----|
| ANEXO I: Questionário-----                                       | 115 |
| ANEXO II: Estatística complementar de fatores motivacionais----- | 126 |
| ANEXO III: Estatística complementar de testes de influência----- | 138 |
| ANEXO IV: Estatística complementar de análise qualitativa-----   | 146 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| <b>Figura 1:</b> Amostra em função do vínculo laboral-----                       | 61 |
| <b>Figura 2:</b> Distribuição das regiões do exercício da atividade laboral----- | 62 |
| <b>Figura 3:</b> Género-----   | 63 |
| <b>Figura 4:</b> Idade-----  | 63 |
| <b>Figura 5:</b> Habilitações literárias-----                                    | 64 |
| <b>Figura 6:</b> Contrato de trabalho-----                                       | 65 |
| <b>Figura 7:</b> Antiguidade laboral-----  | 65 |
| <b>Figura 8:</b> Setor de atividade-----   | 66 |
| <b>Figura 9 :</b> Área de atividade-----   | 67 |
| <b>Figura 10:</b> Visão e valor atribuído ao emprego-----                        | 68 |

## ÍNDICE DE QUADROS

|  |    |
|--|----|
| <b>Quadro 1:</b> A hierarquia das necessidades de Maslow-----                  | 36 |
| <b>Quadro 2:</b> A hierarquia das necessidades de Herzberg-----                | 38 |
| <b>Quadro 3:</b> Teoria da expectativa de Vroom e Lawler-----                  | 39 |
| <b>Quadro 4:</b> Cinco pilares da teoria da expectativa de Vroom e Lawler----- | 41 |
| <b>Quadro 5:</b> Estilos de liderança-----                                     | 46 |

## ÍNDICE DE TABELAS

|  |    |
|--|----|
| <b>Tabela nº1:</b> Avaliação das condições higiénicas no trabalho por trabalhadores de empresas de trabalho temporário-----                            | 70 |
| <b>Tabela nº2:</b> Avaliação das condições higiénicas no trabalho por trabalhadores de empresas com gestão de recursos humanos interna-----            | 72 |
| <b>Tabela nº3:</b> Avaliação de fatores motivacionais de trabalhadores de empresas de trabalho temporário-----   | 75 |
| <b>Tabela nº 4:</b> Análise dos fatores motivacionais em trabalhadores de empresas com gestão de recursos humanos interna-----                         | 76 |
| <b>Tabela nº 5:</b> Comprometimento organizacional em trabalhadores de empresas Outsourcing de trabalho temporário-----                                | 80 |
| <b>Tabela nº6:</b> Avaliação dos fatores de comprometimento por trabalhadores de empresas com gestão interna de recursos humanos-----                  | 82 |
| <b>Tabela nº7:</b> Teste de Qui Quadrado para variáveis: chefia inspiradora e comprometimento afetivo-----   | 86 |
| <b>Tabela nº8:</b> Teste de Qui Quadrado para variáveis: chefia inspiradora e comprometimento afetivo, trabalhadores <i>outsourcing</i> -----          | 87 |
| <b>Tabela nº 9:</b> Teste de Qui Quadrado para variáveis: chefia inspiradora e Comprometimento afetivo, trabalhadores de empresas com GRHI-----        | 88 |
| <b>Tabela nº 10:</b> Teste de Qui Quadrado para as variáveis: forma como vê o emprego e despende esforços a mais-----                                  | 89 |
| <b>Tabela nº 11:</b> Teste Qui Quadrado para as variáveis: forma como vê o emprego E despende esforços a mais, trabalhadores <i>outsourcing</i> -----  | 90 |
| <b>Tabela nº 12:</b> Teste Qui Quadrado para as variáveis: forma como vê o emprego E despende esforços a mais, trabalhadores de empresas com GRHI----- | 91 |
| <b>Tabela nº 13:</b> Teste de Chi Square para as variáveis: não ter intenções de abandono e forma de contratação-----                                  | 92 |
| <b>Tabela nº14:</b> Teste Chi Square para as variáveis: despende esforços a mais e medo das consequências da saída-----                                | 93 |
| <b>Tabela nº 15:</b> Média total dos fatores agrupados por necessidades  |    |

higiénicas, trabalhadores de empresas *outsourcing*-----97

**Tabela nº 16:** Média total dos fatores agrupados por necessidades

Higiénicas, trabalhadores de empresas com GRHI-----98

**Tabela nº 17:** Média total dos fatores agrupados por necessidades

motivacionais, trabalhadores *outsourcing*-----100

**Tabela nº 18:** Média total dos fatores agrupados por necessidades

motivacionais, trabalhadores de empresas com GRHI-----100

**Tabela nº 19:** Comparabilidade dos valores médios dos tipos

de comprometimento-----103

**Tabela nº 20:** Fatores que influenciam o comprometimento organizacional-----103

## **LISTAGEM DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

GRHI-Gestão interna de recursos humanos

MG – Mestrado em Gestão

UE – Universidade de Évora

OTT-Outsourcing de trabalho temporário

## Capítulo I – INTRODUÇÃO

Neste primeiro capítulo é apresentado, de forma breve, uma introdução focada em descrever alguns aspetos abordados ao longo da investigação, como o enquadramento do tema, objetivos, metodologia e estrutura do trabalho.

### 1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha

O tema em estudo desta dissertação, configura-se em investigar que influência tem o modelo e estrutura de recursos humanos das empresas, na perceção do desempenho dos indivíduos que exercem atividade profissional, manifestando-se este desempenho na perceção do nível comprometimento e motivação no trabalho. Esse modelo e estrutura de recursos humanos nas empresas atualmente, apresenta-se em dois binómios: empresas que concentram a gestão de recursos humanos dentro da sua estrutura interna, ou empresas que preferem deslocalizar a gestão de recursos humanos externamente à estrutura interna da empresa, recorrendo para isso a empresas *outsourcing* de recrutamento e seleção.

O fenómeno da emergência de empresas *outsourcing* de trabalho temporário tem sido cada vez mais crescente, à medida de que a crise económica abalou o emprego nas sociedades ocidentais, estas empresas obtém lucro através da oferta de uma alternativa aos custos que as empresas clientes enfrentam, em contexto de crise. Numa visão mais *Hard* dos recursos humanos, de acordo com Brewster (1994) e Legge (1995), a alternativa que estas empresas *outsourcing* oferecem às empresas é a de externalizar a função de gestão de recursos humanos, que fica encarregue destas, de forma a flexibilizar os recursos humanos e reduzir as despesas da empresa cliente, para que esta se concentre e invista mais na sua atividade central. No entanto, estas empresas também aproveitam o fato de que com a crise económica, haver um excedente de mão-de-obra no mercado de recursos humanos e oferecerem às empresas clientes os melhores recursos humanos, com qualidade e ao menor custo, já que *o desemprego massivo favorece o recurso a formas de emprego flexíveis, pela disponibilidade de mão-de-obra que gera e a facilidade em usar a necessidade de trabalho das pessoas, ao verem-se sem melhor escolha* (Ferreira & Santos, 2013, p.20) Por outro lado e numa perspectiva de marketing, estas empresas oferecem qualidade no fornecimento de mão-de-obra, prestando serviços especializados de recrutamento, seleção, formação, tecnologias de informação o que também remete para uma ótica de uma visão *Soft* dos recursos humanos (Brewster, 1994) e

Legge (1995). Desta forma, estas empresas *outsourcing* consideram-se especialistas na gestão de recursos humanos, fornecendo qualidade na prestação dos serviços aos recursos humanos da empresa cliente, já que são uma peça chave ao sucesso da empresa.

A sociedade empresarial atual, vive neste binómio face à gestão de recursos humanos, assim como o facto de que com o contexto de crise, ser priorizado o corte de despesas com recursos ao invés do melhoramento dos processos. Mas é importante pensar que os recursos humanos são diferentes dos recursos financeiros e materiais, já que os recursos humanos não são amorfos, têm poder de decisão, criatividade, são movidos a sentimentos emoções e por isso tornam-se imprevisíveis, face ao seu comportamento no desempenho laboral. Este estudo pretende levantar algumas questões, como por exemplo se serão os recursos humanos passíveis desta flexibilização, sem trazer consequências no seu desempenho? Será benéfico para a gestão de recursos humanos, em tempo de crise, ser uma atividade deixada para um regime de *outsourcing*? Todas estas questões serão portanto, respondidas através do desenho de investigação pensado para este estudo cujos resultados e conclusões serão deixados como contributos e aspetos para refletir.

O interesse pessoal por esta temática a desenvolver neste trabalho académico, reside no facto de estar relacionada com a situação socioeconómica que o país atravessa, geradora de desemprego e flexibilização da mão-de-obra como opção de garantir a sustentabilidade das empresas. A flexibilização da mão-de-obra, ou seja, o deslocamento da gestão de recursos humanos para regime *outsourcing*, implicando por isso a redução de salários e criando um mercado de oferta de serviços de mão-de-obra competitivo às empresas, procura-se entender o valor e o papel dos recursos humanos no desenvolvimento das tarefas da empresa.

Este estudo tem interesse e relevância para as empresas que olham para o *outsourcing* de recursos humanos como fator estratégico, também para aquelas que ainda se encontram reticentes sobre este assunto e para todo o público em geral, quer se encontrem em situação de desemprego, quer se encontrem a fazer parte do mercado de trabalho.

## **1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos**

Esta investigação incide em analisar a perceção dos indivíduos acerca do seu nível de desempenho porque este, de acordo com Mowday, Steers e Porter (1979) é a identificação do indivíduo com a organização, particularmente com participação na mesma e é delimitada por três fatores: aceitação dos objetivos e valores da organização; disponibilidade de exercer esforço em prol da mesma; desejo de permanecer membro da organização.

A problemática chave deste estudo, reside no facto de a amostra em estudo, ser constituída por indivíduos que são empregados em empresas *outsourcing* de recursos

humanos e indivíduos empregados em empresas em que a gestão de recursos humanos está inserida internamente na sua estrutura, podendo ser por isso, o fator diferenciador ou não dos resultados. Desta forma, se de acordo com os autores anteriores, para que haja um bom desempenho é necessário «vestir a camisola» da empresa, será que os trabalhadores de empresas que optam por serviços externos de *outsourcing* para o recrutamento e outras praticas de RH, sentirão o mesmo envolvimento e motivação com a empresa, do que empresas que concentram a gestão de recursos humanos internamente? Também é importante ter em conta de que os recursos humanos são seres imprevisíveis, diferentes dos restantes recursos das empresas e entre si mesmos, desta forma o tipo de componente de envolvimento e comprometimento que pode ser afetiva, normativa e instrumental (Meyer e Allen, 1991) pode influenciar a sua motivação, que segundo Herzberg (1956), pode situar-se na mera satisfação face a fatores higiénicos ou nos fatores motivacionais, esses que geram a verdadeira motivação. E não esquecendo que cada individuo atribui um diferente significado face ao trabalho, o valor que cada individuo procura e atribui ao trabalho de acordo com Levy-Leboyer (1987).

Como objetivo geral pretende-se portanto, investigar e compreender a influência do modelo e estrutura de RH na motivação e comprometimento dos trabalhadores, desdobrando-se este objetivo em dois objetivos específicos para o atingir: i) analisar os níveis de motivação entre indivíduos de empresas OTT (com vínculo laboral a empresas outsourcing de recursos) humanos e indivíduos de empresas com GRHI (com vínculo laboral às empresas que concentram a sua gestão de recursos humanos internamente); ii) analisar os níveis de comprometimento entre indivíduos de empresas OTT (com vínculo laboral a empresas outsourcing de recursos humanos) e indivíduos de empresas com GRHI (com vínculo laboral às empresas que concentram a sua gestão de recursos humanos internamente).

### **1.3. Metodologia**

Esta investigação enquadra-se na natureza exploratória, já que esta temática do desempenho sobre a perspetiva da diferenciação entre empresas, umas que apresentam a gestão de recursos humanos dentro da sua estrutura e outras que atribuem essa responsabilidade a empresas externas de trabalho temporário, é pouco estudada.

O objeto de estudo que é alvo de análise é o desempenho no local de trabalho, na perspetiva do indivíduo, e definido por indicadores de compromisso e indicadores de motivação, de acordo com quadros teóricos acerca destes conceitos.

Para aplicar este estudo, foi elaborado um inquérito por questionário a uma amostra, selecionada por conveniência, alcançando um universo de indivíduos que exercem atividade

laboral (exeto por via de estágios de medidas do IAFP) em empresas que concentram a gestão de recursos humanos a nível interno e empresas que deslocalizam essa gestão para empresas externas. As questões focam-se em afirmações de manifestações comportamentais de motivação e compromisso, á luz de um quadro teórico, configurando-se em perguntas de escala de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente), manifestando desta forma o grau de concordância perante estas afirmações e obtendo as médias para a amostra, que se dividirá em duas: trabalhadores que exercem atividade laboral em empresas que integram na sua estrutura a gestão de recursos humanos e empresas que externalizam essa função para empresas de trabalho temporário.

O questionário foi ministrado em diversas vias de aplicação, via *on-line* ou presencial, para que se possa obter um conjunto de dados abrangente e variados de forma a aproximar-se do conjunto do universo.

#### **1.4 Estrutura do Trabalho**

Este estudo é constituído por seis capítulos: o capítulo I refere-se à introdução do tema e apresentação do mesmo. Os capítulos II e III apresentam a revisão da literatura acerca da problemática do contexto da gestão de recursos humanos, motivação e comprometimento, onde são referidos os diversos quadros teóricos acerca destas temáticas. O capítulo IV descreve a metodologia aplicada para se apurar os resultados e seguidamente, o capítulo V apresenta a análise e discussão dos resultados obtidos. Por último, o capítulo VI apresenta as principais conclusões desta investigação, limitações e ideias de investigações futuras.

## **CAPÍTULO II- CARATERIZAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO DE MODELOS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

Neste ponto vai-se abordar, com base em perspetivas teóricas e estudos já existentes, aspetos de caraterização e funcionamento da gestão de recursos humanos, assim como o seu enquadramento e evolução ao longo do tempo, num contexto socioeconómico globalizado.

### **2.1. Os Impactos da Globalização contemporânea nos modelos de organização da produção e do trabalho: Toyotismo vs Fordismo e Taylorismo**

Os anos 70 ficaram marcados por uma crise que contribuiu para o declínio do poder norte-americano, já que este detinha a hegemonia financeira e industrial global, era considerado o centro mundial do controlo financeiro. A crise derivou de circunstâncias como: a subida do preço do petróleo e a emergência das empresas japonesas, com um modelo de produção flexível, não tão rígido como o modelo fordista ou taylorista que vigorava no mundo ocidental.

Para Braudel (1989) o declínio desta hegemonia, contribuiu para o também declínio do paradigma da existência de um centro mundial dominante da economia-mundo, normalmente uma cidade, como já foi Nova Iorque, Londres, Roma antiga, Alexandria entre outras, de outros impérios económicos anteriores. Ora este modelo de economia-mundo, ainda de acordo com Braudel (1989) passou a ser substituído por um modelo de economia mundial, a economia aliada a um mundo pautado pelos riscos ou benefícios da globalização. Os mercados, sejam de recursos humanos ou de bens, já não encontram fronteiras delimitadas, ocorrem á escala mundial e sem um centro de controlo, muito em virtude de uma globalização contemporânea, trazendo novos riscos e impactos.

Quando se fala em globalização, fala-se num fenómeno multidimensional, atinge variadas dimensões da vida social, não só económica e dos mercados mas também, da vida política, cultural e social. Pode-se considerar que sempre houve globalização, historicamente com os descobrimentos portugueses ou o império romano na europa. De acordo com Held (1999), a globalização é um prolongamento das atividades sociais, políticas e económicas através de fronteiras, de tal forma que tudo o que acontece numa região do globo tem influência nos habitantes e nas atividades de outras regiões do planeta. No entanto, esta globalização que surgiu neste último século, traz impactos que devem ser discutidos. Esta globalização não tem um elo de ligação dos países e continentes apenas feito por trocas comerciais ou políticas, mas

sim o desenvolvimento dos meios de comunicação e das tecnologias que favorecem uma maior aproximação dos mercados e da vida em geral, permitindo que duas empresas de países distintos possam competir entre si e ainda, este espaço virtual que permite a comercialização e o contato 24h por dia. Ora se existe mais competição, aumenta então os riscos, as incertezas e se algo que acontece em determinado ponto do globo tem repercussões noutras regiões, então maior o risco e a instabilidade. Este tipo de globalização, assume como característica principal uma não existência de controlo e fronteiras pouco claras.

Antes do desenrolar da crise dos anos 70, vigoravam no mundo ocidental os modelos de produção Fordista e Taylorista, com formas de organização do trabalho mais estáveis, previsíveis e racionalizadas, contrariamente ao ambiente de incerteza da globalização. O modelo Taylorista, também conhecido como organização científica do trabalho, definia-se em cinco princípios de organização do trabalho, enumerados por Campos e Canavezes (2007):

- Trabalho individualizado
- Trabalho Decomposto: a quantidade de tarefas por posto de trabalho deve ser reduzida ao máximo, com tarefas elementares, realizáveis por qualquer pessoa, mesmo pouco qualificada.
- Descrição rigorosa dos postos de trabalho, de forma a obter-se maior controlo e previsibilidade nas tarefas
- Programação: A produção não é considerada arte, é considerada como um conjunto de tarefas simples, elementares, previsíveis e fixadas, tentando eliminar a incerteza do processo produtivo.
- Circuitos de comunicação: organizados em hierarquia/operários ou empregados. À hierarquia cabe resolver problemas de conceção, decisão e controlo. Quanto aos operários ou empregados cabe-lhes executarem as tarefas previamente planificadas. O circuito de comunicação é vertical, não é necessário que os operários comuniquem entre si (decisões descem, informações sobem).

Na mesma linha deste modelo, surge também o modelo Fordista, em 1913, desenvolvido por Henry Ford (1863-1947) na sua fábrica de viaturas Ford no Michigan, EUA. Ainda referido por Campos e Canavezes (2007), Ford começou a aumentar o salário dos operários de 2,5 dólares por dia para 5 dólares por cada dia de trabalho de 8 horas, sendo estas também reduzidas de 9 para 8 horas. A par desta prática, também introduziu um plano de participação dos operários nos lucros da empresa. Este modelo tem o objetivo de incentivar o consumo de massas com a produção, um modelo que entrou em

declínio, por volta de 1980, muito em parte porque a produção de produtos em massa passou a enfrentar a concorrência de empresas que produziam cada vez mais, produção especializada e diferenciada (cores diferentes, diferentes aplicações nos produtos), como por exemplo, o caso da General Motors, que começou a produzir os carros Ford de diferentes cores. É a partir deste declínio que surge um outro modelo de produção, que vai trazer outras mudanças significativas na organização do trabalho dos recursos humanos, o Toyotismo.

O Toyotismo surge então como um novo modelo de organização do trabalho e da produção, uma produção flexível, *just in time* (nada é fabricado sem antes ser encomendado). Conforme Alves (2005), o Toyotismo trouxe uma nova subjetividade à força de trabalho, com a introdução de novas tecnologias mais dispendiosas e que necessitam de mão-de-obra mais qualificada, capaz de cooperar com a máquina e a produção, não numa disposição mecanicista como no taylorismo, mas numa disposição mais polivalente e perspicaz. Com esta automatização, o controlo de qualidade passou a ter um importante peso no processo de produção, apelando a uma administração participativa por parte de todos os operários. Impulsionou uma participação ativa da inteligência, fantasia e iniciativa do trabalho (Gramsci, 1984) citado por Alves (2005) porque contrariamente aos modelos anteriores, o trabalho é realizado em equipas, aumentando a concorrência entre trabalhadores e as disputas que geram desemprego. De acordo com Watanabe (1993) citado por Alves (2005), a Toyota, empresa originária deste modelo de produção, a Toyota trabalha com grupos de 8 trabalhadores e se um deles falhar, o grupo perde o aumento e este último assume a liderança. Desta forma, o Toyotismo procura mecanismos de comprometimento do trabalhador para com a produção, atribuindo-lhe responsabilidades no trabalho em equipa, participação em todo o processo. Procura então variáveis de capacidade psicológica de comportamento do trabalhador que o fordismo ou o taylorismo não conseguiu através de mecanismos de comprometimento (Alves, 2005).

A evolução de um modelo Taylorista/Fordista para um modelo Toyotista de produção, permite-nos entender que a mudança da visão dos recursos humanos como funcionais de um ponto de vista mecanicista, em que se ignorava aspetos comportamentais no comprometimento e no desempenho da produção, para um modelo em que se valoriza mais a singularidade e subjetividade do trabalhador, no que se refere a uma relação de cooperação com a tecnologia, com o grupo de trabalho e a polivalência que pressupõe inteligência e adaptabilidade. Mas em parte também contribuiu as alterações de uma produção de massas, em que o padrão dos produtos era igualitário e não carecia de criatividade, qualificação e

inteligência para o criar, polivalência de tarefas para o produzir e manobrar diferentes máquinas.

## **2.2. Evolução da perspectiva da função de Gestão de recursos humanos nas empresas.**

Os modelos de gestão Taylorista/Fordista predominantes desde finais do século XIX e os anos oitenta, sustentavam a gestão de recursos humanos numa lógica de administração de pessoal, a palavra administração leva-nos a entender que estava diretamente relacionada numa lógica de racionalismo, típico destes modelos de produção. De acordo com Besseyers Des Horts (1987) citado por Serrano (2010), inicialmente até á primeira guerra mundial, a administração de pessoal era maioritariamente centralizada e abrangia as remunerações, as recompensas e problemas disciplinares. Numa lógica de racionalidade, ou seja, de pouca interação do trabalhador com a produção, de trabalho individualizado e simplificado com a finalidade de reduzir a incerteza, a administração de pessoal. Ainda na linha de Besseyers de Horts (1987) citado por Serrano (2010) assentava a sua gestão no cumprimento das normas da organização e da legislação e as funções cingiam-se ao recrutamento e formação nos centros de aprendizagem. Procuravam-se ex-militares ou juristas para integrarem estes departamentos, concluindo-se que as relações humanas eram abordadas com um caráter normativo, ainda que tenham sofrido uma evolução no sentido de se priorizar a motivação, a satisfação com recursos e fatores como a remuneração, promoção e formação.

A administração de pessoal começou a partir de 1960 até 1980 a um modelo de gestão de pessoal, opondo-se ao caráter quantitativo e racional que também caracterizavam as instituições tayloristas/fordistas. Este novo paradigma apresenta como características principais, a valorização da motivação no trabalho e uma aproximação dos sindicatos e associações profissionais e que de acordo com Brandão e Parente (1998), citado por Serrano (2010) correspondeu a um aumento da escolaridade e á contestação dos modelos taylorista e fordista, sendo uma forma de organização científica do trabalho. Na perspectiva de Bouchez (2005) também citado por Serrano (2005) considera que este modelo tentou uniformizar os níveis e as qualificações (status), estruturação dos fluxos de entradas de pessoal e as progressões hierárquicas. Ainda considera que as técnicas de recrutamento, seleção, formação, remuneração e relações sociais são definidas, categorizadas e fechadas, assim como o diálogo social e o controlo legislativo. Segundo este autor, este modelo de gestão de pessoal contribuiu para uma estruturação do trabalho e de uma sociedade salarial, configurando-se no conceito de emprego.

O emprego surge num contexto de estruturação e racionalização da sociedade, das relações sociais, de trabalho e das práticas porque as sociedades eram mais fechadas e previsíveis, não sofriam tanto com os impactos de mudanças sociais, económicas do exterior. O emprego passa a ser uma ocupação que pressupõe uma relação legal e legislada, remunerado e associado a um *status* profissional previamente definido. Este conceito, ao longo do tempo, vai cada vez mais sofrer alterações, ao mesmo tempo que o taylorismo/fordismo também entram em declínio, associados aos riscos de uma sociedade global cada vez mais interdependente, aberta e em permanente contato.

Em meados dos anos 80, correspondendo ao declínio do taylorismo/Fordismo, desenvolveu-se este paradigma de gestão de pessoal para gestão de recursos humanos como resposta a este clima de mudança ambiental, de fechado para aberto e correspondente a uma forma de organização toyotista, em que as empresas se situam. Tavares e Caetano (1999) citado por Serrano (2010) referem que estas alterações são a competição internacional, globalização dos mercados, ameaça da gestão das empresas japonesas de inspiração toyotista e valorização do cliente, para fazer face à concorrência. Ainda de acordo com estes autores, esta gestão caracteriza-se em fazer frente ao desafio de dar resposta às alterações nos mercados, à introdução de novas tecnologias, ao surgimento de novas formas de trabalho e à complexidade dos processos de gestão. Mas o desafio maior é o de conciliar estas alterações com as expectativas dos trabalhadores, que se enquadram numa relação laboral normalizada, estruturada e estabilizada. Gilbert (1999) citado por Serrano (2010) em virtude destes desafios que a gestão de recursos humanos enfrenta, percebe esta gestão como «gestão previsional dos empregos», em que surge novas práticas, além das práticas mais instrumentais e estruturadas (remuneração, formação, promoção) para práticas como animação de grupos de trabalho, de forma a motivar e satisfazer os trabalhadores, gestão das mobilidades porque se pressupõe a existência de uma polivalência e mobilidade cada vez maior, do recrutamento e da internacionalização, numa sociedade cada vez mais ligada internacionalmente.

A partir dos anos 90, a gestão de recursos humanos passa a ser vista como gestão estratégica (Basseys des Horts), é o culminar da gestão de recursos humanos numa ótica mais individual e qualitativa, numa visão de valorização do recurso para o sucesso da empresa. A partir dos anos 90, atravessamos para uma fase em que as mudanças trazidas pela globalização, a partir dos anos 70, adquirem outra configuração. A mudança adquire novas configurações, de acordo com Lewin (1951), citado por Stacey (1998), descreve três fases da mudança: a descongelamento, entende-se ser a fase de rutura/caos com os padrões já existentes, a mudança propriamente dita de modificação desse padrão e finalmente a recongelamento, que é a fase em que tudo estabiliza e normaliza. O que acontece atualmente é que esta fase já não

existe, a mudança tornou-se um processo contínuo, sendo difícil encontrar um momento de estabilidade. E é nesta instabilidade que surge a gestão estratégica de recursos humanos a responder a um novo desafio. Toffler (1969) citado por Stacey (1998) descreve este contexto mundial atual referindo que a globalização alterou completamente a conceitualização da descontinuidade da mudança. A mudança tornou-se contínua e constantemente presente no dia-a-dia, sem ter tempo de se cristalizar e tornar-se um padrão permanente. O tempo atual é o de viver nessa mudança e não de adaptar-nos a um padrão novo. Desta forma, Peretti (1998) citado por Serrano (2010) salienta que esta gestão tenta conciliar as expectativas dos trabalhadores com os desafios da empresa, recorrendo a uma constante avaliação das mesmas, do seu desempenho, resultados e comportamento. O mesmo autor refere que um outro pilar desta gestão é a utilização por parte das empresas da flexibilidade para fazer face aos desafios do ambiente externo e interno da mesma. Essa flexibilidade é segundo Brunhes (1989;p.251-255), citado por Almeida (2009) uma flexibilidade segmentada em quantitativa, salarial e funcional. A flexibilidade quantitativa traduz-se em flexibilidade de horários, isenção de horários, trabalho a tempo parcial, rotatividade de turnos, horas extraordinárias, definir o número de trabalhadores de acordo com as necessidades e estratégias de externalização com recurso ao trabalho temporário. Quanto à flexibilidade salarial, esta manifesta-se em nivelar os salários de acordo com os resultados e objetivos alcançados da empresa, finalmente a flexibilidade funcional refere-se ao aumento das qualificações de acordo com as mudanças que geram maior competitividade entre as empresas e a polivalência de funções. Esta flexibilidade é um aspeto que reúne um grande consenso nas empresas, como estratégia a adotar para fazer face ao aumento de competição entre empresas num mundo globalizado, desta forma vai impulsionar o surgimento de empresas *outsourcing* de trabalho temporário que também oferecem serviços na ótica da flexibilização dos recursos humanos, como a formação (flexibilidade funcional) ou o recrutamento com contratos a termo, de acordo com as necessidades incertas das empresas (flexibilidade quantitativa). É de salientar que o surgimento destas empresas é uma manifestação da flexibilidade quantitativa, mas na perspectiva de Gadrey (1999) citado por Almeida (2009) trata-se de um modelo de flexibilidade segmentada fazendo uma divisão entre os trabalhadores de uma empresa: uns constituem um núcleo central, normalmente nos setores não externalizados para *outsourcing* e nos quais, a empresa centra e investe qualidade nestas áreas. Noutros setores periféricos e não considerados um objeto de investimento central da empresa, recorre-se a formas particulares de emprego, a mão-de-obra flexível. O núcleo central é constituído por diretores, quadros superiores e médios, técnicos e profissionais qualificados, possuindo um vínculo laboral estável com a empresa. O núcleo flexível é constituído por trabalhadores a tempo parcial,

trabalhadores de áreas periféricas á empresa, para prestar serviços (informática, segurança e auditoria) temporários ou trabalhadores que são usados como uma possibilidade de passagem a um vínculo de laboral estável, de forma a fazer uma gestão das necessidades de mão-de-obra da empresa.

Concluindo e seguindo na mesma linha de Peretti, a função de gestão de recursos humanos é dividida por todas as chefias, facilitando o envolvimento de todos os trabalhadores neste processo. Esta ideia de gestão estratégica segue uma lógica de gestão por antecipação, numa sociedade de riscos e mudanças rápidas e repentinas, onde a flexibilização do emprego e dos recursos humanos é tida como uma vantagem para a empresa fazer face a este ambiente incerto. Em suma, a evolução da função de recursos humanos evolui com a mudança da visão do ser humano no processo produtivo e é consequência das mudanças que geram mais competitividade nas empresas, o que pressupõe capacidade de adaptação para que sobrevivam num ambiente de risco. Esta capacidade adaptativa requer também mudanças na visão dos recursos humanos da empresa, integrando-os como parte dessas mudanças também e como parte da estratégia da empresa, traduzindo-se esta estratégia como a flexibilização dos recursos.

### **2.3. O paradigma atual de emprego e a emergência das empresas de trabalho temporário**

À medida que os modelos de produção mudam, assiste-se também a uma evolução da perspectiva, do papel fundamental que a gestão de recursos humanos representa nas organizações. Quando os modelos de produção mudam, a visão do papel do trabalhador na empresa inevitavelmente também se altera, tendo impacto na estrutura da gestão de recursos humanos.

Num paradigma de gestão Fordista/Taylorista, num modelo de produção em massa, o individuo cooperava pouco com os fatores produtivos, externos e nem tao pouco as comunicações com os outros seriam determinantes para o sucesso da produção, já que o trabalho era individualizado e simples, em virtude das características da produção em massa, integrada em mercados pouco competitivos. A produção de produtos em massa, de acordo com Wobbe (1987) traduz-se por uma produção em grande quantidade, não dependendo de instabilidade de mercados; pouca inovação nos produtos e por isso, as tarefas eram simples, rotineiras, não carecendo de participação e comunicação em grupos de trabalho ou com o exterior, reduzindo atividades de investigação e desenvolvimento; a concorrência era tida

como uma concorrência a nível dos preços e não na qualidade do produto; as máquinas eram especializadas, permitindo uma grande divisão do trabalho.

Desta forma, as necessidades do indivíduo desenvolver a sua criatividade, inteligência e comunicação, como uma vantagem para o sucesso da empresa, não se aplicavam a este modelo porque se as atividades de investigação e desenvolvimento eram escassas, as tarefas simplificadas, não polivalentes, individuais e de produção igualitária, estas não requeriam a criatividade, inteligência e comunicação do indivíduo. Assim sendo, a gestão de recursos humanos manifestava-se como uma mera administração racionalizada, já que os fatores psicológicos e subjetivos não ganhavam importância, era racionalizada porque aquilo que era valorizado nos recursos humanos, era passível de ser mensurável. A administração de recursos humanos não era tão complexa porque esses fatores subjetivos não eram tidos em conta, ou melhor, era tida a motivação e o comprometimento mas numa visão instrumental, ou seja, a remuneração e as promoções verticais na carreira eram tidos como únicos fatores de motivação.

Seguindo esta lógica de estruturação da produção, o emprego assumiu nesta época, uma configuração de *status*, estável, altamente regulado e formalizado, de acordo com estes tipos de modelos, caracterizados como burocráticos, racionais, fechados e tentando manter-se estáveis no ambiente e que ainda não eram tão alvo de uma globalização contemporânea de risco, de instabilidade e de constantes mudanças repentinas. Segundo Cornoy, Castells e Benner (1997) citados por Trigueiro (2013), a relação laboral é caracterizada com relações de emprego de longa duração, a tempo completo e com um padrão de carreira a desenvolver ao longo do tempo, conferindo estabilidade. Estes modelos racionais de gestão inseriam-se em mercados fechados e estáveis, não necessitando as empresas de flexibilizarem os seus recursos, tanto os recursos financeiros, materiais e humanos de modo a adaptarem-se ao contexto e às mudanças repentinas. A atual gestão estratégica surgiu com a adoção de modelos de produção flexível, com o surgimento da competitividade das empresas japonesas, com o modelo Toyotista de gestão e com o crescente impacto da globalização, em virtude da inovação tecnológica, blocos económicos e liberalização dos mercados. A empresa Toyotista adotou um modelo de produção flexível, de acordo com Wobbe (1987) era caracterizado por uma produção de produtos com alta qualidade, diferente em cores, aspeto, formas e não numa produção igualitária dos produtos. Desta forma, a inovação, inteligência, comunicação e trabalho em equipa eram tidos nestas empresas como a mais-valia para o sucesso, apostando muito em atividades de investigação e desenvolvimento e na inovação tecnológica, utilizando-se máquinas polivalentes que exigiam mais cooperação e inteligência do indivíduo, tornando as tarefas mais complexas e não simplificadas. Gerou isto uma divisão fraca do trabalho,

havendo mais polivalência de tarefas e por consequentemente, pouca necessidade de haver muitos trabalhadores, como nas empresas de produção em massa, com atividades especializadas. A produção flexível gerou futuramente um modelo terceirizado de emprego (serviços), nesta visão, Almeida (2009) refere que as multinacionais e as transnacionais, adotam o mundo como campo de ação estratégica, escolhendo regiões vantajosas, de mão-de-obra barata, para instalar as suas unidades de produção e os seus escritórios em regiões com mão-de-obra qualificada. Nesta linha, Kovacs (1999) citado por Almeida (2009) define um novo modelo de emprego, gerado com a necessidade de flexibilização das empresas neste contexto. A flexibilidade, segundo esta autora, incide nos cortes no emprego, evoluindo-se para processos de *outsourcing* e é neste contexto que começam a proliferar o negócio das empresas de trabalho temporário. Os trabalhadores passaram de um estado de estabilidade, de contratos sem termo e horário completo para horários flexíveis, a tempo parcial e uma relação de emprego temporário com contratos a termo certo ou incerto, para que esta relação laboral se adapte aos riscos e mudanças nos mercados, sejam estes recursos passíveis de alteração de horários ou até despedidos. Para esta autora, a perspetiva da redução de custos a curto prazo é realizada através de uma flexibilidade quantitativa externa, definindo o número de trabalhadores de acordo com as necessidades ou recorrendo ao *outsourcing*, colocando de lado a flexibilidade qualitativa e de investimento nos recursos humanos, de forma a garantir uma produtividade a curto prazo. De acordo com Almeida (2009), a empresa considerada adequada é a empresa «magra», ou seja definida com um núcleo central de gestores, especialistas e técnicos qualificados e polivalentes, enquanto o núcleo periférico da empresa é constituído por trabalhadores externalizados pela subcontratação, e trabalho temporário, de forma a ser possível e fácil o despedimento para fazer frente a uma instável conjuntura económica. A estratégia passa a ser um ponto de grande relevância nas empresas, havendo uma gestão estratégica que passe por todos os setores da empresa, esta vai ser capaz de sobreviver em ambientes instáveis. A estratégia que reúne atual consenso é a flexibilização, confirmando-se em Portugal uma flexibilização no emprego, conforme o estudo de Ferreira e Santos (2013), que da análise concluíram que a preocupação principal é reduzir os custos com o trabalho, portanto essencialmente uma flexibilidade ao nível dos recursos humanos.

Este novo paradigma de emprego flexível traz consequências a nível do mercado de trabalho, como o desemprego em massa, auxiliando a funcionalidade das formas flexíveis de emprego porque as pessoas se encontram mais disponíveis, sem terem melhores escolhas (Ferreira & Santos, 2013). As formas flexíveis de emprego são um modelo de emprego que resulta numa sociedade marcada por altas taxas de desemprego, pois as pessoas conformam-se com as condições de trabalho, resultantes da flexibilização da sua relação laboral, devido ao

valor que o trabalho adquire na sociedade atual e pela falta de escolha para melhor, já que as ofertas de emprego são escassas. As expectativas de carreira das pessoas descem porque há falta de oportunidades de emprego, isso então gera um sentimento de pouca confiança em encontrar algo melhor, fazendo com que haja conformismo com as condições de flexibilidade no emprego. Paugam (2000) citado por Ferreira e Santos (2013) salienta a ideia anterior referida, o aumento da oferta de trabalho temporário é explicada pelo aumento do desemprego, sendo que os candidatos disponíveis, encaram o mercado de trabalho com mais urgência e aceitam as condições de flexibilização por falta de melhores oportunidades. O facto de os candidatos encararem o mercado de trabalho com maior urgência faz com que as expectativas na carreira decresçam, pois a oferta que aparecer, é de aproveitar porque o emprego é raro. Ainda nesta visão, dados da Eurofound (Pedersen et al.,2007) citado por Ferreira e Santos (2013) salienta que o trabalho temporário como forma de flexibilização é involuntário, já que a maioria dos trabalhadores não encontra trabalho permanente e não tinha mais formas de obter rendimentos. Nesta linha é importante referir o valor que o trabalho adquire na sociedade, para explicar o carácter urgente a sua procura e conformismo face às formas flexíveis de emprego. Levy-Leboyer (1987) citado por Ferreira e Santos (2013), refere a importância do trabalho para o individuo porque é uma forma de adquirir valores sociais, socialização, partilha de valores dentro de um grupo profissional, estando relacionado o valor que cada um atribui ao trabalho, o que cada um procura através do trabalho. É através deste lado subjetivo do significado do trabalho que a aceitabilidade da flexibilidade, o desempenho do trabalhador inserido nestas formas flexíveis de emprego pode também ser explicada. A subjetividade relacionada com o valor que cada um atribui ao trabalho pode estar relacionada com a idade, na medida que um jovem pode ver num trabalho flexível uma forma de adquirir experiência prévia antes de pertencer ao núcleo de trabalhadores com vínculo laboral estável; com as qualificações na medida pode permitir subir na carreira ou até mesmo inconformismo com esta flexibilidade porque as qualificações académicas atribuem um *status* elevado, não compatível com a visão precária destes empregos. Também a situação económica do individuo pode ser um fator que influencia a visão que tem do trabalho porque de acordo com Leclerc (2005) os indivíduos que se encontram numa situação de insegurança financeira e insegurança a nível do seu futuro profissional, conformam-se com condições de trabalho que podem ser abusivas e de máxima flexibilização, de forma a não cair no desemprego. A situação de desemprego, acarreta riscos não só a nível de risco de pobreza mas também riscos sociais e psicológicos. Segundo Carolina e Chahad (2005), o valor que o trabalho adquire na sociedade é um fator que gera uma inclusão do individuo na mesma, sendo um elemento que constrói uma identidade e *status*, fonte de honestidade e dignidade e um dever

moral. Desta forma o facto de se estar em situação de desemprego causa sentimentos de culpabilidade e constrangimentos no indivíduo, podendo levar a situações de exclusão social, depressões, falta de autoestima, isolamento e outros distúrbios mentais associados.

Em suma, conclui-se que o trabalho passou de uma visão de estabilidade/*status* social para uma visão de instabilidade/precaridade, resultado das estratégias de flexibilização, aceites como forma de fazer frente a um ambiente globalizado, instável e com muita concorrência. O trabalho adquiriu um valor de necessidade básica à sobrevivência, ao invés de uma necessidade de adquirir um *status*, devido ao facto de o emprego ser escasso e haver falta de melhores oportunidades. Se antes existia muito emprego e oportunidades, a ideia de central de aceitar um emprego incidia mais na procura de um *status*, atualmente, a aceitabilidade de um trabalho incide na ideia de aceitá-lo com o intuito de sobrevivência e redução dos riscos associados à situação de desemprego. Esta é a ideia geral da visão que se tem do emprego, como comprova Almeida (2009), no estudo de caso sobre os call centers em Portugal, em que concluiu que vários trabalhadores aceitaram os contratos temporários em regime *outsourcing* porque é a única alternativa de ter um rendimento, contrato de trabalho e de efetuar descontos para a segurança social. Ainda neste estudo citado de Almeida (2009), estas novas formas de trabalho são impostas aos trabalhadores que as aceitam porque não têm mais hipóteses e oportunidades de trabalho. Assim, ainda muito se tem discutido se o trabalho que atualmente com a flexibilidade se tornou um fator de insegurança profissional e pessoal, ainda é fonte de satisfação pessoal, de qualidade de vida, de motivação ou se passou a ter um papel de meio de sobrevivência e esperança? (Saragoça, Silva & Fialho, 2011).

No entanto, associada a esta visão atual do emprego, cada individuo procura no trabalho um significado diferente, a flexibilidade pode gerar uma visão do trabalho como forma de adquirir experiencia prévia antes de alcançar o núcleo de trabalhadores estáveis; uma fase de provação das competências do trabalhador; uma forma de sobreviver economicamente ou financeiramente; uma forma de adquirir contatos para facilitar a inserção laboral; uma forma de manter ocupação e fazer relações sociais, de forma a evitar o risco de exclusão e problemas psicológicos gerados pelo desemprego. O trabalho sempre assumiu um valor significativo para a configuração da identidade e da vida do individuo. De acordo com Guiddens (2009) dá a oportunidade aos indivíduos, por intermedio da recompensa salarial, de adquirir bens, serviços, interagir com diferentes contextos sociais, estabelecer contatos sociais e amizades, poder estruturar o tempo com o ritmo de trabalho e permite uma elevação da autoestima e construção de uma identidade, permitindo uma estabilidade mental e social no individuo, por se sentir integrado.

Na visão anterior do emprego, a visão do trabalho era tida como fator de caracterização do indivíduo como honesto e digno (fator que atualmente ainda não se perdeu), aquisição de um estatuto na sociedade porque as hierarquias estavam bem estabelecidas a nível profissional, já que as empresas tinham uma gestão vertical e não muito horizontal e muito de acordo com a visão do trabalho de Guiddens. Atualmente o novo modelo de flexibilidade laboral vem colocar em causa a anterior visão do trabalho. Perde-se a ideia de que ter-se qualificações ou identidade profissional significa necessariamente um grande estatuto a nível profissional, pois a flexibilização a nível do trabalho veio eliminar essa ideia. O facto de se ser engenheiro, enfermeiro ou outra qualquer profissão que antes conferia um estatuto social, veio a entrar em declínio porque ser-se engenheiro ou enfermeiro não significa uma vida estável e organizada, pois, pode estar-se com vínculo laboral temporário através do *outsourcing*, horários flexíveis, remuneração flexível, de modo a adaptar-se às necessidades das empresas num ambiente de instabilidade. A flexibilidade atualmente associa-se a um aumento do desemprego e confirma ainda mais a visão do valor do trabalho que Guiddens (2009) refere, os indivíduos aceitam as condições flexíveis do vínculo laboral, como a precaridade por medo de cair numa situação de desemprego, o que causa perda de autoestima; isolamento social porque se perde oportunidades de interação com outros contextos sociais e de criação de relações sociais; inexistência de uma recompensa salarial que permita usufruir de bens e serviços, permitindo ao indivíduo ter uma vida digna e de acordo com o que a sociedade espera dele.

#### **2.4. Caracterização das empresas de *outsourcing* de trabalho temporário no atual contexto socioeconómico**

As empresas *outsourcing* de trabalho temporário surgiram então, como uma forma de flexibilidade que as empresas adotam numa economia globalizada, onde predomina uma lógica financeira e de lucro a curto prazo, de forma a diminuir os custos (Kovacs e Casaca et al, 2006). Em consequência, descentralizam-se as estruturas empresariais. Se nas empresas de uma sociedade moderna industrial, com modelos de produção Taylorista e Fordista, as estruturas eram verticais e hierarquicamente estruturadas, numa sociedade pós-industrial, em que predomina as tecnologias da informação e comunicação e automatização, as estruturas descentralizam-se. Assim deste modo, a gestão de recursos humanos descentraliza-se e de forma a que a empresa se concentre na sua atividade central, recorre-se ao *outsourcing* de várias estruturas da empresa. Nesta mesma linha, Kovacs e Casaca et al (2006) referem que o

modelo que influencia este processo de reestruturação é o da *Lean Production*, de origem japonesa que tem o objetivo de reduzir desperdícios e melhorar a qualidade e a produtividade. Este modelo, permite ao trabalhador, assumir responsabilidades; ter mais autonomia; adquirir competências e contribuir para uma melhoria contínua, em virtude de um modelo de sociedade pós industrial informatizada, em que se exige do trabalhador muito *Know-how*; sublinha-se também que as empresas subcontratadas integradas numa rede hierarquizada e o envolvimento dos fornecedores na conceção dos produtos são outras características a ter em conta neste modelo.

Para Kovacs e Casaca et al (2006), as empresas subcontratadas são alvo de pressões dos seus clientes e têm dificuldades de sobrevivência porque os seus clientes externalizam para as mesmas contradições organizacionais e financeiras. Ainda de acordo com estes autores, estas empresas gerem a pressão empresa/cliente, implicando que tarefas sejam realizadas em períodos mínimos, obrigando a que haja uma grande flexibilidade das tarefas executadas pelos trabalhadores das empresas subcontratadas. As relações nestas empresas subcontratadas definem-se como uma relação triangular, entre empresa utilizadora do trabalho temporário, empresa de trabalho temporário, e trabalhador temporário, diferente do anterior modelo que vigorava nos modelos de sociedade industrial, definido numa relação bilateral de trabalhador e entidade empregadora (Almeida, 2009). Ainda de acordo com Almeida (2009) a empresa de trabalho temporário contrata, remunera, exerce poder disciplinar sobre o trabalhador, enquanto a empresa utilizadora do trabalho temporário recebe o trabalhador nas instalações e exerce poderes de direção delegados pela empresa de trabalho temporário. Assim desta forma, a empresa de trabalho temporário surge como mediadora da relação entre entidade empregadora e trabalhador, sendo a empresa de trabalho temporário alvo de pressões da entidade empregadora para que haja mais flexibilidade por parte dos trabalhadores.

Estas empresas encontram o seu fator concorrencial no facto de poderem oferecer maiores condições de flexibilidade laboral à entidade empregadora cliente. Considera-se que esta flexibilidade do emprego acarreta consequências para os direitos do trabalhador, mas por outro lado, a proteção dos trabalhadores contribui para uma rigidez do mercado de trabalho, sendo o maior desafio é conciliar a flexibilização do emprego com os direitos dos trabalhadores, sendo o trabalho um importante valor social para o funcionamento da sociedade e obtenção de uma vida digna por parte do indivíduo.

As empresas de trabalho temporário adotam várias estratégias empresariais, já que o atual contexto socioeconómico inevitavelmente as leva, como todas as empresas a adotar um pensamento estratégico, tendo em conta o atual contexto instável da globalização contemporânea. A situação das empresas de trabalho temporário a nível nacional, de acordo

com Soares (2014), caracteriza-se por uma fase salazarista em que a livre circulação de mão-de-obra não era permitida e por isso a atividade das empresas de trabalho temporário estava proibida. Apenas em 1962 surgiu a primeira empresa de trabalho temporário, a *Manpower* que ainda se encontra nos dias de hoje a exercer a sua atividade e em meados dos anos 80, começou-se a debater a regulamentação do trabalho temporário porque Portugal era ainda o único país, onde o trabalho temporário ainda não se encontrava regulamentado. Ainda de acordo com Soares (2014), atualmente operam 198 empresas de trabalho temporário em Portugal e dados citados pela mesma autora, da fonte do IEPF 2014, estas empresas abrangem mais a nível de colocações, o pessoal dos serviços de segurança e proteção (20%) e seguidamente profissionais do alojamento (9,4%), sendo este o grupo que mais é recrutado por esta via, muito talvez em virtude da atividade incerta e sazonal que o turismo representa. Neste estudo ainda é referido que a região de Lisboa e vale do Tejo é a região onde mais se recruta por esta via (59,8%) e seguidamente o Norte do país (24,8%). Os distritos com mais colocações de trabalhadores são Lisboa, Porto, Setúbal e Leiria. Nesta linha, o estudo desta vez, da autora Soares (2014), refere que a nível de serviços prestados, prevalece maioritariamente serviços de trabalho temporário (100%), recrutamento (83%), entre outros como formação (30%), *outsourcing* (30%), consultoria (13%), *coaching* (4%), numa amostra que representa todas as empresas de trabalho temporário licenciadas em Portugal.

A nível das estratégias de gestão destas empresas, o estudo de Soares (2014) apurou que o objetivo que é mais priorizado é a satisfação do cliente (100%), sendo que satisfeito este objetivo é possível aumentar os preços após fidelização do cliente e da valorização da qualidade dos serviços; seguidamente o objetivo de aumentar a reputação no mercado (96%) é aliado ao primeiro objetivo referido com maior percentagem, assim como aumentar o número de serviços prestados (91%). São estes os objetivos com maior priorização destas empresas mas também outros não tão prioritários para as mesmas como: aumentar a satisfação dos colaboradores; aumentar os serviços prestados; aumentar a eficiência dos serviços prestados; obter resultados a curto prazo e contribuir para ações de responsabilidade social.

Ainda de acordo com este estudo anteriormente citado, estas empresas consideram na sua maioria que a qualidade dos serviços é a sua maior vantagem competitiva, é o que lhe permite competir num mundo globalizado. Igualmente a relação com os clientes e a experiência são apontadas pela maioria das empresas como sendo uma vantagem competitiva. Outras apontadas mas com menor percentagem são: recrutamento; estrutura organizacional; capacidade de gestão; política de preços baixos; recursos financeiros; inovação; consultoria; Marketing e relação com os concorrentes. As maiores debilidades que estas empresas

enfrentam são essencialmente na relação com os concorrentes no Marketing, na consultoria e na inovação dos serviços. As populações das empresas de trabalho temporário em Portugal consideram que os fatores chave para se ser competitivo neste setor são: a estabilidade (70%); diferenciação (65%); crescimento (57%); liderança de custos (43%); redução de despesas (39%); foco (35%); concentração (9%) e híbridas (4%). Este estudo ainda refere que como ferramentas para a definição da estratégia a maioria opta pela análise *Swoot* (90%), havendo também outras estratégias (60%) diferentes das tradicionais Modelo de Porter (50%) ou Matriz Mckinsey (10%).

Concluindo, as empresas de trabalho temporário em Portugal priorizam objetivos muito gerais, como melhoria da qualidade, mas objetivos mais específicos que também contribuem para a qualidade não são tão priorizados, como apostar mais na responsabilidade social que permitia alcançar um dos objetivos prioritários que era o aumento da reputação da empresa. Verifica-se um fraco investimento em vantagens competitivas que contribuiriam para o aumento da reputação da empresa como: o marketing, a consultoria que contribuiria para a satisfação do cliente e essencialmente a inovação, essencial para que as empresas sobrevivam num ambiente globalizado e com muita concorrência, o que facilitava a desvantagem da relação com a concorrência. A estabilidade da empresa, continua apesar de tudo a prevalecer como estratégia de sobrevivência da empresa, o que pode ser questionável se vivermos num ambiente atual, em que as mudanças já não têm tempo de cristalizar e se tornarem duradoras durante algum tempo, para que essa estabilidade pudesse ser regular. A mudança atualmente ocorre rapidamente e está constantemente a acontecer, é essencial saber viver na instabilidade e não na estabilidade.

## CAPÍTULO III-MOTIVAÇÃO E COMPROMETIMENTO

Neste ponto vão-se referir algumas abordagens teóricas sobre o conceito de motivação, uma das dimensões do desempenho organizacional, numa perspetiva crítica e alinhada com a investigação em curso.

### 3.1. Motivação

A motivação é um conceito complexo porque tanto pode ser definido de forma intrínseca ao indivíduo (surgindo de uma complexidade de sentimentos e emoções) ou de forma extrínseca, dependendo de vários fatores externos, tal como afirma Amaral (2014) em que refere o tempo, a globalização do espaço e a aceleração da mudança e dos comportamentos subjacentes como fatores relevantes no impulsionar da motivação.

Têm surgindo ao longo do tempo, uma pluralidade de teorias acerca da motivação humana, centradas mais na questão de como surge a motivação, já que é mais fácil defini-la compreendendo o seu processo de desenvolvimento. É difícil encontrar um conceito geral que a defina porque ela varia de indivíduo para indivíduo, inserido numa cultura, sociedade, educação e família. Esses fatores externos variam no tempo e espaço, influenciando o desenvolvimento da motivação e o seu conceito em si mesmo, além da influência inevitável ao nível intrínseco e interno ao indivíduo (forma de pensar, experiência de vida, sentimentos). Desta forma, a motivação adquire uma dimensão intrínseca e extrínseca, por isso há definições e teorias que se situam e dão ênfase umas em termos externos e outras em termos internos.

De acordo com Cunha et al (2007, p. 154) o conceito de motivação é um «constructo invisível» porque a sua abordagem nas ciências sociais e humanas adquire muitas multiplicidades e perspetivas, salientando a ideia da complexidade do conceito de motivação em si mesmo, já de muitos pontos de vista teóricos, adquire dimensões intrínsecas e extrínsecas, variando de indivíduo para indivíduo situado num tempo e espaço específicos.

De um ponto de vista mais intrínseco ao indivíduo, Robbins, (1999) define que a motivação é entendida como a vontade de empregar elevados níveis de esforço no sentido de atingir metas organizacionais e condicionada/influenciada pela capacidade do esforço em satisfazer necessidades do indivíduo. Assim, o conceito de motivação para este autor, pressupõe uma dimensão mais interna no indivíduo, a sua vontade intrínseca, mas que pode ser acionada por fatores externos ou internos.

A ação de fatores internos ou fatores externos na motivação, são tidos em consideração na definição de Frey e Jegen (2001) em que referem que existem dois tipos de motivação: a motivação intrínseca e a motivação extrínseca. Para estes autores, motivação extrínseca é acionada por incentivos vindos de fora do colaborador/indivíduo, como o salário, prêmios e bônus. Ainda de acordo com estes autores citados, a motivação intrínseca é impulsionada por motivações internas no indivíduo que apenas geram satisfação e não uma recompensa em si. Desta forma coloca-se algumas questões, depois de uma reflexão, acerca desta ideia dos autores anteriormente citados, a motivação intrínseca gera satisfação porque são fatores internos (ideológicos, sentimentais, culturais) que são considerados uma necessidade a satisfazer, por isso quando estas necessidades são suprimidas, geram satisfação, que é uma consequência interna. Já a motivação extrínseca é recompensadora porque são os fatores externos (salário, bônus, prêmios) considerados uma necessidade a suprimir, então geram uma recompensa, e a recompensa é uma consequência externa daquelas necessidades suprimidas. Mas agora coloca-se a questão: os autores partem do princípio que a motivação intrínseca é impulsionada por motivações internas no indivíduo que apenas geram satisfação, mas não poderão gerar uma recompensa interna? A pessoa não poderá sentir-se recompensada porque sente um sentimento de dever cumprido, de ter feito uma boa ação, ou ter superado os objetivos que geraram uma recompensa interna que passa por uma evolução de si mesmo, e uma nova visão de si próprio, com melhor autoestima? Será que a autoestima não poderá ser uma recompensa? Em suma, estes autores demonstram uma visão de recompensa apenas num patamar material e instrumental, por isso é questionável a ideia que a motivação intrínseca gera apenas satisfação. Ainda pressupondo nesta ideia que a motivação extrínseca é causada por fatores externos (salário, prêmios, bônus), estes fatores são geradores de satisfação no trabalho, de acordo com Herzberg (1957), por isso poderiam causar satisfação e não recompensa, contrariando a tese dos autores anteriores.

De acordo com Herzberg (1957) os fatores motivacionais são derivados de elementos intrínsecos como a realização pessoal, o reconhecimento, a autonomia, então assim a motivação intrínseca não gera só satisfação. O reconhecimento, a autonomia podem ser recompensas. A recompensa é uma consequência de algo que damos a mais. Eu por exemplo, posso ter sede e isso motiva-me na ação de ir beber água, mas depois de satisfeita essa necessidade eu não sinto recompensa, apenas satisfação. A recompensa é algo que requer esforço adicional. E tudo o que parte do nosso interior gera motivação de acordo com a linha da teoria de Herzberg (fatores motivacionais). As recompensas vão no sentido de colmatar o

que se dá a mais. Já os fatores higiênicos nos patamares inferiores da pirâmide de necessidades humanas de Herzberg, onde se situam exatamente o salário, os bônus geram satisfação, são fatores externos. A satisfação não é recompensa, o salário serve para satisfazer o indivíduo, mantê-lo numa certa regularidade e não motivá-lo para dar mais de si. O salário e as recompensas monetárias conferem dignidade e estatuto (no caso de uma desigualdade) e geram satisfação, não são propriamente recompensa que pressupõe valorizar algo ou suprimir algo que se deu a mais.

Cunha (2013, p.88) citado por Amaral (2014), define precisamente que a motivação surge de uma necessidade que não é satisfeita, sendo que quando é despertada, transforma-se no motivo que direciona a ação. Aqui podemos olhar a satisfação e a recompensa, não sobre a questão de que se vêm de fatores intrínsecos ou extrínsecos, mas de acordo com o patamar em que o indivíduo se situa numa pirâmide de necessidades, hierarquia de prioridades. Se um indivíduo trabalha numa empresa que não faculta prêmios adicionais ao salário, se trabalhar e por acaso a empresa resolver premiá-lo, ele vai sentir-se recompensado, sendo isto um elemento a mais e não que satisfaça uma necessidade. Este pressuposto é reforçado pela ideia de Armstrong (2009) que a motivação extrínseca vinda através de um prêmio monetário só dá resultado se e tem valor se o esforço dedicado for para lá do normal, contrariando a ideia de que a motivação surge de uma necessidade satisfeita.

Pode-se referir ainda outras definições de motivação, como a de Chiavenato (2004), que define motivação como tudo o que induz o indivíduo a agir de determinada maneira ou Ferreira e Martinez (2008, p. 105) que a definem como um conjunto de fatores e processos internos que dependem do indivíduo e determinam o seu comportamento. Apesar das múltiplas definições, ambas têm em comum que a motivação parte em muito por um processo interno do indivíduo, mas que tanto fatores externos como internos podem ser preponderantes para levar o indivíduo a agir.

### **3.1.1 Teoria de Maslow e Teoria Bifatorial de Herzberg**

A motivação no trabalho pode relaciona-se muito com o valor e papel que se atribui ao trabalho na sociedade, não esquecendo também das expectativas pessoais de cada um. De acordo com Saragoça et al (2011) durante muito tempo o trabalho esteve associado a uma lógica de «segurança» e «emprego para a vida» estando os trabalhadores dispostos a dedicar-se profundamente ao trabalho e a enfrentar desafios. Com as mudanças que ocorreram na sociedade e conseqüentemente nos mercados económicos, o trabalho passou a ser fator de

instabilidade e insegurança, resultado da flexibilidade como estratégia adotada para fazer face á instabilidade da globalização económica. Saragoça et al (2011) coloca a questão de se saber se o trabalho ainda motiva os trabalhadores da mesma forma que antes, se o trabalho passou de «segurança» e «emprego para a vida» para «insegurança» e «instabilidade profissional» será que ainda é fator de motivação? Ou essa motivação é de outra ordem? Os mesmos autores referem que é importante saber se o trabalho atualmente é fonte de satisfação e qualidade de vida ou se adquiriu um papel de meio de sobrevivência e esperança?

Esta última questão vai muito de encontro com o que se considera fatores motivacionais no trabalho. De acordo com a teoria bifatorial de Herzberg então os fatores motivacionais não são aqueles que estão relacionados com a garantia da sobrevivência dos indivíduos, mas sim aqueles que se encontram relacionados com a qualidade de vida. Essa qualidade de vida pode ser entendida e medida através de uma pirâmide das necessidades de Maslow. Maslow (1954) citado por Neves (2011), define a motivação humana numa hierarquia de cinco necessidades, conforme se pode sistematizar no quadro 1:

**Quadro 1: A Hierarquia das necessidades de Maslow**

| <b>Hierarquia das necessidades</b>        |   |
|---|---|
| <b>1. Necessidades Fisiológicas</b>       | Ar, alimentação, água e sexo                                      |
| <b>2. Necessidades de Segurança</b>       | Evitamento de ameaças, perigos e privações                        |
| <b>3. Necessidades Sociais</b>            | Associação, pertença, amizade e aceitação                         |
| <b>4. Necessidades de autoestima</b>      | Autoconfiança, reconhecimento, apreciação, estatuto e atenção.    |
| <b>5. Necessidades de autorrealização</b> | Competência, concretização do potencial individual e crescimento. |

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com Maslow, citado por Neves (2011), as necessidades humanas encontram-se niveladas numa hierarquia de prioridades, necessidades que motivam enquanto não são satisfeitas e uma necessidade satisfeita não gera motivação. Por isso os conceitos de satisfação no trabalho e motivação no trabalho não são sinónimos. Uma pessoa pode estar satisfeita no trabalho mas não motivada. Ainda de acordo com o mesmo autor, cada patamar de necessidades que não estão satisfeitas, gera diferentes comportamentos, neste caso, desempenhos diferentes. Se alguém se situar no primeiro patamar das necessidades fisiológicas satisfeitas, então vai desenvolver um comportamento diferente para alcançar o segundo patamar das necessidades de segurança, comportamento diferente em relação a alguém que se situe no patamar das necessidades sociais satisfeitas e deseje alcançar o patamar das necessidades de autoestima.

É na linha de Maslow (1954) que Herzberg define uma nova teoria a respeito da motivação, designada de Teoria Bifatorial. Herzberg (1957) citado por Chiavenato (2003) define que existe dois fatores que orientam o comportamento humano no trabalho, dividindo a mesma hierarquia das necessidades de Maslow em dois grupos: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais, independentes entre si. Os fatores higiênicos são de natureza extrínseca, externos ao interior do indivíduo, não são controlados por ele para que ocorram. De acordo com Herzberg (1957) citado por Chiavenato (2003) os fatores higiênicos são relacionados com o ambiente que rodeia os trabalhadores, englobam condições físicas de trabalho. São condições não controláveis pelos empregados porque é empresa que decide sobre tais condições. São designados de higiênicos porque o seu efeito é igual a determinados remédios: evitam a infeção, combatem a dor de cabeça mas não melhoram a saúde (Chiavenato, 2003). Estes fatores promovem uma manutenção, garantida uma normalização das atividades laborais. Como exemplos destes fatores são o salário, benefícios sociais e condições físicas.

Desta forma, consideram-se fatores que não promovem satisfação porque estão relacionados com o que se espera de um emprego que garanta a dignidade humana são insatisfacientes, geram insatisfação quando não são garantidos. Herzberg (1957) citado por Chiavenato (2003) refere isso mesmo que a insatisfação no serviço depende de fatores higiênicos ou insatisfacientes e Chiavenato (2003) refere que o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação mas ausência de satisfação. Estes fatores quando ausentes geram insatisfação, mas não geram satisfação porque são fatores que não pretendem melhorar ou estimular mas sim, terem uma função de manutenção e regularização, são fatores que correspondem às expectativas de um trabalhador que integre um emprego, ter as condições consideradas dignas e de acordo com a visão do ser humano como trabalhador. Todos os indivíduos que ingessem no mercado de trabalho, esperam receber um salário, ter as

condições básicas de saneamento e físicas no seu local de trabalho, de acordo com também as leis laborais, por isso não acrescenta nada à satisfação, apenas não geram insatisfação no trabalhador.

Quanto aos fatores motivacionais, conforme Chiavenato (2003) são de natureza intrínsecos, são relacionados com o conteúdo do cargo, natureza das tarefas, são controláveis pelo indivíduo porque é ele que os executa e os percebe como sendo atividades motivadoras ou não. Envolve-se sentimentos de crescimento pessoal, reconhecimento e autorrealização Chiavenato (2003), mas claro que depende da forma como o indivíduo percebe e valoriza as tarefas atribuídas. Estes fatores geram satisfação, mas não geram necessariamente insatisfação quando não são garantidos, mas sim ausência de satisfação. Para Herzberg (1957) citado por Neves (2011) são os fatores intrínsecos ou motivacionais que são geradores de motivação, são paralelos às necessidades da hierarquia mais elevada de Maslow. Cunha et al (2003) reforça esta ideia, os fatores motivacionais são aqueles que são geradores de motivação porque são de natureza intrínseca, sendo que ele refere que as pessoas atribuem o seu comportamento a necessidades internas e elas concentram os seus esforços para atingir as recompensas que satisfaçam as necessidades de natureza intrínseca.

Concluindo, a hierarquia de Herzberg, de acordo com este mesmo autor, é definida sobre os seguintes níveis, relacionados com as necessidades da pirâmide de Maslow, conforme o quadro 2:

**Quadro 2: Hierarquia das necessidades de Herzberg**

| <b>Hierarquia das necessidades</b>                        |   |
|---|---|
| <b>1. Necessidades Fisiológicas (fatores higiênicos).</b> | Condições físicas de trabalho; salário; vida pessoal.                             |
| <b>2. Necessidades de Segurança (fatores higiênicos)</b>  | Supervisão técnica; políticas administrativas e empresariais; segurança no cargo. |
| <b>3. Necessidades Sociais (fatores higiênicos)</b>       | Relações interpessoais; supervisão; colegas e subordinados.                       |
| <b>4. Necessidades de Estima (fatores motivacionais)</b>  | <i>Status</i> ; reconhecimento; realização.                                       |

Fonte: elaboração própria.

Ao visualizar-se esta hierarquia, pode-se questionar se num local de trabalho, os indivíduos não se situarem no mesmo patamar de necessidade, tornar-se á complexo satisfazer e motivar uma equipa de forma igualitária pois, cada um tem necessidades distintas? Também é questionável se necessariamente alguém que se situe num patamar inferior, não sinta também necessidades e prioridades que se enquadrem em patamares muito superiores.

### 3.1.2 Teoria da Expetativa

Os fenómenos de motivação no trabalho podem ser mensuráveis, analisados e interpretados através da teoria da expetativa de Vroom (1964) e Lawler (1986) citados por Neves (2011) que referem como premissa desta teoria, a decisão racional individual de cada indivíduo de definir a quantidade de esforço que despense na situação de trabalho, para obter as recompensas desejadas. Explicitando melhor, a quantidade de esforço despendido do indivíduo no trabalho depende da expetativa no resultado do seu desempenho e da atratividade do resultado/recompensa. Esta teoria salienta a complexidade e singularidade de cada indivíduo, não existe portanto uma ideia generalizada a todos os indivíduos sobre o seu comportamento perante a situação de trabalho. De acordo com Vroom (1964) e Lawler (1986) citados por Neves (2011) esta teoria assenta em três pressupostos, conforme o quadro 3:

**Quadro 3-Teoria da Expetativa de Vroom e Lawler**

| <b>Pressupostos da Teoria da Expetativa</b> |  |
|---|--|
| <b>Atratividade</b>                         | Importância que representa para o indivíduo o resultado da sequência de trabalho.  |
| <b>Relação desempenho/recompensa</b>        | Grau de certeza e confiança que o individuo demonstra que acredita plenamente que o seu esforço irá conduzir á obtenção do resultado desejado. |

Fonte: Elaboração própria.

Desta forma cada indivíduo é construtor da sua percepção acerca do que valoriza e daquilo que o faz sentir-se reconhecido no seu trabalho, derivando estas percepções de uma realidade mais complexa como a cultura, família, sociedade em que se insere, experiência e educação. Nem todas as recompensas são vistas e valorizadas da mesma forma por todos os colaboradores, são interpretadas de acordo com a construção mental de cada indivíduo. Por isso, a atratividade na recompensa pode variar de indivíduo para indivíduo e gerar diferentes comportamentos motivacionais referentes à situação de trabalho.

Esta teoria é considerável para este estudo no sentido de averiguar até que ponto a atratividade das tarefas, das recompensas, da confiança do indivíduo no seu esforço e na empresa determina o seu desempenho, fruto da sua motivação.

O indivíduo também constrói mentalmente a sua confiança que o esforço que despende conduz a alcançar os resultados, muito dependendo não só da cultura, sociedade mas da percepção que tem da empresa acerca do reconhecimento dos trabalhadores.

De igual forma, cada indivíduo olha-se para si mesmo e constrói uma imagem mental de si acerca dos seus limites e capacidades. Esta imagem é construída sobre alicerces relacionados com a comparação com os outros ou pela imagem que os outros constroem dele, por sua vez, a imagem que os outros têm dele é derivada dos seus comportamentos e atitudes interpretadas pelos outros, o que necessariamente não pode ser relacionada com as limitações e capacidades para o trabalho. A interpretação dos outros dos comportamentos e atitudes do indivíduo e que ajudam a construir uma imagem dele é relativa e depende muito da sociedade, cultura, educação e outras complexidades, mas auxilia a que o indivíduo construa os seus limites e capacidades construindo a percepção que determinada quantidade de esforço irá conduzir a determinado desempenho.

Vroom (1964) e Lawer (1986) citados por Neves (2011), definem cinco pilares base desta teoria, conforme são sintetizados no quadro 4:

**Quadro 4- Cinco Pilares da Teoria da Expetativa de Vroom e Lawler**

| <b>Pilares da Teoria da Expetativa</b> |  |
|--|--|
| <b>Resultados</b>                      | Componentes tangíveis e intangíveis que a organização define ao trabalhador como compartida do trabalho realizado. |
| <b>Valência</b>                        | Grau de atratividade que o resultado representa para o individuo.  |
| <b>Instrumentalidade</b>               | Grau percebido entre desempenho e resultado alcançado.   |
| <b>Expetativa</b>                      | Relação entre esforço e desempenho, perspectiva individual que quanto maior o esforço, maior o desempenho.         |
| <b>Força</b>                           | Tensão interior da pessoa capaz de a motivar, maior força maior é a motivação                                      |

Fonte: Elaboração própria

### **3.1.3 Teoria da Equidade**

Uma outra perspectiva acerca da motivação incide sobre a comparabilidade entre indivíduos, ou seja Adams (1965) citado por Neves (2011) pressupõe que o esforço canalizado para o trabalho, é resultado de uma análise comparativa com outros indivíduos que integram o seu contexto laboral. Desta forma, o mesmo autor explicita que o indivíduo compara os seus *inputs* (o que dá para a organização) e *outputs* (o que recebe) e os *inputs* e *outputs* de outro individuo relevante que realiza o mesmo trabalho. Ele pode perceber três situações: uma equidade entre os dois; uma desigualdade por ver o outro dar o seu esforço semelhante ao seu e o outro receber mais do que ele recebe; ou uma desigualdade por os seus ganhos serem superiores ao do outro e perceber o mesmo nível de esforço (Neves, 2011). A partir destas situações, o individuo pode alterar o seu comportamento, escolhendo entre quatro opções (Neves, 2011): diminuir os seus *inputs* (dar menos á organização); alterar os seus *outputs*; alterar as auto percepções do seu desempenho (pensava que produzia regular mas é dos mais produtivos) ou alterar as hetero-percepções (o trabalho do outro é inferior ao que tinha percebido).

Esta base teórica pode ser um elemento importante para esta investigação porque a desigualdade percebida em termos de recompensas no trabalho, pode constituir um entrave a uma maior motivação por parte dos indivíduos, num país onde o índice de desigualdade social atinge números elevados.

### **3.1.4 Síntese do subcapítulo**

A motivação é um conceito complexo de definir porque sendo derivado de um processo interno do indivíduo, como as teorias no seu consenso geral definem, os indivíduos também são diferentes e agem de forma diferente de acordo com a sua cultura, sociedade, experiência de vida entre outros.

Existe uma enorme indefinição no que toca ao que motiva, ao que satisfaz e ao que recompensa. Se a teoria bifatorial de Herzberg (1957) separa fatores higiénicos de fatores motivacionais, sendo que os higiénicos são externos e causam apenas satisfação e os motivacionais e intrínsecos são aqueles que motivam verdadeiramente, outros autores referem-se a motivação como uma satisfação de necessidades. Esta ideia de colmatar de necessidades é salientada por Cunha (2013, p.88) citado por Amaral (2014), que define precisamente que a motivação surge de uma necessidade que não é satisfeita, sendo que quando é despertada, transforma-se no motivo que direciona a ação. Remete-nos então para o exemplo de no caso de termos sede, irmos motivados a beber água, mas não sentimos recompensa propriamente dita, sentimos satisfação. Talvez a verdadeira motivação pressupõe um sentimento de recompensa, devido a um esforço que se deu a mais de acordo com o que diz Armstrong (2009) só dá resultado e tem valor se o esforço dedicado for para lá do normal, contrariando a ideia de que a motivação surge de uma necessidade satisfeita.

As teorias de motivação são muito centradas na origem da motivação, levando a perceber a certa complexidade na sua origem, correspondendo a muitas formas de o indivíduo pensar e agir em sociedade.

Herzberg (1957) define uma pirâmide de necessidades, uma hierarquia em que um indivíduo se situa e é motivado a agir de acordo com o que necessita, sendo que nos patamares baixos geram satisfação e as necessidades de patamares altos motivação. Os patamares baixos prendem-se com necessidades básicas no local de trabalho, nesta ótica apenas tornam o trabalho digno e dentro de uma normalidade e regularidade que satisfazem o ser humano, vendo-se igual a todos os outros seres humanos que trabalham. Já os patamares altos prendem-se com necessidades internas ao indivíduo, sendo consideradas as que

motivam verdadeiramente a dar mais esforço de si e só surgem se os patamares inferiores de necessidades básicas e externas estiverem satisfeitos.

Já outros autores como Adams (1965) citado por Neves (2011) também têm uma perspectiva de origem da motivação, no interior do indivíduo, apesar de também haver diversos autores com teorias baseadas em fatores extrínsecos. Os indivíduos constroem um pensamento e força interior de agir, comparando-se com os outros. Por outro lado, Vroom (1964) e Lawler (1986) citados por Neves (2011), referem uma estrutura de ação levada a cabo pelas expectativas que o indivíduo tem em determinados aspetos da vida laboral.

Faz todo o sentido este estudo ser centrado em teorias na perspectiva de fatores internos do indivíduo, uma vez que se pretende estudar a influência da estrutura da gestão de recursos humanos na motivação, são as perceções internas dos recursos humanos que são válidas para retirar conclusões acerca deste tema.

### **3.2 Conceito de Comprometimento: Conceptualização e principais aspetos que o influenciam**

Mowday, Steers e Porter (1979) definem o comprometimento organizacional como uma identificação por parte do indivíduo com a organização, referindo-se a uma particular participação na mesma. De acordo com estes autores, o comprometimento assenta em três pressupostos base: uma aceitação dos valores e objetivos da organização, uma disposição de exercer esforço para o sucesso da organização e uma vontade de ser membro da mesma e permanecer nela. É indiscutível desassociar o conceito de motivação do compromisso, se uma dos pressupostos é a vontade de exercer esforço em prol da mesma. O comprometimento também é associado a uma forma de ligação com a organização que é complexo de definir, sendo que a motivação surge como uma consequência do alto nível de compromisso do indivíduo com a organização. O trabalhador tem vontade de despende esforço porque se sente ligado a ela.

Esta complexa ligação que define o comprometimento organizacional, é definida por diversos autores, com uma multidimensionalidade de natureza de relação com a organização. Medeiros (2003) designa essa multidimensionalidade reforçando a importância da escala EBACO criada por Gouldner (1960) e explicando cada base. De acordo com o autor Medeiros (2003), a primeira base da escala é afetiva e demonstra uma identificação e aceitação por parte do indivíduo dos valores e objetivos da organização. A segunda base refere-se a um sentimento de obrigação de permanecer na organização, manifestando-se numa crença de

que este comprometimento deve permanecer e leva a que na sua quebra, surja um sentimento de culpa porque tem obrigação moral de continuar a servi-la. A terceira base define-se como uma obrigação não moral, mas pelo desempenho, num contexto que o individuo tem a confiança que se deve esforçar em prol da mesma, cumprindo da melhor forma as suas funções para atingir metas e objetivos. A quarta base é centrada na afiliação, manifestando-se num sentimento de pertença que ocorre do reconhecimento dos colegas como membro do grupo e da organização. A quinta base refere-se a uma escassez de recompensas e oportunidades, salientando um desequilíbrio entre esforço extra, a favor da empresa e pouco reconhecimento e oportunidades concedidas da organização, pelo trabalho do individuo. A sexta base relaciona-se com os custos e benefícios, associados a uma possível saída do individuo da organização. A sétima base refere-se a um sentimento de falta de oportunidades e alternativas noutra organização se sair, Medeiros (2003).

Etrzione (1969) foi dos primeiros autores a estudar o compromisso organizacional. autor que também conceptualiza o compromisso como relações de vinculação do indivíduo à organização, de natureza variada. O compromisso é definido por ele como o respeito do individuo por diretrizes da organização. De acordo com este autor, existem três estados que fazem os trabalhadores, assumirem diferentes atitudes perante a organização. A postura moral revela-se como a aceitação de normas, valores e hierarquias, manifestando-se uma postura de orientação positiva do individuo pela empresa. A postura calculista configura-se na percepção dos colaboradores das vantagens significativas da permanência na organização, traduzindo-se numa orientação positiva justa face à empresa. A postura alienadora refere-se numa postura negativa em relação à empresa influenciada por um elevado controlo, injustiças, etc (Etrzione, 1969).

Siqueira e Gomide Júnior (2004) citados por Honório e Filho (2014) além de referirem esta multidimensionalidade do comprometimento, afirmam que o comprometimento afetivo (desejo de permanecer na organização) é influenciado por experiências vividas pelo indivíduo em trabalhos anteriores que satisfizeram as suas necessidades psicológicas, levando o individuo a sentir-se confortável e competente na organização. Em relação ao comprometimento instrumental (necessidade de permanecer na organização) os autores afirmam que é influenciado por níveis dados de investimento do colaborador, na organização e pela falta de alternativas no mercado de trabalho. Quanto ao comprometimento normativo (obrigação de permanecer) é influenciada de um estado psicológico construídos por experiencias familiares e sociais passadas, Siqueira e Júnior (2004) citados por Honório & Filho (2014).

Bastos (1993) citado por Honório e Filho (2014), quanto à variação do comprometimento, afirma que ele reduz quanto maior for o nível educacional do indivíduo e Borges (2003) citado por Honório e Filho (2014) refere que aqueles que obtêm uma estabilidade profissional, tendem a reduzir esse comprometimento. No estudo de Honório e Filho (2014) acerca do comprometimento dos professores do ensino superior, apurou-se que os professores temporários manifestavam maior nível de comprometimento com a instituição, destacando um elevado nível médio de envolvimento com a organização.

Em suma, as teorias que conceptualizam o comprometimento, tem em conta sempre as várias dimensões e natureza do mesmo, o comprometimento não tem uma definição geral e igual, ele surge de diversas naturezas mas claro que no geral, o comprometimento é um vínculo que um indivíduo demonstra em relação à organização, sendo esse vínculo de diversa natureza.

### **3.2.1. Comprometimento Organizacional e as suas dimensões**

De acordo com Allen e Meyer (1990) citado por Antunes (2013), o compromisso organizacional é considerado um conceito multidimensional, apresenta diferentes dimensões: a normativa, afetiva e instrumental.

Conforme os autores citados por Antunes (2013), o comprometimento afetivo traduz-se no nível em que o trabalhador se sente identificado e envolvido com a organização, passando num patamar mais de vínculo emocional e sentimental, muito subjetivo do seu interior. O indivíduo deseja permanecer na organização por uma vontade emocional e sentimental.

Já o comprometimento normativo, de acordo ainda com os autores Allen e Meyer (1990) citados por Antunes (2013) define-se como uma obrigação de ordem moral e ética de o indivíduo querer envolver-se e permanecer na organização. Para o indivíduo não é um desejo sentimental e emocional de permanecer, ele é guiado por um sentimento de dever que resulta de uma complexidade de o indivíduo querer desempenhar aquele papel, consequente de normas instruídas em determinado contexto, nas quais ele se rege para não se sentir inferior ou excluído de determinada categoria social.

O comprometimento instrumental é designado, ainda de acordo com os autores anteriormente citados, como um envolvimento e permanência na organização devido aos custos e consequências relacionados com uma saída da mesma. Esta conclusão pode derivar de escassas alternativas de emprego e oportunidades melhores, para que o indivíduo possa sair da empresa e escolher para onde quer trabalhar (Allen e Meyer, 1990) citados por

Antunes (2013). Este comprometimento traduz-se numa necessidade, um sentimento de que é necessário esse compromisso com a organização para que possa garantir a sua sobrevivência em determinadas dimensões da sua vida (Allen e Meyer, 1990) citados por Antunes (2013).

Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha e Cabral-Cardoso (2007) realizaram um conjunto de investigações sobre o compromisso organizacional, dos quais se obtiveram as seguintes conclusões: os colaboradores que apresentam níveis de compromisso normativo e afetivo são mais abertos às mudanças que ocorram nas organizações e apresentam um desempenho mais elevado e um grau elevado de cidadania; Colaboradores que apresentam níveis de satisfação mais elevados com o seu trabalho manifestam níveis de compromisso normativo e afetivo, embora não se tenha apurado se há uma correlação entre satisfação e compromisso, ou seja se é o compromisso que promove a satisfação ou vice-versa; Apurou-se que o compromisso normativo e afetivo dos trabalhadores têm tendência a ser desenvolvido por líderes transformacionais (inspiração motivadora e estimulação de talentos). De acordo com Franco e Ferreira (2011) citado por Antunes (2013), a liderança apresenta-se sobre o modelo RETESA (liderança responsável, emocional, transformacional, espiritual, servidora e autêntica: conforme se pode visualizar no quadro 5:

**Quadro nº 5-Estilos de liderança**

| Estilos de Liderança  |   |
|---|---|
| <b>Liderança Responsável</b>  | Regulada por princípios e valores éticos, o líder é visto como um modelo a seguir, há um envolvimento das partes interessadas para que se definam limites de atuação e <i>empowerment</i> |
| <b>Liderança Emocional</b>  | Relacionada com a autoconsciência, a autogestão, inteligência social, humor e competências sociais que facilitam por parte do líder uma gestão eficaz                                     |
| <b>Liderança Transformacional</b><br>(continuação na página seguinte) | De acordo com o estudo de e Cunha, Rego, et al (2007), esta é a que está subjacente ao desenvolvimento de um compromisso afetivo e normativo dos trabalhadores .                          |

|                             |  |
|-----------------------------|--|
|                             | (continuação...) Designa-se como motivadora, idealizada, inspiradora, de estimulação intelectual, de consideração individual, de impacto e com empowerment |
| <b>Liderança Espiritual</b> | É voltada para o estado interior, para um trabalho com significado, com fé, esperança e um amor altruísta, existe uma visão e uma vocação intrínseca.      |
| <b>Liderança Servidora</b>  | É voltada para o estado interior, para um trabalho com significado, com fé, esperança e um amor altruísta, existe uma visão e uma vocação intrínseca.      |
| <b>Liderança Autêntica</b>  | Autoconsciência, processamento social, conduta moral, emoções positivas,   |

Fonte: elaboração

Destaca-se deste modo, através do estudo de Cunha, et al (2007), uma importância para o papel da liderança como fator para desenvolver dimensões de compromisso de cariz afetivo e normativo, sendo que esta relevância para o cariz afetivo e normativo, parece ser generalizada como maior potenciadora de satisfação e desempenho do que a instrumental. Outras conclusões que estes autores chegaram, foram que há uma correlação de fatores que tem impacto no comprometimento normativo e afetivo: fornecimento de feedback pelo desempenho; receptividade das sugestões dos colaboradores por parte da chefia e da gestão; funções desafiantes e com clareza de papéis. Os patamares de compromisso normativo e afetivo demonstram sofrer um aumento pela percepção de atitudes humanistas da organização face aos trabalhadores.

Depois de uma breve literatura analisada, Antunes (2013), define mais especificamente de forma mais abrangente um conjunto de fatores que identificam as categorias de comprometimento afetivo, comprometimento instrumental e comprometimento normativo.

De acordo com Antunes (2013), o comprometimento afetivo designa-se por fatores como:

- O apego emocional com a organização
- Comunicação positiva com a empresa
- Identificação com a empresa
- Comprometimento com os objetivos
- Sentimento de pertença
- Crença forte nos valores da empresa
- Bem-estar afetivo
- Desenvolvimento dos colaboradores
- Ambiente positivo e estimulante
- Experiências de espiritualidade
- Qualidade de relação Líderes *versus* Liderados
- Autenticidade dos líderes
- Alavancagem do talento
- Utilização das capacidades
- Respeito pelos valores sociais
- Responsabilidade Social e empresarial

Quanto à categoria normativa do comprometimento, Antunes (2013) define-a como um sentimento de obrigação para com a empresa, incentivos para o desempenho e apoios sociais que geram esse sentimento de obrigação no indivíduo, ao invés de um sentimento mais emocional e sentimental. Quanto à categoria instrumental, o autor depois de analisada a literatura, definiu-a como uma dimensão do comprometimento em que existe uma ponderação do indivíduo face aos custos e consequências associados ao abandono da organização. Ainda este autor no seu estudo, reforça o papel da liderança no desenvolvimento do comprometimento organizacional, a liderança é um elemento crucial que influencia e cria condições de surgimento do compromisso organizacional nos trabalhadores.

### **3.2.2 Comprometimento organizacional e Confiança**

Numa outra perspetiva do comprometimento organizacional, Lyman (2008) salienta a confiança como um fator que influencia o surgimento de compromisso organizacional nos colaboradores de uma empresa. Este autor refere que em locais de trabalho, onde se incute um ambiente de confiança, observa-se elevados níveis de comprometimento e de cooperação

com as equipas de trabalho, com os vários departamentos, com o próprio trabalho, com o trabalho da organização e com a sua visão da empresa. A confiança, ainda de acordo com o estudo deste autor, traz como consequências positivas, uma maior identificação por parte do individuo com a missão, valores e visão da organização, assim como uma maior cooperação que revela-se na vontade de cada um contribuir para o sucesso da empresa. O comprometimento, a confiança e a cooperação traduzem-se nos seguintes indicadores, ainda de acordo com o mesmo autor:

- Boas condições económicas
- Baixa intenção de saída
- Maior número de candidaturas espontâneas.
- Força de trabalho que impulsiona contribui para uma cultura que têm em conta a singularidade de cada trabalhador. Estes últimos podem também representar as vantagens que as empresas têm de implementar sistemas de gestão que tenham em conta a confiança, o compromisso organizacional e a cooperação.

Esta visão da importância da confiança na influência do comprometimento, pode também igualmente influenciar os cinco pilares em que assenta a teoria da expectativa de Vroom (1964) e Lawer (1986). A confiança pode influenciar os resultados, no sentido que o individuo irá sentir que com confiança, irá alcançar os resultados e percebe-os como mais tangíveis. A confiança pode ter uma influência também na atratividade porque pode transformar uma atividade não atrativa num desafio para o individuo, se inspirado por confiança em realizá-la, o mesmo assim, sente que assume uma responsabilidade e um desafio. A confiança pode gerar percepções positivas no individuo no grau percebido entre desempenho e resultado (instrumentalidade) e aumentar-lhe mais a confiança para dar o seu melhor, ou pode ter o efeito inverso, de estar tão confiante que o que faz é bom que já não precisa de melhorar. O individuo confiar na premissa de que quanto maior o esforço/desempenho maior a recompensa/resultados (expectativa) gera uma maior energia nele para a despende esforço em prol da organização, mas para que esta confiança seja incutida é muito importante o papel de uma liderança comprometida e que garanta essa confiança que as contrapartidas e resultados são verdadeiros e garantidos assim como tangíveis e aplicados justamente. Um clima organizacional de confiança gera uma maior tensão na pessoa e percebe-se como capaz de realizar o trabalho bem-sucedido e motivar-se a ser melhor cada dia, sendo que para que se alcance este cenário é preciso uma liderança igualmente comprometida e que aja de uma

forma transformacional de acordo com Franco e Ferreira (2011) citado por Antunes (2013), capaz de motivar e descobrir talentos ocultos e tirar partido dos mesmos.

Deutshe (1949) marca uma diferenciação entre relação competitiva e relação cooperativa nas organizações. Num clima de competição predomina a individualidade e cada um dá por si; existe uma má comunicação por consequência da desonestidade; predominam obstruções ao trabalho que os outros executam e um predomínio do que o outro tem de negativo; não há confiança no trabalho e há uma inexistência de trabalho coordenado, divergência e busca p poder. Neste tipo de clima organizacional é difícil existir altos graus de confiança que gerem comprometimento e cooperação no individuo, nas equipas de trabalho e mesmo nas chefias. Já num clima de cooperação, a comunicação flui, há constante partilha de ideias, relações de ajuda e amizade; É constante um sentimento de justiça comum e pensamento positivo; As tarefas são divididas por todos os colaboradores, para que ocorra uma solução eficiente e eficaz, fazendo com que surja confiança no trabalho de cada um. Desta forma Deutshe (1949) menciona que a confiança surge em ambientes de trabalho em que existe cooperação e não em ambientes competitivos, sendo a confiança um importante fator de desenvolvimento do comprometimento organizacional.

Ainda acerca da importância da confiança, Sheng, Tian e Chen (2010) citados por Sousa, 2012),elaboraram um estudo para averiguar quais os fatores mais importantes para o comprometimento e comportamentos que influenciem a confiança e perceção de suporte com a equipa de trabalho.Com uma amostra de 206 participantes, os autores apuraram que a perceção de suporte por parte da equipa e comportamentos de ajuda e confiança entre os membros, influencia significativamente o comprometimento. De acordo com estes mesmos autores, fatores como a coordenação, cooperação e partilha de informação que compõem o conceito de comportamento de trabalho em equipa, são promotores de participação no trabalho, identificação com a equipa de trabalho e confiança nos seus membros, o que faz com que haja bem-estar psicológico e vontade de permanecer mais tempo na organização. Outras conclusões retiradas do estudo foram que se os trabalhadores perceberem que os seus esforços são valorizados e o bem-estar de cada um é importante, o comprometimento é reforçado. Nesta lógica, o papel da organização é preocupar-se em apoiar as equipas de trabalho, ou seja, desenhar os postos de trabalho, o planejar vencimentos e subsídios, criar e aplicar sistemas de promoção e proteção de emprego de modo a aumentar os níveis de compromisso

Em suma, o comprometimento organizacional é um aspeto que pode adquirir contornos positivos, ou seja ele deriva de um clima de cooperação, de confiança que inevitavelmente surge de um bem-estar psicológico da equipa de trabalho e do trabalhador. Este aspeto

positivo é salientado pela definição de comprometimento organizacional de Mowday, Steers e Porter (1979), para estes, o comprometimento é definido a força de identificação e participação do indivíduo na organização, assenta em pilares como a aceitação de objetivos e valores da organização, disposição de exercer esforço em prol da mesma e desejo de permanecer nela. No entanto se não existir a tal força de identificação subjetiva do indivíduo com a organização, o comprometimento pode adquirir contornos mais instrumentais, quando o indivíduo não sente essa força intrínseca de participação e identificação com a empresa, mas manifestar aceitação dos valores e a disposição de exercer esforço e vontade de permanecer por não ter mais escolhas, é por isso uma vontade extrínseca. Se for de uma vontade intrínseca, o indivíduo ou vai à sua parte emocional, o comprometimento afetivo de permanecer na organização, de dar o seu esforço em virtude de uma vontade sentimental e de bem-estar ou vai à sua parte mais normativa da razão e permanece e se esforça por deveres morais e éticos, independentemente das suas emoções. Apesar de a dimensão afetiva e normativa representarem dois lados distintos da consciência do indivíduo, a razão e a emoção, ambas derivam de fatores internos ao indivíduo: normas, valores, sentimentos, emoções, enquanto que um comprometimento instrumental deriva de fatores externos: perigo de cair no desemprego, boa remuneração, entre outros.

### **3.2.3 Importância do comprometimento organizacional para as empresas**

O comprometimento organizacional surge neste estudo, como um fator com extrema relevância, para que haja um bom desempenho organizacional e uma força de motivação, por parte do trabalhador. No entanto, como se pode verificar anteriormente, esse comprometimento é de várias naturezas, o que gera no indivíduo um estado de compromisso com a organização não necessariamente causador de motivação ou satisfação no mesmo. A motivação e a satisfação adquirem o papel fundamental para gerar um bom desempenho no indivíduo, mas essencialmente é a motivação causada pelos ditos fatores motivacionais de Herzberg que direciona esse bom desempenho. Os fatores de satisfação podem não causar motivação, sendo que um indivíduo pode estar satisfeito mas não estar motivado para se superar a si mesmo e aos objetivos da organização. Mas também se um indivíduo não se encontra satisfeito no trabalho, muito dificilmente sente necessidade de se superar a si, aceitar desafios e se autorrealizar no trabalho, que são requisitos chave para o bom desempenho laboral e para o sucesso da empresa. Desta forma, esta vontade de se autorrealizar requer uma entrega de si á organização, fazendo parte da mesma e

comprometendo-se com a mesma, assim sendo o compromisso devia resultar desta energia de motivação, por parte do trabalhador.

É inevitável questionar e colocar sob discussão esta importância do compromisso organizacional, no sucesso de uma organização. Colaboradores motivados, com vontade de assumir autonomia, responsabilidades, com ambição de crescimento e progresso na empresa, certamente irão dar mais de si mesmos, certamente se comprometerão facilmente e com resultados e conseqüências mais positivas para a organização. Este tipo de comprometimento adquire contornos mais afetivos e emocionais, é mais intrínseco no indivíduo, o que pode gerar um autoaperfeiçoamento muito benéfico para a organização. Mas se esse comprometimento não vem gerado desses fatores motivacionais internos ao indivíduo, a organização pode correr o risco de não obter bons resultados, porque apesar do indivíduo se comprometer com a mesma, ele não irá progredir e evoluir pessoalmente, o que não atingirá patamares de sucesso benéficos para a organização, ficar-se á pelos limites aceitáveis dos objetivos, não os excederá. Para ficar além desse objetivos, atingindo uma boa performance de sucesso, é necessário o indivíduo estar satisfeito, sentir necessidade intrínseca de crescer profissionalmente. Se um indivíduo se compromete com a empresa apenas porque não tem mais oportunidades no mercado de emprego e por medo de correr o risco de ficar desempregado, ele nunca vai exceder os objetivos, apenas pode ficar-se pelos mínimos aceitáveis.

O comprometimento não depende só da vontade do indivíduo, essa vontade pode não surgir espontaneamente nele, é necessário a empresa criar um ambiente propício ao desenvolvimento de um comprometimento de cariz emocional com a empresa. Moreira (2011) refere a importância do comprometimento da liderança para incentivar também, o comprometimento organizacional nos trabalhadores. De acordo com esta autora, se os líderes não estiverem comprometidos com a empresa, os colaboradores certamente não estarão, salientando que o exemplo deve partir de cima. Moreira (2011) nesta perspectiva, salienta alguns motivos para que os gestores atribuam relevância ao comprometimento:

- Níveis elevados de comprometimento direcionam baixas taxas de rotação das pessoas.
- Organizações em que os colaboradores têm interesse pessoal no sucesso da organização são mais produtivas.
- Uma empresa totalmente comprometida é aquela em que as pessoas querem trabalhar e sentir-se envolvidas.
- Existe correlação positiva entre inovação e comprometimento.

O primeiro motivo citado pela autora, pode ser fortemente questionável para ser tido como de extrema relevância porque atualmente, as empresas procuram incutir nos trabalhadores uma grande polivalência de funções e rotatividade, devido às práticas de flexibilização de mão-de-obra: contratos a termo, a termo incerto, flexibilidade de horários e funções, etc. Neste caso, o comprometimento pode não ser tido em conta como fator relevante para o sucesso da organização, já que se exige rotatividade às pessoas e capacidade de adaptação a diferentes tarefas, gerando dificuldades de comprometimento com o trabalho, já que este é diversificado.

O segundo e terceiro motivos estão de acordo com a dimensão do comprometimento afetivo, em que o trabalhador se sente identificado e envolvido com a organização, passando num patamar mais de vínculo emocional e sentimental, muito subjetivo do seu interior. O indivíduo deseja permanecer na organização por uma vontade emocional e sentimental (Allen e Meyer, citados por Antunes 2013). Assim também como Mowday, Steers e Porter (1979), para estes, o comprometimento é definido a força de identificação e participação do indivíduo na organização, assenta em pilares como a aceitação de objetivos e valores da organização, disposição de exercer esforço em prol da mesma e desejo de permanecer nela, estando de acordo com Moreira (2011), em que uma empresa comprometida é aquela em que há desejo de envolvimento.

Já o último motivo de Moreira (2011), a inovação surge da criatividade dos indivíduos, um indivíduo comprometido com a empresa, vai dar mais de si, da sua criatividade e das competências porque vai ter vontade de crescer e progredir e por isso a inovação passa por uma vontade de crescer e progredir, tentando inovar os produtos e processos, para que estes se destaquem no mercado e atinjam sucesso.

Bilhim (2009) citado por Pires (2013) salienta esta importância do comprometimento dos indivíduos com os objetivos da organização, referindo que para o sucesso de uma organização, deve-se colocar uma ênfase em alguns fatores como a adoção de abordagens estratégicas, aquisição de valor acrescentado e obtenção do compromisso por parte dos trabalhadores, em assumir os objetivos da organização. Caetano e Vala (2007, p.303) citado por Pires (2013) O desafio atual, reside em fazer com que os trabalhadores se comprometam com a organização, porque este apresenta também uma dimensão psicológica, sendo que esta dimensão é a mais importante para que os colaboradores assumam o compromisso com a empresa e esta, atinja o sucesso desejado: *Desde o momento da admissão que, quer o indivíduo quer a organização, se procuram ajustar um ao outro numa relação de compromisso e cedências mútuas a que, habitualmente, se designa de contrato psicológico* (Caetano e Vala, 2007, p.303) citado por Pires (2013) . Este comprometimento requer uma relação de cedências mútuas, entre empresa

e colaborador, passando por conseguir-se conciliar estas cedências das duas partes, tornando-se isto, um dos maiores desafios da gestão de recursos humanos. Se a empresa conseguir manter os seus trabalhadores comprometidos e envolvidos nos projetos, irá aproximar-se do sucesso) e desta forma, assume-se como um fator crítico de sucesso para alcançar o progresso empresarial, através do capital humano (Pires 2013). Assim sendo, o sucesso de uma empresa está subjacente á forma de como esta, concilia expetativas individuais dos trabalhadores com os objetivos das empresas. Por isso é de salientar, a importância dos recursos humanos a nível do seu comprometimento e motivação já que estes são uma parte da gestão estratégica da empresa e adquiriram uma grande valorização num mercado competitivo e global.

### **3.2.4 Síntese do subcapítulo**

Pela revisão da literatura correspondente ao comprometimento, conclui-se que a definição de comprometimento pressupõe sempre, três dimensões: uma de natureza emocional/afetiva, ligada a sentimentos de ligação complexos do indivíduo pela organização; outra de natureza moral/normativa, derivada de uma obediência voluntária e inconsciente, a normas inculcadas pela educação formal ou informal do indivíduo; e finalmente uma outra dimensão instrumental de um comprometimento derivado de questões relacionadas com a ponderação acerca de vantagens/desvantagens para o indivíduo, se não se comprometer com a empresa. Todos os autores que estudaram o comprometimento, o definem sobre estas três naturezas, uns de uma forma simplificada e outros de forma mais complexa.

Também se abordou o papel da confiança do indivíduo na organização como um fator para o comprometimento, de acordo com Lyman (2008). Este autor salienta a ideia que em locais de trabalho, onde se incute um ambiente de confiança, observa-se elevados níveis de comprometimento e de cooperação com as equipas de trabalho, com os vários departamentos, com o próprio trabalho, com o trabalho da organização e com a sua visão da empresa. Esta confiança deve-se estender a outros fatores como a confiança no seu próprio esforço para alcançar os objetivos e na recompensa/resultados da empresa, de acordo com a teoria motivacional da expectativa, de Vroom (1964) e Lawler (1986).

Outro aspeto a considerar é o papel da liderança para o reforço do comprometimento, considerando-se a liderança de cariz transformacional numa organização, preponderante para o surgimento do comprometimento, de cariz afetivo, tal como afirma um estudo de Cunha, Rego et al (2007). Moreira (2011) reforça que se os líderes não estiverem comprometidos com a empresa, os colaboradores certamente não estarão, salientando que o exemplo deve partir de cima.

## Capítulo IV- Metodologia

Este capítulo pretende explicar as diversas opções e etapas do desenho de investigação. Para além da seleção de fontes na construção do quadro teórico contextualizador da temática, apresentamos e justificamos neste capítulo a análise num contexto de aplicação empírica, os métodos, instrumentos e técnicas de investigação utilizados no sentido da concretização dos objetivos, incidindo sobre os procedimentos, instrumentos de recolha de dados e métodos de análise.

### 4.1 Questão de investigação e objetivos

Apesar de existir muita literatura acerca das temáticas da motivação e do comprometimento, ainda pouco se estudou o papel que a gestão de recursos humanos tem na organização (se é externalizada ou é interna) e como isso, vai fazer variar as variáveis comprometimento e motivação dos trabalhadores. É inevitável afirmar que atualmente, o mercado de trabalho está dividido em duas grandes esferas: um núcleo central de trabalhadores que fazem parte dos quadros e outro núcleo de trabalhadores temporários. Assim, de acordo com Almeida (2009), a empresa é dividida por um núcleo central de gestores, especialistas e técnicos qualificados e polivalentes e um núcleo periférico constituído por trabalhadores externalizados por subcontratação e trabalho temporário, passíveis de flexibilização: fáceis despedimentos, alteração de horários, etc. Deste modo, é relevante estudar a associação entre a motivação e comprometimento e a variação nestes dois núcleos. Este estudo assume portanto, um carácter exploratório, já que a variação da motivação e o comprometimento vistos desta ótica, carecem de literatura mais aprofundada.

O problema em estudo é apurar, se existem diferenças significativas entre dois grupos de trabalhadores: os contratados por empresas *outsourcing* de recrutamento e aqueles que são contratados por empresas com uma gestão interna de recursos humanos, na motivação e comprometimento dos mesmos. O objeto de estudo é portanto o desempenho dos trabalhadores, na perspetiva do próprio indivíduo. É sabido que existe duas perceções: o desempenho do trabalhador, na sua perspetiva pessoal, e o desempenho do indivíduo perspetivado na ótica dos outros que o observam, o que por vezes pode não coincidir, por múltiplos fatores: experiências pessoais, educação de cada um, diferentes orientações mentais que cada um tem e que por vezes chocam com a opinião de outros. No entanto, a perspetiva pessoal do indivíduo é mais importante, já que o desempenho vai ser medido por duas

dimensões: motivação e comprometimento, e se são duas dimensões muito intrínsecas dos indivíduos, quer-se apurar as atitudes ou seja, de acordo com Eagly e Chaiken (1993) citados por Vala e Monteiro (2013) , atitude manifesta-se como uma «tendência psicológica que se expressa numa avaliação favorável ou desfavorável de uma entidade específica»(p. 1) . Seria também interessante, investigações futuras, investigar-se a perspetiva dos líderes acerca do comprometimento e motivação dos trabalhadores, aquilo que observam externamente ao indivíduo e comparar com os resultados deste estudo. Também se vai apurar o que faz os indivíduos sentirem-se mais motivados e comprometidos e a variação dos mesmos na confiança, assim como as expetativas do indivíduo na motivação, a existência de um clima de cooperação ou competição e os tipos de comprometimento.

A partir desta problematização, definiu-se um objetivo geral e três mais específicos: como objetivo geral, pretende-se investigar e compreender a influência do modelo e estrutura de recursos humanos na motivação e comprometimento dos trabalhadores, ou seja comparar trabalhadores em regime de contratação *outsourcing* e trabalhadores inseridos nos quadros da empresa internamente. Este objetivo geral, para ser alcançado desdobra-se em dois: i) analisar os níveis de motivação, entre indivíduos de empresas OTT ( com vínculo laboral a empresas *outsourcing* de recursos humanos) e indivíduos de empresas com GRHI ( com vínculo laboral às organizações, com uma estrutura interna de gestão de recursos humanos). ii) analisar os níveis de comprometimento, entre indivíduos de empresas OTT (com vínculo laboral a empresas *outsourcing* de recursos humanos) e indivíduos de empresas com GRHI (com vínculo laboral a empresas com uma estrutura de recursos interna).

## **4.2 Procedimentos e instrumentos de recolha de dados**

No sentido de alcançar estes objetivos, vai-se elaborar um instrumento de recolha de dados, um inquérito por questionário. O inquérito por questionário de acordo com Moreira (2007) é uma estratégia de recolha de informação com perguntas diretas, de modo uniforme às pessoas implicadas nos fenómenos sociais estudados. O inquérito por questionário é o melhor método a aplicar nesta investigação porque de acordo com Moreira (2007), uma das reservas de alguns estudiosos sobre este instrumento, reside no fato de os inquiridos serem colocados perante temáticas complexas e por isso, alguns deles não tiveram ocasião de refletir sobre as mesmas, não tendo uma opinião formada. No entanto, nesta investigação não é o caso, pressupõe-se que os trabalhadores têm uma opinião formada sobre a sua motivação e comprometimento no trabalho, sabem como se sentem e sabem a sua atitude perante a

mesma. Além disso e ainda de acordo com este autor, as respostas de diferentes inquiridos a cada questão podem ser comparadas facilmente, o que se enquadra neste estudo, de comparação entre trabalhadores de regime *outsourcing* e trabalhadores em regime de gestão interna de recursos humanos.

Com a construção do questionário, nos dois núcleos definidos como trabalhadores de empresas de *outsourcing* e trabalhadores de empresas com gestão interna de recursos humanos, elaborou-se uma comparação de atitudes, perante situações de motivação e comprometimento no trabalho. De acordo com Eagly e Chaiken (1993) citados por Vala e Monteiro (2013), atitude manifesta-se como uma «tendência psicológica que se expressa numa avaliação favorável ou desfavorável de uma entidade específica»(p. 1). As atitudes não são diretamente observáveis, são variáveis explicativas da situação atual das pessoas com o seu comportamento, por exemplo, se virmos uma pessoa requisitar muitos filmes de artes marciais, então deduzimos que essa pessoa gosta de artes marciais (Vala & Monteiro, 2013).

As atitudes são expressadas através de um julgamento avaliativo, por respostas avaliativas e podem ser de vários tipos (Vala e Monteiro, 2013). De acordo com a reflexão de literatura destes, existem formas de expressão cognitivas, afetivas e comportamentais. As cognitivas manifestam-se como pensamentos, ideias, opiniões; as afetivas referem-se a emoções e sentimentos provocados pelo objeto de atitude e as comportamentais relacionam-se com manifestações de comportamentos e intenções comportamentais (Vala e Monteiro, 2013).

Desta forma, para compararmos a motivação e o comprometimento, respondendo aos dois objetivos específicos, o questionário dividiu-se em duas primeiras secções: A primeira referente à motivação, em que se apresenta um conjunto de afirmações que demonstram, os vários tipos de expressão atitudes perante o objeto de motivação e satisfação (objeto de atitude). Por exemplo, uma das expressões do tipo cognitivo são as relacionadas com a opinião acerca da chefia: «Existe reconhecimento do trabalho de cada um, por parte da chefia/superior»; uma expressão do tipo afetivo é acerca de sentimentos provocados: «existe um sentimento de realização pessoal» ou «o trabalho é atrativo». Finalmente um exemplo de uma expressão do tipo comportamental/intencional acerca do objeto motivação e satisfação é por exemplo a que diz: «há disposição de fazer esforços adicionais, no sentido de superar os objetivos definidos».

As afirmações acerca da motivação e satisfação foram formuladas com base na teoria Bifatorial de Herzberg, escolhendo os fatores higiénicos e motivacionais, sendo que todos, demonstram tanto atitudes expressadas a nível afetivo, cognitivo e comportamental. As afirmações estão dispostas numa escala crescente de fatores higiénicos até aos motivacionais,

para que na análise se possa analisar, se os fatores satisfatórios também existem nos dois grupos da amostra.

Além da teoria de Herzberg, também se construiu afirmações com base na teoria da expectativa de Vroom (1964) e Lawler (1986), citados por Neves (2011), para que se pudesse também analisar a motivação dos trabalhadores noutra ótica. Deste modo, construiu-se afirmações baseadas na atratividade do trabalho «o trabalho é atrativo», na percepção desempenho/recompensa: «acredita-se que a empresa recompensa aqueles que dão mais empenho no trabalho» e percepção esforço/desempenho: «o desempenho corresponde ao que se é capaz de dar». Estas afirmações espelham um fator na importante na motivação e comprometimento que é a confiança, essa confiança pode ser influenciada pelo clima organizacional. Assim também afirmações como o clima são tidas em conta, mas serão colocadas na secção seguinte relacionada com o comprometimento.

Uma outra ótica a analisar na comparação da motivação é a perspectiva de equidade (Adams, 1965) citado por Neves (2011), desta forma existem afirmações relacionadas com perspectivas comparativas, acerca do desempenho de outros: «há colaboradores menos empenhados na organização e são melhor recompensados que outros». Estas afirmações serão medidas por uma escala de concordância, de tipo Likert, de 1 a 7, já que se pressupõe os inquiridos terem as suas opiniões bem formadas. Os níveis de motivação são obtidos por médias, nos dois grupos de trabalhadores: trabalhadores com vínculo contratual a empresas outsourcing de recursos humanos e trabalhadores e trabalhadores integrados por uma gestão de recursos humanos internam na empresa. Obtem-se as médias nos fatores higiénicos e as médias nos fatores motivacionais, assim como também se analisarão na perspectiva da expectativa e equidade.

Numa segunda secção, apresenta-se um conjunto de afirmações relacionadas com o comprometimento organizacional, de encontro ao segundo objetivo específico. Existem de igual forma, atitudes de expressão cognitiva:

«Para mim a minha organização é a melhor para trabalhar», atitudes de expressão afetiva:

«Identifico-me com a organização onde trabalho» e de cariz comportamental/intencional:

«Não tenho intenções de abandonar a organização». Serão de igual forma medidas por uma escala de Likert, de 1 a 7, obtendo-se o nível de comprometimento nos dois grupo de trabalhadores.

Também pretende-se analisar a tipologia desse comprometimento, se é um comprometimento de natureza afetiva, instrumental ou normativo (Allen e Meyer, 1990) citado por Antunes (2013) presente nos dois grupos. Estas dimensões estão presentes em afirmações como: «sinto vontade de permanecer na organização porque me sinto

emocionalmente ligado a ela» ou «identifico-me com a organização onde trabalho», numa dimensão afetiva. Numa dimensão normativa: sinto vontade de permanecer na organização porque sinto uma grande lealdade perante a mesma» e numa dimensão instrumental: «sinto vontade de permanecer na organização porque tenho medo das consequências para a minha vida, a minha saída». Verificando as médias nos dois grupos, obtêm-se assim conclusões.

Pina & Cunha et al ( 2007) chegaram à conclusão nos seus estudos que uma liderança transformacional está relacionada com compromisso afetivo e normativo, desta forma existe uma afirmação relacionada com a existência desta liderança: «a minha liderança é inspiradora e um exemplo a seguir», onde se pode averiguar se está relacionada com esses tipos de comprometimento.

Lyman (2008) salienta a confiança, como um fator que influencia o surgimento de comprometimento nos trabalhadores. Refere que em locais de trabalho onde se incute um clima de confiança, observa-se grandes níveis de comprometimento e cooperação. Deutshe (1949) faz uma diferenciação entre relação competitiva e cooperativa, caracterizando cada tipo de relação com alguns indicadores. Deste modo, existe algumas afirmações relacionadas com o clima organizacional: «considero que no ambiente organizacional, os colegas colocam poucos obstáculos e negatividade ao trabalho dos outros» ou «há uma grande solidariedade, companheirismo e autoajuda por parte da minha equipa de trabalho».

Neste estudo, como é pouco estudado, não se formulou hipóteses muito conclusivas, mas da literatura revista, no estudo de Borges (2003) citado por Honório e Filho (2014) sobre o comprometimento dos professores do ensino superior, concluiu-se que o comprometimento tende a reduzir-se consoante a maior estabilidade profissional. A atitude: «sinto segurança e estabilidade profissional» e a média do comprometimento podem então estar relacionadas, nos dois grupos. Nesse estudo, concluiu-se que os professores temporários apresentavam maiores índices de comprometimento com a instituição de ensino que os estáveis profissionalmente.

Ainda existe uma parte dedicada a questões de índole sociodemográfica, como a idade, se está empregado por empresa de trabalho temporário ou empresa com gestão ou administração interna de recursos humanos, antiguidade, área profissional, região, contrato e escolaridade, para efeitos de caracterização da amostra.

O questionário foi elaborado em suporte *on-line*, no Google docs, além de existir uma cópia em suporte papel, feita em *word*, vêr em anexo. Foi colocado *on-line* durante o mês de Abril até Junho, já tendo sido feito um pré-teste anteriormente. Pretende-se colocar o questionário em vários canais de comunicação na internet, nomeadamente nas redes sociais, em grupos temáticos de regiões do país, profissionais de atividade e através de partilha de amigos da

rede. Utilizar o método de amostragem não probalístico, designado também de amostragem dirigida, não define com rigor as probabilidades de inclusão dos elementos da amostra, mas é um processo mais económico (Nunes e Afonso, 2005). O facto de se colocar o questionário na rede social, não permite com rigor apurar uma amostra definida, não havendo um critério estatístico ou uma lista da população total. Depende então da aderência dos elementos ao questionário, designando-se assim de amostra por conveniência.

### **4.3 Métodos de análise de dados**

A abordagem a este estudo pressupõe-se quantitativa porque a análise a certos aspetos como motivação e comprometimento, irá pressupor métodos estatísticos mensuráveis (médias das atitudes de motivação e comprometimento) e passíveis de comparação, neste caso entre os dois grupos de trabalhadores, assim como testes de influências de variáveis (sentimento de estabilidade e nível de comprometimento) nos dois grupos. É quantitativa porque também se pretende generalizar os resultados, apesar do tipo de amostra ser não probabilística, não significa necessariamente que não possa generalizar a população. Para esta análise quantitativa, serão utilizados *softwares* de análise de dados para tratamento dos mesmos, como o SPSS para a obtenção de médias e influências entre variáveis e o Excel para representar gráficos descritivos com melhor qualidade. No entanto, existe uma componente qualitativa no questionário, relacionada com o objetivo de saber que fatores podem contribuir para um elevado nível de motivação e comprometimento no trabalho. Essa componente é de natureza qualitativa porque é uma questão aberta, em que o indivíduo pode dar a sua opinião, não estandardizada e fechada. É através da sua forma de expressar e linguagem que se retira as conclusões, indo ao fundo dos seus processos de construção mental.

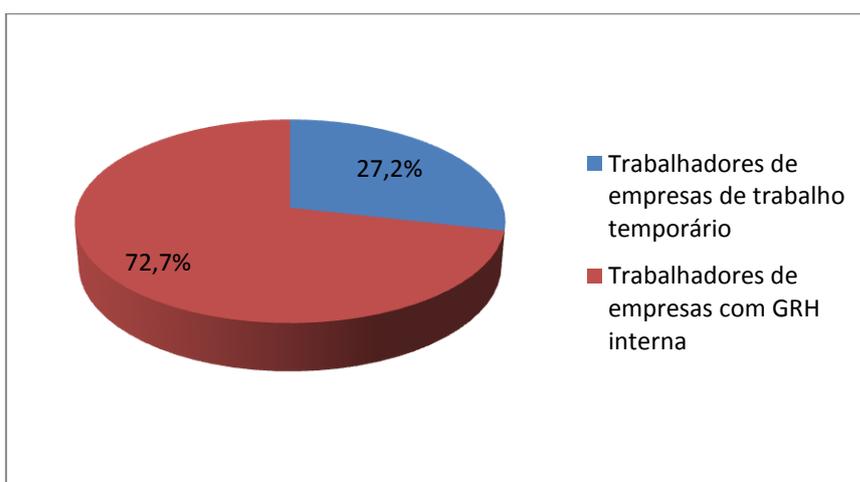
## Capítulo V-Apresentação, análise e discussão dos resultados

No seguinte capítulo é descrita a análise dos dados recolhidos, assim como também uma confrontação com o quadro teórico anteriormente referido através da discussão de resultados.

### 5.1 Caraterização e descrição da amostra

A amostra que engloba este estudo é constituída por 81 respondentes (n=81), tentando abranger um leque variado de indivíduos de várias regiões do país. Esta amostra, durante a descrição e análise dos dados, será subdividida em dois grupos: indivíduos que têm vínculo contratual com empresas de outsourcing de trabalho temporário (n= 21;). Indivíduos que estabelecem vínculo contratual com as mesmas empresas a que prestam serviços (n= 56). Obtiveram-se 77 respostas, 4 valores *missings* ( 4,9%). Em percentagem, traduz-se como cerca de 72,7% de trabalhadores com vínculo interno à mesma empresa a que prestam serviços e 27,2% de trabalhadores que estabelecem vínculo contratual a empresas de trabalho temporário, conforme se pode observar no gráfico 1:

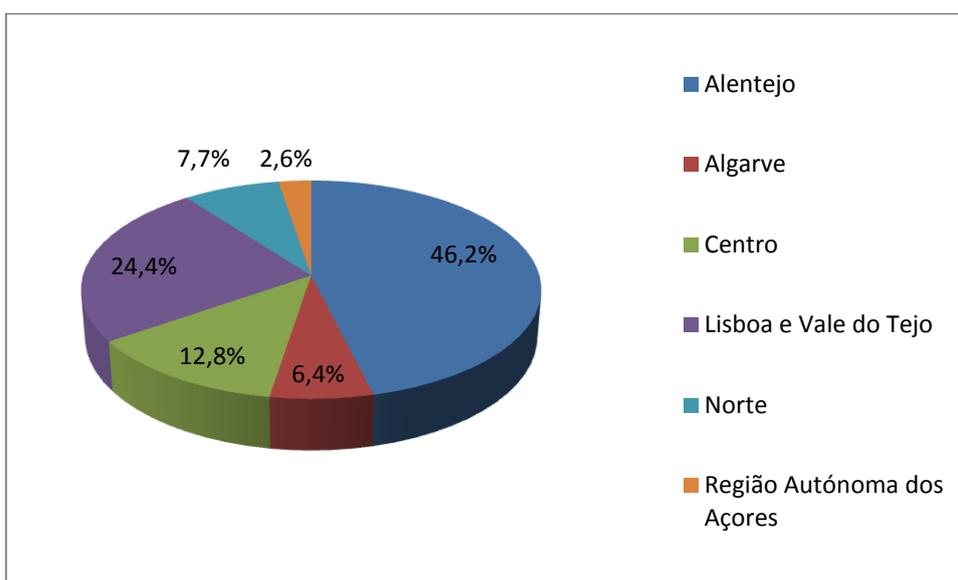
Figura 1- Amostra em função do vínculo laboral



Fonte: Elaboração própria.

Em relação à abrangência geográfica, a amostra caracteriza-se por uma maior predominância de respostas da região do Alentejo (46,20%), e seguidamente de uma abrangência significativa de respostas da região de Lisboa e Vale do Tejo (24,4%). De entre outras regiões, obteve-se 12,8% de respostas do Centro do país, 7,7% de respostas da zona Norte, 6,6% de respostas do Algarve e 2,6% de respostas da região Autónoma dos Açores, sendo que não se obteve qualquer resposta da Região Autónoma da Madeira. Nesta questão, obteve-se 78 respostas e 3 valores *missings* (3,7%). Pode-se verificar estes resultados o gráfico 2:

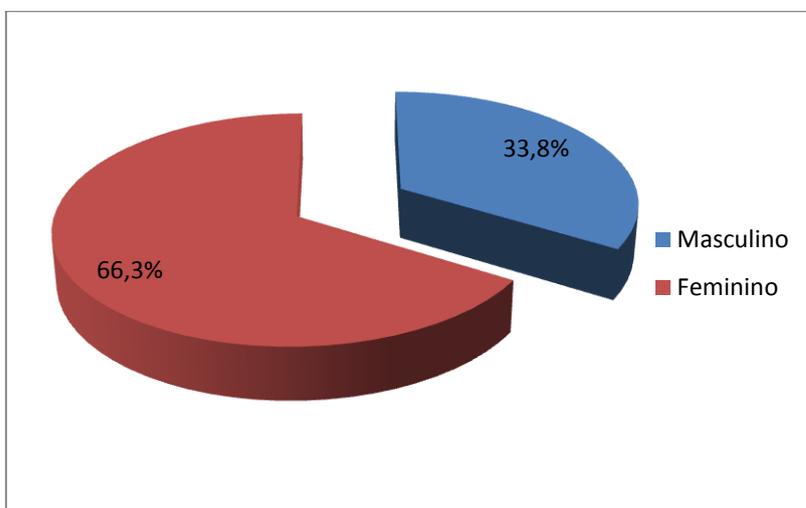
**Figura 2- Distribuição das regiões do exercício da atividade profissional**



Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao género dos inquiridos, foram obtidas 80 respostas e 1 valor *missing* (1,2%), traduzindo-se por maioritariamente 66,3% de inquiridos do sexo feminino e 33,8% de inquiridos do sexo masculino, conforme se pode verificar no gráfico 3:

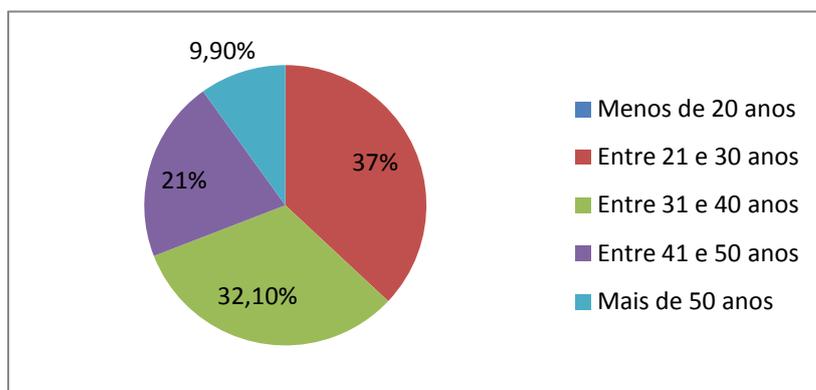
**Figura 3- Género**



Fonte: Elaboração própria

Tendo em conta a idade dos participantes neste estudo, obteve-se 81 respostas e nenhum valor *missing*. Em relação à faixa etária de menos de 20 anos não se obteve qualquer resposta, já a faixa etária dos 21 aos 30 anos é a que tem mais expressão (37%), sendo que a faixa etária dos 31 aos 40 anos também tem um peso muito significativo (32,1%). De entre outras faixas etárias, registou-se 21% de inquiridos entre os 41 e 50 anos e 9,9% de inquiridos com mais de 50 anos. Estes registos podem ser confirmados no gráfico 4:

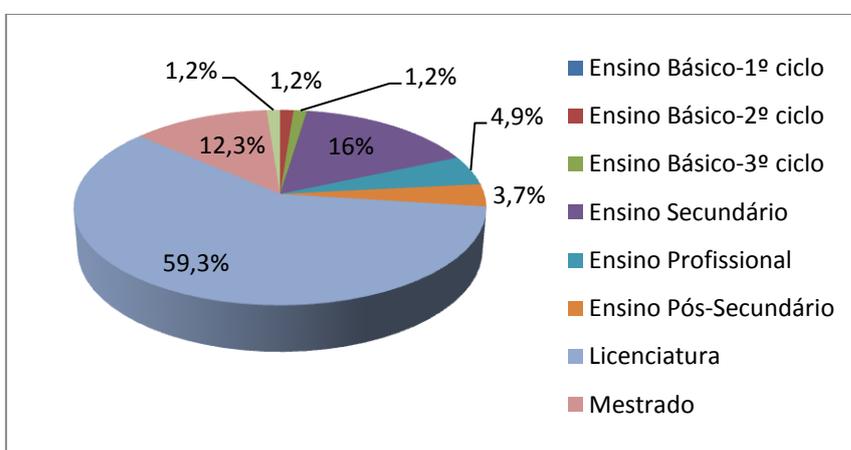
**Figura 4- Idade**



Fonte: Elaboração própria

Numa análise às habilitações literárias dos inquiridos, mais de metade possuem licenciatura (59,3%), constituindo um grande peso na amostra. Os restantes resultados subdividem-se em ensino secundário (16%), mestrado (12,3%), claramente predomina uma amostra com uma elevada escolaridade e também uma expressão significativa de escolaridade profissionalizante, com cerca de 4,9% de inquiridos do ensino profissional e 3,7% de inquiridos com o ensino pós secundário. Os restantes resultados menos significativos situam-se nos 1,2% de inquiridos com ensino básico (3º ciclo), 1,2% com ensino básico (2º ciclo) e 1,2% com doutoramento, não se obtendo qualquer resposta de inquiridos com o ensino básico (1º ciclo). Não se obteve qualquer valor *missing*. No gráfico 5 é possível ver esta repartição:

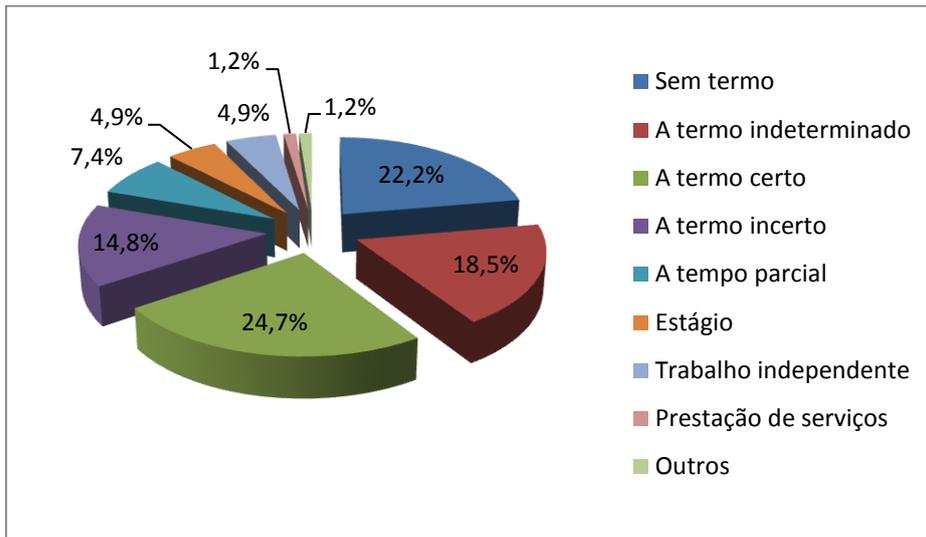
**Figura 5- Habilitações Literárias**



Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao contrato de trabalho, uma maioria, 24,7% dos inquiridos afirma estar numa situação de contrato a termo certo e 22,2% num outro extremo de contrato sem termo. O contrato a termo indeterminado e o contrato a termo incerto, também contrastantes entre si na estabilidade laboral, também possuem um peso significativo, 18,5% e 14,8% respetivamente. A amostra também abrangeu outras situações de contrato como a tempo parcial 7,4%, trabalho independente 4,9%, estágio 4,9%, prestação de serviços 1,2% e outras situações 1,2%. Não se obteve qualquer valor *missing*. Pode-se ver com mais pormenor estes valores no gráfico 6:

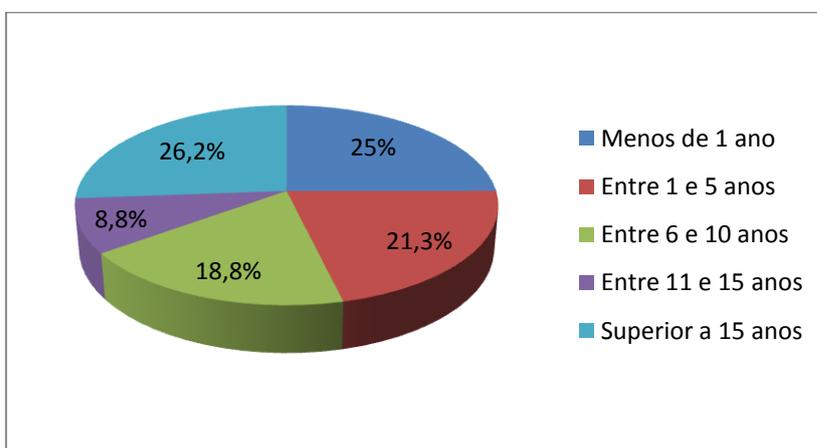
**Figura 6- Contrato de trabalho**



Fonte: Elaboração própria

Analisando a antiguidade dos participantes deste estudo, não existem grandes contrastes no peso da amostra, sendo que indivíduos com antiguidade entre 11 e 15 anos são os que apresentam menor peso na amostra 8,8%. São os que exercem atividade profissional há mais de 15 anos que apresentam o maior peso na amostra 26,2%, seguidamente dos inquiridos que exercem há menos de 1 ano, cerca de 25%. Outros valores significativos são daqueles que exercem entre 1 e 5 anos 21,3% e inquiridos que exercem entre 6 e 10 anos constituem 18,8% da amostra. Nesta questão obteve-se um valor *missing*, 1,2%. Estes resultados podem ser confirmados no gráfico 7:

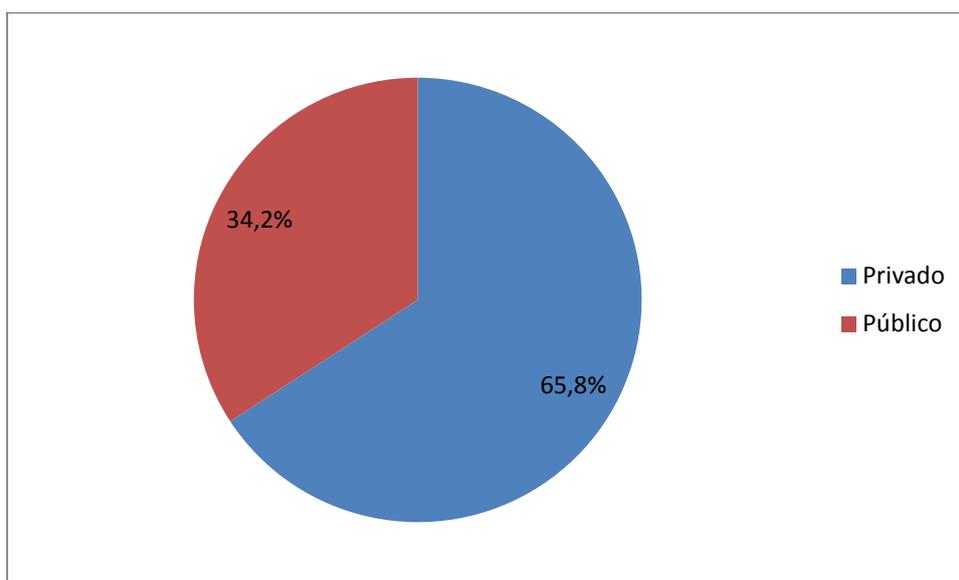
**Figura 7-Antiguidade laboral**



Fonte: Elaboração própria

Em relação ao setor de atividade, a amostra subdivide-se num grupo de maior peso, cerca de 65,8% de inquiridos que exercem a sua profissão no setor privado e cerca de 34,2% de inquiridos que exercem a atividade profissional no setor público. Obtiveram-se-se 79 respostas, ou seja 2 valores *missings*, 2,4% de não respostas, podendo-se vêr os resultados no gráfico 8:

Figura 8- Setor de atividade

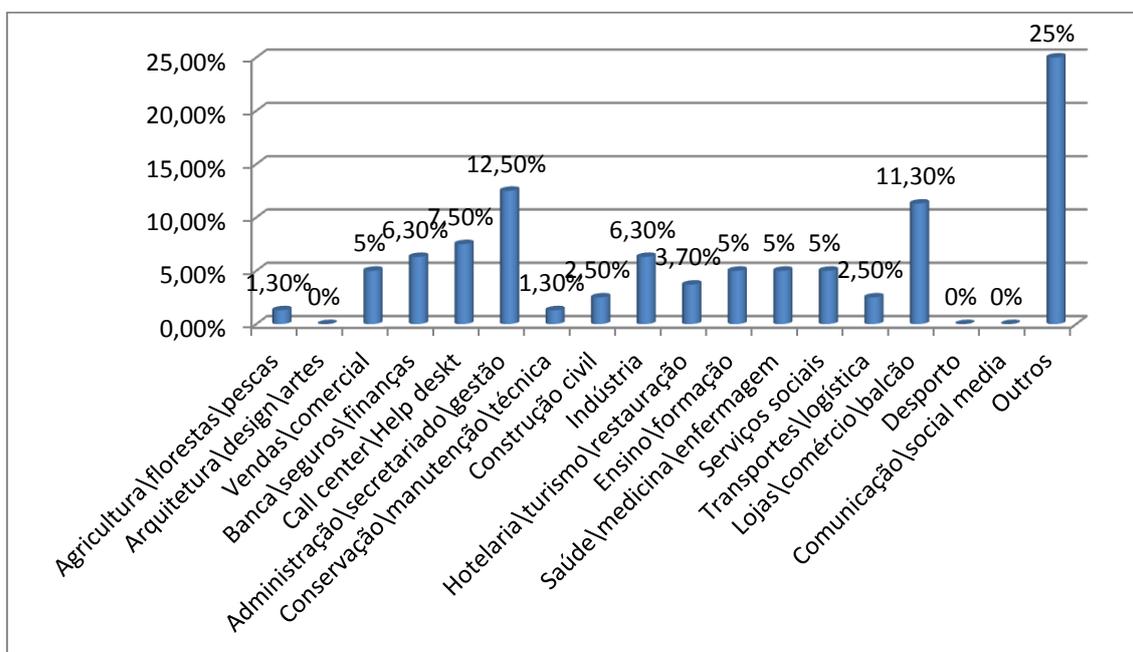


Fonte: Elaboração própria

Relativamente á distribuição da amostra por área de atividade, obteve-se 80 respostas e um valor *missing*, 1,2%. De entre os vários setores de atividade a maioria, cerca de 25% não se conseguiram situar numa das categorias pré formuladas das diferentes áreas profissionais, respondendo «outras». As duas outras categorias que representam um significativo peso na amostra são as áreas da administração\secretariado\ gestão com 12,5% dos inquiridos respondentes e as áreas das lojas\comércio\balcão com 11,3% dos inquiridos. As restantes áreas de atividade passam por cal center\help desk com 7,5%, banca\seguros e finanças com 6,3% de inquiridos e com um peso de 5% em cada uma das seguintes áreas de atividade encontram-se as áreas de vendas\comercial; ensino\formação; saúde\medicina\enfermagem e serviços sociais. Outras áreas referidas pelos inquiridos são a hotelaria\turismo\restauração com 3,70% dos inquiridos, transportes\logística com 2,5% dos inquiridos, construção civil com também 2,5% das respostas e ainda com 1,3% das respostas na área de agricultura\florestas e

pesca. Nas áreas de desporto, comunicação\social media e arquitetura\artes \design não se obteve qualquer resposta dos inquiridos. Estes dados podem ser comprovados no gráfico 9.

**Figura 9- Área de atividade**



Fonte: Elaboração própria

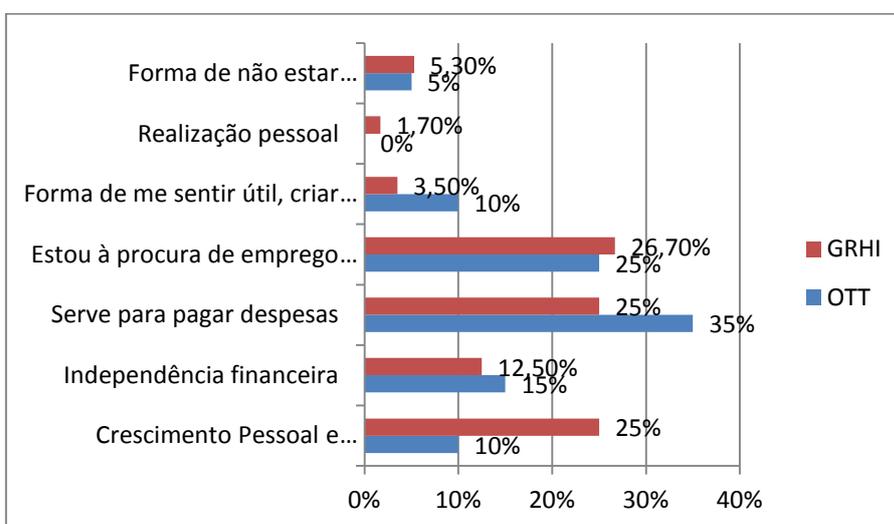
Quanto à questão de apurar a perceção que os inquiridos têm acerca do seu emprego, nos inquiridos de empresas OTT, a maioria afirma percecionar o emprego como forma de pagar as despesas (35%), enquanto que inquiridos de empresas com GRHI, a maioria refere estar à procura de emprego melhor (26,70%).

Comparativamente nas duas amostras, os inquiridos das empresas com GRHI apresentaram maior percentagem sobre o facto de estarem à procura de emprego melhor, mas os indivíduos das empresas OTT também apresentam uma percentagem muito próxima, de 25%. Já na perceção de ver o emprego como forma de pagar despesas, os inquiridos das empresas OTT apresentam maior percentagem face a 25% dos inquiridos de empresas com GRHI.

Em relação às restantes visões do emprego, existe uma diferença mais significativa quanto ao facto de se atribuir ao trabalho crescimento pessoal e profissional, os inquiridos de empresas OTT são 10% e os indivíduos de empresas com GRHI são 25% os que afirmam esta perceção. Quanto à independência financeira são os indivíduos de empresas OTT que apresentam um valor ligeiramente mais elevado de 15% face a 12,5% de respostas dos indivíduos de empresas

com GRHI. Ainda 10% de inquiridos de empresas OTT afirmam que o emprego é uma forma de se sentirem úteis e criar contatos profissionais e pessoais, em contraposição de 3,5% de inquiridos de empresas com GRHI. Em percentagem quase igual, aproximadamente 5% em ambas as amostras refere ser uma forma de não estar parado e desocupado. Por último, a realização pessoal é ainda pouco percecionada nos inquiridos das duas amostras, nenhum inquirido de empresas OTT referiu ser uma realização pessoal, nos inquiridos de empresas com GRHI, apenas 1,70% se sente realizado. Estes resultados podem ser conferidos no gráfico 10:

**Figura nº10- Visão e valor atribuído ao emprego (por forma de contratação)**



Fonte: Elaboração própria

## 5.2 Descrição e análise da Motivação e satisfação dos trabalhadores

### 5.2.1 Análise da motivação e satisfação dos trabalhadores em relação a fatores higiénicos: Trabalhadores de empresas de trabalho temporário

Neste primeiro ponto, irá ser feita uma análise e comparação, nos dois casos, a motivação e satisfação numa perspetiva de verificar a satisfação com os fatores higiénicos do trabalho, numa perspetiva de Herzberg (1957) citado por Neves (2011). Como fatores higiénicos, selecionou-se, numa escala semelhante à de Herzberg, uma hierarquia de necessidades higiénicas no trabalho, onde os inquiridos puderam avaliar esses fatores no trabalho, numa escala de 1 a 7, sendo que 1 (discordo totalmente); 2 (discordo bastante); 3 (discordo um

pouco); 4(nem concordo nem discordo); 5 (concordo moderadamente); 6 (concordo bastante); 7(concordo totalmente).

Esses fatores higiênicos foram organizados em afirmações para serem alvo de avaliação por parte dos inquiridos, de acordo com a hierarquia de Herzberg, inspirada na pirâmide das necessidades de Maslow (1954). Num primeiro foram avaliados fatores higiênicos que se relacionam com necessidades fisiológicas: condições físicas e ambientais; salário; benefícios sociais; horários. Num segundo patamar a segurança: segurança e estabilidade profissional; num terceiro patamar de necessidades sociais, questões relacionadas com a relação com os colegas de trabalho e as chefias e políticas da empresa.

Analisando então estes fatores higiênicos nos trabalhadores de empresas *outsourcing* de trabalho temporário, obtiveram-se 21 respostas em todos os parâmetros, variando de 1 a 7 essas mesmas avaliações face aos fatores em análise. Numa média total, os inquiridos de empresas de trabalho temporário manifestaram o seu grau de concordância em relação à existência desses fatores higiênicos em análise de 3,96, ou seja aproximadamente uma média de 4 (nem concordo nem discordo). Os fatores mais bem avaliados correspondem ao patamar das relações sociais, relacionadas com os colegas de trabalho: responsabilidade dos colegas (4,29); Entreatuda e apoio (4,48); atitude agradável dos colegas (4,76) e possibilidade de estabelecimento de relações de amizade (4,86). O fator mais bem avaliado de todos foi a possibilidade de estabelecimento de relações de amizade com os colegas de trabalho (4,86), numa média aproximada de 5 (concordo moderadamente), seguidamente da atitude agradável dos colegas (4,76), aproximadamente 5 (concordo moderadamente).

As avaliações mais baixas correspondem à adequabilidade do salário (3,33), aproximadamente 3 (discordo um pouco) e à atratividade da função que realizam (3,38), aproximadamente 3 (discordo um pouco).

Um outro valor significativo refere-se às condições físicas do local de trabalho, sendo um dos parâmetros mais bem avaliados também (4,57), aproximadamente 5 (concordo moderadamente)

Em relação às chefias, a média da avaliação situa-se próxima de 4 (nem concordo nem discordo) sendo que dentro da análise das chefias, o parâmetro mais bem avaliado é a garantia de *feed back* por parte das chefias (3,9), seguidamente do cumprimento das políticas por parte da mesma (3,86) e o tratamento justo face aos colaboradores (3,86). O parâmetro não tão bem avaliado em relação à chefia, prende-se com a adequabilidade e avaliação da política da empresa (3,52).

Em suma, os fatores higiênicos em geral, nos trabalhadores das empresas de trabalho temporário, não obtiveram uma avaliação significativa para que se afirme que estes são

devidamente cumpridos e gerem consenso na satisfação dos trabalhadores, já que a maioria foi avaliada com médias aproximadas de 4 (nem concordo, nem discordo), assumindo os inquiridos uma postura neutra na avaliação. São os fatores relacionados com as relações com os colegas de trabalho que demonstram um valor significativo acima da média geral deste parâmetro, aproximadamente 5 (concordo moderadamente) em alguns aspetos. Estes valores podem ser visualizados com mais atenção na tabela nº1:

**Tabela nº 1- Avaliação das condições Higiénicas no trabalho por trabalhadores de empresas de trabalho Temporário**

| Trabalhadores OTT                            |    |       |
|--|----|-------|
| Condições Higiénicas                         | N  | Média |
| Condições Físicas e Ambientais               | 21 | 4,57  |
| Salário adequado                             | 21 | 3,33  |
| Benefícios sociais pagos                     | 21 | 3,9   |
| Conciliação de horários com vida pessoal     | 21 | 3,71  |
| Garantia de segurança e estabilidade pessoal | 21 | 3,62  |
| Avaliação e políticas da empresa adequadas   | 21 | 3,52  |
| Chefia cumpre a política da empresa          | 21 | 3,86  |
| Feed back por parte da chefia                | 21 | 3,9   |
| Chefia trata os colaboradores de forma justa | 21 | 3,86  |
| Chefia valoriza a opinião dos colaboradores  | 21 | 3,67  |
| Colegas de trabalho responsáveis             | 21 | 4,29  |
| Entre-ajuda e apoio entre colegas            | 21 | 4,48  |
| Colegas de trabalho são agradáveis           | 21 | 4,76  |
| É possível criação de laços de amizade       | 21 | 4,86  |
| Chefia incentiva a participação e melhoria   | 21 | 3,67  |
| Função atrativa                              | 21 | 3,38  |
| Média total                                  |    | 3,96  |

Fonte: Elaboração própria.

## 5.2.2 Análise da motivação e satisfação dos trabalhadores em relação a fatores higiênicos: Trabalhadores de empresas com gestão de recursos humanos interna

Analisando os mesmos fatores higiênicos em trabalhadores de empresas com gestão interna de recursos humanos, verifica-se que a média total da avaliação destes fatores se situa nos 4,1%, (nem concordo nem discordo) face à existência e cumprimento destes fatores, por parte da organização. Obteve-se 56 respostas nos parâmetros de avaliação face à atratividade do cargo e condições físicas e ambientais, 54 respostas nos itens de adequação das políticas e avaliação da empresa, possibilidade de criação de laços de amizade e responsabilidade dos colegas e nos restantes parâmetros obtiveram-se 55 respostas. As respostas variam entre 1 e 7, excetuando o *feed back* da chefia que variou entre 1 e 6.

Os fatores mais bem avaliados são, tal como no caso anterior, aqueles relacionados com as necessidades sociais: agradabilidade dos colegas ( 4, 93), a possibilidade de criação de laços de amizade(4,83), entreatajuda (4,67) e responsabilidade dos colegas(4,52), portanto esta amostra concorda moderadamente que existem estes aspetos no trabalho. O fator mais bem avaliado de todos é a agradabilidade dos colegas (4,93).

O parâmetro com valor mais baixo é tal como o caso anterior, a adequabilidade do salário com 3,18 (discordo um pouco).

Em relação à avaliação das chefias o fator mais bem avaliado foi o cumprimento da política da empresa por parte da chefia com 4,18 (Nem concordo nem discordo) e o item com pior avaliação foi a adequabilidade das políticas na empresa (3,81). Os restantes fatores relacionados à relação com a chefia, foram avaliados com valor médio de 3,91, nomeadamente o *feed back* da chefia e na justiça no trato dos colaboradores.

Outros fatores com valores significativos foi a avaliação atribuída às condições físicas e ambientais (4,45), a atratividade da função (4,29) e os benefícios sociais pagos (4,29). Estes valores podem ser melhor analisados na tabela 2:

**Tabela nº2 - Avaliação das condições Higiénicas no trabalho por trabalhadores de empresas com gestão de recursos humanos interna**

| Trabalhadores de empresas com GRHI           |    |       |
|--|----|-------|
| Condições Higiénicas                         | N  | Média |
| Condições Físicas e Ambientais               | 56 | 4,45  |
| Salário adequado                             | 55 | 3,18  |
| Benefícios sociais pagos                     | 55 | 4,29  |
| Conciliação de horários com vida pessoal     | 55 | 3,87  |
| Garantia de segurança e estabilidade pessoal | 55 | 4,07  |
| Avaliação e políticas da empresa adequadas   | 54 | 3,81  |
| Chefia cumpre a política da empresa          | 55 | 4,18  |
| Feed back por parte da chefia                | 55 | 3,91  |
| Chefia trata os colaboradores de forma justa | 55 | 3,91  |
| Chefia valoriza a opinião dos colaboradores  | 55 | 4,02  |
| Colegas de trabalho responsáveis             | 54 | 4,52  |
| Entre-ajuda e apoio entre colegas            | 55 | 4,67  |
| Colegas de trabalho são agradáveis           | 55 | 4,93  |
| É possível criação de laços de amizade       | 54 | 4,83  |
| Chefia incentiva a participação e melhoria   | 55 | 4     |
| Função atrativa                              | 56 | 4,29  |
| Média total                                  |    | 4,1   |

Fonte: Elaboração Própria.

### **5.2.3 Análise da motivação e satisfação dos trabalhadores em relação a fatores higiénicos: Comparação entre trabalhadores de empresas de trabalho temporário e trabalhadores de empresas com gestão de recursos humanos**

Comparando os resultados dos dois casos, não parecem existir muitas diferenças significativas na avaliação destes fatores higiénicos, existe um consenso na avaliação total próxima de 4 (nem concordo nem discordo). No entanto verifica-se que os trabalhadores de empresas com gestão de recursos humanos interna avaliam um pouco mais positivamente os fatores que os trabalhadores das empresas de trabalho temporário, sendo que os primeiros avaliaram como 4,1 (nem concordo nem discordo) a totalidade da existência dos fatores e os segundos com 3,96 (nem concordo nem discordo).

Quanto à comparação das avaliações mais baixas, existe um consenso de que o salário não é considerado adequado nos dois casos, sendo este o item com valor mais baixo em ambos os casos. Os trabalhadores de empresas *outsourcing* de trabalho temporário referem uma média

de 3,33 de concordância (discordo um pouco) e os trabalhadores de empresas com gestão interna referem 3,18 (discordo um pouco). No entanto apesar de este parâmetro ser melhor avaliado nos trabalhadores de empresas de trabalho temporário, estas referem um outro aspeto com uma das piores avaliações, a atratividade do cargo assume o segundo valor mais baixo na avaliação com 3,38 (discordo um pouco), enquanto no caso de trabalhadores enquadrados em empresas que não recorrem à externalização de mão-de-obra, este parâmetro assume um valor significativo de 4,29 (nem concordo nem discordo). Os trabalhadores de empresas de trabalho temporário têm menor atratividade pelo cargo que os restantes casos.

Comparando as avaliações à relação com as chefias, em ambos os casos, a adequabilidade das políticas na empresa assume o valor mais baixo nesta categoria, no caso dos trabalhadores de empresas *outsourcing* assume uma média de concordância com as mesmas 3,52 (nem concordo nem discordo), enquanto no outro caso assume um valor de 3,81 (nem concordo nem discordo). Em ambos os casos há consenso que as políticas e avaliações na empresa poderiam ser mais adequadas. Nesta categoria de relação com as chefias, no caso dos trabalhadores de empresas com gestão interna, o item mais bem avaliado é o cumprimento da política por parte da chefia (4,18) e no caso dos trabalhadores de empresas de trabalho temporário é o *feed back* por parte das chefias que assume o valor mais alto (3,9).

Outros valores que podem ser comparáveis são: a estabilidade e segurança no emprego, em que as respostas dos trabalhadores das empresas *outsourcing* assumem um valor mais baixo de 3,62 e nos trabalhadores de empresas com gestão interna assume um valor mais alto de 4,1, não se desviando nos dois casos da classificação de «nem concordo nem discordo»; os benefícios sociais pagos em que há uma maior concordância nos trabalhadores de empresas com gestão interna do que trabalhadores de empresas de trabalho temporário, sendo que os primeiros assumem um valor médio de 4,29 e os segundos com 3,9; em relação às condições físicas e ambientais, os trabalhadores de empresas *outsourcing* avaliaram mais positivamente as condições, com valor médio de 4,57 (concordo moderadamente) em contraste com 4,45 (nem concordo nem discordo) do segundo caso, suficiente para mudar a classificação avaliativa das mesmas.

#### **5.2.4 Análise dos fatores motivacionais: trabalhadores de empresas *outsourcing* de trabalho temporário**

De acordo com os fatores considerados motivacionais da hierarquia de Herzberg (1957) citado por Neves (2011), situados nos patamares de necessidades de estima e autorrealização, neste ponto será analisada a média de concordância dos inquiridos de empresas de trabalho temporário, face à existência destes fatores em contexto laboral.

A média total de concordância dos inquiridos face à existência destes fatores no contexto laboral é de 3,45 (discordo um pouco) e as respostas variam entre 1 e 7, em todos os fatores. O fator mais bem avaliado de todos foi a disposição de fazer esforços adicionais, com média de 3,86 (Nem concordo nem discordo) e curiosamente o fator menos bem avaliado é a confiança de que esse mesmo esforço conduz à progressão na carreira, com média de 3,1 (discordo um pouco). Outros valores com médias significativamente altas são: a autonomia e capacidade de autogestão, com 3,76 (nem concordo nem discordo); aquisição de competências para a vida profissional, com 3,67 (nem concordo nem discordo) e a existência de um clima propício a opiniões e sugestões, com 3,52 (Nem concordo nem discordo). Outros valores com níveis baixos de concordância são o reconhecimento do trabalho e o trabalho criativo e desafiante, ambos com 3,29 (discordo um pouco) e a aquisição de competências para a vida pessoal, com 3,24 (discordo um pouco).

É importante salientar que fatores de estima, obtiveram valores mais baixos: sentimento de realização pessoal com 3,38 (discordo um pouco) e reconhecimento do trabalho (3,29). Alguns fatores de autorrealização, o patamar mais alto, tiveram valores superiores: autonomia e capacidade de autogestão (3,76), disposição de fazer esforços adicionais (3,86), excetuando o trabalho criativo e desafiante. Estes resultados são questionáveis, visto que levanta a questão do porquê despender esforços adicionais, visto não se acreditar significativamente na progressão na carreira e não se sentir realizado profissionalmente? Estes valores podem ser visualizados na tabela nº3:

**Tabela nº3- Avaliação de fatores motivacionais de trabalhadores de empresas de trabalho temporário**

| Trabalhadores de empresas OTT           |    |       |
|---|----|-------|
| Fatores Motivacionais                   | N  | Média |
| Aquisição de competências (vida prof)   | 21 | 3,67  |
| Aquisição de competências (vida pess)   | 21 | 3,24  |
| Esforço contribui para progressão       | 20 | 3,1   |
| Reconhecimento do trabalho              | 21 | 3,29  |
| Clima propicio a opiniões e sugestões   | 21 | 3,52  |
| Autonomia a capacidade de autogestão    | 21 | 3,76  |
| Trabalho criativo e desafiante          | 21 | 3,29  |
| Disposição de fazer esforços adicionais | 21 | 3,86  |
| Sentimento de realização pessoal        | 21 | 3,38  |
| Média total                             |    | 3,45  |

Fonte: Elaboração própria

### **5.2.5- Análise dos fatores motivacionais: Trabalhadores de empresas com departamento de gestão de recursos humanos**

Em relação aos trabalhadores de empresas que não recorrem ao *outsourcing* da gestão de recursos humanos, verifica-se que nos fatores motivacionais obtém-se uma média total de avaliação de 4,01, ou seja, nem concordam nem discordam face à existência dos mesmos.

O fator mais bem avaliado prende-se com a aquisição de competências para a vida profissional, com uma média de 4,41 (nem concordo nem discordo), seguidamente da aquisição de competências para a vida pessoal com 4,36 (nem concordo nem discordo) e a disposição de fazer esforços adicionais com um valor significativo de 4,36 (Nem concordo nem discordo) e demonstrando coerência com a avaliação atribuída à confiança de que o esforço conduz a progressão na carreira, com uma média de 4,07 (nem concordo nem discordo).

O fator com pior avaliação foi o reconhecimento do trabalho com 3,48 (discordo um pouco), é o único fator que obtém este tipo de classificação, já que também a realização pessoal (3,64), trabalho criativo e desafiante (3,78) e clima propício a opiniões e sugestões (3,78) situam-se na classificação de «nem concordo nem discordo», apesar de apresentarem um valor mais baixo em relação aos restantes fatores.

Analisando segundo a hierarquia dos fatores motivacionais de Herzberg, as necessidades de estima (status e reconhecimento) apresentam o valor mais baixo, mas não invalida que o patamar superior de necessidades de autorrealização apresente valores médios de avaliação mais altos: autonomia e capacidade de autogestão (4,22), trabalho criativo e desafiante (3,78),

disposição de fazer esforços adicionais (4,36) e sentimento de realização pessoal (3,64), todos com a classificação de «nem concordo nem discordo», em contraste com o valor médio de 3,48 do reconhecimento do trabalho (discordo um pouco). É de salientar então que este valor é o mais significativo dos restantes, visto abranger uma classificação mais baixa. Levanta-se neste caso a questão dos motivos a que leva esta parte da amostra a ter vontade de despender esforços adicionais ou com um mais elevado valor médio de sentimento de realização, visto que a existência de reconhecimento fica muito abaixo dos valores médios de avaliação. Estes resultados estão apresentados na tabela nº4:

**Tabela nº4- Análise dos fatores motivacionais em trabalhadores de empresas com gestão de recursos humanos interna**

| Trabalhadores de empresas com GRHI      |    |       |
|---|----|-------|
| Fatores Motivacionais                   | N  | Média |
| Aquisição de competências (vida prof)   | 55 | 4,41  |
| Aquisição de competências (vida pess)   | 55 | 4,36  |
| Esforço contribui para progressão       | 55 | 4,07  |
| Reconhecimento do trabalho              | 54 | 3,48  |
| Clima propício a opiniões\sugestões     | 55 | 3,78  |
| Autonomia e capacidade de autogestão    | 55 | 4,22  |
| Trabalho criativo e desafiante          | 55 | 3,78  |
| Disposição de fazer esforços adicionais | 55 | 4,36  |
| Sentimento de realização pessoal        | 55 | 3,64  |
| Média total                             |    | 4,01  |

Fonte: Elaboração própria

### 5.2.6- Análise dos fatores motivacionais: *outsourcing* vs gestão interna de recursos humanos

Comparando agora os dois casos, verifica-se que a média total de avaliação dos fatores motivacionais, dos trabalhadores de empresas que concentram a gestão de recursos humanos internamente, é significativamente mais alta (4,01) do que a média dos trabalhadores de empresas *outsourcing* de trabalho temporário (3,45). Esta diferença é o suficiente para que haja um contraste na classificação, face ao sentimento de existência dos fatores no local de trabalho nos dois casos: se os trabalhadores de empresas de trabalho temporário avaliam a totalidade da existência desses fatores com «discordo um pouco», os trabalhadores de empresas que não recorrem ao *outsourcing* de trabalho temporário para a colocação de

recursos humanos, avaliam a existência desses fatores com a classificação de «nem concordo nem discordo». Existe então uma diferença significativa nos dois casos, sendo que estes últimos demonstram uma atitude mais positiva (embora não muito elevada) face à existência desses fatores no local de trabalho do que os trabalhadores de empresas *outsourcing*.

É de salientar que no caso dos trabalhadores de empresas que concentram a gestão de recursos humanos internamente, avaliaram todos os fatores motivacionais com valores médios próximos de 4 (nem concordo nem discordo), excetuando o reconhecimento do trabalho, o único que atingiu um valor médio próximo de 3 (discordo um pouco). Já no caso dos trabalhadores de empresas *outsourcing* de recursos humanos, os fatores próximos do valor médio de 4 (nem concordo nem discordo) são: a disposição de fazer esforços adicionais; autonomia e capacidade de autogestão; aquisição de competências para a vida profissional e clima propício a sugestões e opiniões, isto numa ordem decrescente. Os valores próximos de 3 (discordo um pouco) são: o sentimento de realização pessoal; trabalho criativo e desafiante; reconhecimento do trabalho; aquisição de competências para a vida pessoal e a confiança de que o esforço conduz a progressão na carreira.

No caso dos trabalhadores de empresas com gestão de recursos humanos interna, os fatores mais bem avaliados foram: a aquisição de competências, tanto para a vida profissional como para a vida pessoal e nos trabalhadores de empresas *outsourcing* foi: a disposição de fazer esforços adicionais e a autonomia e capacidade de autogestão

Em ambos os casos, existe um consenso de que o reconhecimento no trabalho é um fator com um baixo grau de existência, sendo o fator com valor médio mais baixo nos dois casos.

Em suma, se os fatores higiénicos não havia uma diferença tão significativa nas avaliações da existência dos mesmos nos respetivos locais de trabalho, apesar de no caso do *outsourcing* o valor total ser mais baixo, já no que toca aos fatores motivacionais, já existe uma diferença mais significativa na avaliação total dos mesmos. No caso dos trabalhadores das empresas de trabalho temporário, a média total situa-se na classificação de «discordo um pouco» e no caso dos trabalhadores de empresas com gestão de recursos humanos interna a classificação situa-se no «nem concordo nem discordo», um valor um pouco mais positivo, mas não deixa de ser um pouco neutro. É de salientar que em ambos os casos, os valores médios dos trabalhadores de empresas de *outsourcing* são ligeiramente mais baixos que os valores dos trabalhadores de empresas com gestão de recursos humanos interna. Dito isto será que podemos afirmar que os trabalhadores de empresas que recorrem ao *outsourcing*, estão ligeiramente menos motivados do que os trabalhadores de empresas de *outsourcing*? Talvez não, se for visto por um lado hierarquizado, já que a disposição de fazer esforços adicionais, dentro dos valores médios de avaliação destes fatores por parte destes trabalhadores, é o fator mais bem

avaliado, enquanto nos trabalhadores de empresas que não recorrem a esta forma de gestão de recursos humanos, é a aquisição de competências. No entanto e globalmente, contrariando esta afirmação, os valores em todos os fatores motivacionais estão ligeiramente mais elevados nos trabalhadores de empresas que não recorrem à externalização dos recursos humanos do que os restantes, levando a que no fundo estes trabalhadores estejam um pouco mais motivados do que no outro caso em análise.

Mas será que visto de uma perspetiva de avaliar valores médios, estes não representarão mais a sua satisfação do que a prioridade de se atribui á motivação? Ou seja, se dentro de cada um dos casos estes valores médios estabelecem uma hierarquia de atribuição de valor, será que essa hierarquia também não poderá ajudar a ter uma conclusão sobre qual dos casos está mais motivado? Se no caso do *outsourcing*, dentro dos valores médios que se obteve, o fato de se despender esforços adicionais e a autonomia\autogestão estão entre os fatores mais bem avaliados e no seguindo caso a aquisição de competências, então esta hierarquia dada por estes valores não poderá também ser alvo de uma análise que incide no contrário, de que talvez os trabalhadores em regime *outsourcing* estejam mais motivados?

### **5.3- Análise do comprometimento organizacional**

#### **5.3.1- Comprometimento em trabalhadores de empresas *outsourcing* de trabalho temporário**

Analisando os indicadores de comprometimento e os indicadores influenciadores do mesmo nas organizações, no caso dos trabalhadores de empresas que recorrem ao *outsourcing*, a média total do nível de comprometimento atinge os 3,56 (nem concordo nem discordo). Os valores de avaliação variam entre 1 e 7, excetuando a avaliação da afirmação: «Não tenho intenções de abandonar a empresa» que varia de 1 a 6.

Os dois fatores de comprometimento mais bem avaliados são a existência de companheirismo, solidariedade e ajuda na equipa e a confiança nos colegas, não tanto fatores dependentes do próprio individuo mas sim, fatores que dependem do ambiente organizacional e da forma como o individuo o interpreta. Estes fatores devolveram uma média de 4,48 (nem concordo nem discordo). Um outro fator indicativo de comprometimento e com um valor elevado e significativo, é o comprometimento com os objetivos, ir para além dos objetivos definidos, com uma média de 4,43 (nem concordo nem discordo). Outros valores significativos com um valor médio de avaliação alto foram a existência de poucos obstáculos

colocados pelos colegas de trabalho com 4,19 (nem concordo nem discordo) e o ambiente de pouca competição, mais cooperação com 4,1 (nem concordo nem discordo). Em suma, os fatores influenciadores de comprometimento relacionados com as relações de trabalho com os colegas foram os parâmetros mais bem avaliados, estes podem ser impulsionadores de bons níveis de comprometimento, assim como afirma Lyman (2008), referindo precisamente a relação de confiança com os colegas de trabalho e o ambiente de cooperação.

Os indicadores menos bem avaliados prendem-se com: a não intenção de abandonar a empresa com 2,71 (discordo um pouco); classificar a organização como uma das melhores para trabalhar, apenas com 2,8 (discordo um pouco) e não pensar frequentemente em abandonar a organização com 2,95 (discordo um pouco), sendo estes, indicadores de pouca disponibilidade de permanecer membro da organização.

Este tipo de comprometimento que esta amostra apresenta, relaciona-se mais com o facto de haver poucas alternativas melhores, com uma média de 3,9. (nem concordo nem discordo). Os inquiridos discordam um pouco no que toca a avaliar a existência dos restantes tipos de comprometimento, nomeadamente o medo das consequências que pode trazer á vida dos inquiridos a saída (3,38), ligação á empresa por lealdade (3,1) e a ligação emocional com a mesma (2,81).

Outros valores significativos altos são de referir: o orgulho em fazer parte da organização com 3,7 (nem concordo nem discordo) e a recomendação dos serviços da empresa para trabalhar com média de 3,67 (nem concordo nem discordo). Contrariamente outros valores significativos baixos são: a identificação com a organização, com média de 3,33 (discordo um pouco) e o ambiente positiva e estimulante, com o mesmo valor médio, assim como o facto de se considerar a chefia inspiradora, com 3,19 (discordo um pouco).

Concluindo este ponto, a média do nível de comprometimento desta amostra situa-se um pouco baixa no geral, num patamar mais neutro e a meio de avaliação (nem concordo nem discordo). Verifica-se que tal é qual como na avaliação dos fatores higiénicos, que os indicadores referentes a classificação das relações com os colegas de trabalho são os indicadores mais bem avaliados e que apesar de os indicadores da vontade de permanecer na organização devolverem médias baixas (discordo um pouco), estes inquiridos das empresas *outsourcing* de trabalho temporário devolvem um valor médio mais alto, em relação aos outros indicadores, no indicador de ir para além dos objetivos definidos. Quanto à natureza deste comprometimento, ele tem um cariz de ser um compromisso mais baseado por falta de melhores alternativas no mercado de trabalho do que por qualquer um dos outros, visto a classificação deste divergir dos restantes, situando-se no «nem concordo nem discordo». Estes valores podem ser vistos com atenção na tabela nº5:

**Tabela nº5- Comprometimento organizacional em trabalhadores de empresas *outsourcing* de trabalho temporário**

| Comprometimento (empresas <i>outsourcing</i> )          | N  | Média |
|---|----|-------|
| Poucos obstáculos e negatividade no trabalho dos outros | 21 | 4,19  |
| Permaneço por medo das consequências da saída           | 21 | 3,38  |
| Confiança nos colegas de trabalho                       | 21 | 4,48  |
| Permaneço por lealdade na organização                   | 21 | 3,1   |
| Orgulho em fazer parte desta organização                | 20 | 3,7   |
| Recomendo os serviços da minha organização              | 21 | 3,67  |
| Permaneço por falta de alternativas melhores            | 21 | 3,9   |
| Permaneço porque me sinto emocionalmente ligado\a       | 21 | 2,81  |
| Companheirismo, solidariedade e ajuda na equipa         | 21 | 4,48  |
| Não penso frequentemente em abandonar a organização     | 21 | 2,95  |
| Ambiente de pouca competição, mais cooperação           | 21 | 4,1   |
| Recomendo a organização para trabalhar                  | 21 | 3,38  |
| Comprometo-me a ir para além dos objetivos definidos    | 21 | 4,43  |
| A organização é das melhores para trabalhar             | 20 | 2,8   |
| A organização rege-se por valores éticos e morais       | 21 | 3,81  |
| identificação com a organização                         | 21 | 3,33  |
| Não tenho intenções de abandonar a organização          | 21 | 2,71  |
| Chefia inspiradora e um exemplo a seguir                | 21 | 3,19  |
| Ambiente positivo e estimulante                         | 21 | 3,33  |
| Média total   |    | 3,56  |

Fonte: elaboração própria

### **5.3.2- Comprometimento em trabalhadores de empresas com gestão interna de recursos humanos**

Verificando os resultados dos trabalhadores, das empresas que não recorrem ao *outsourcing* para contratar e gerir recursos humanos, a nível do comprometimento obteve-se uma média total de 3,93, nem concordam nem discordam quanto ao facto de existir os indicadores de comprometimento em avaliação. Todos os indicadores de comprometimento foram avaliados com valores próximos de 4, exceto o facto de se considerar a chefia inspiradora e um exemplo, com valor próximo de 3 (discordo um pouco).

Os valores variam de 1 a 7 em todos os indicadores de avaliação, excetuando o parâmetro onde se avalia as intenções de abandono da organização, variando as respostas de 1 a 6.

O indicador mais bem avaliado, por parte desta amostra, foi o comprometimento para com a superação de objetivos, com valor expressivo de 4,80 (concordo moderadamente). Os indicadores avaliativos acerca do ambiente relacional em relação aos colegas também se destacam como dos mais bem avaliados: companheirismo e solidariedade (4,42) e confiança nos colegas de trabalho (4,37), numa classificação de «nem concordo nem discordo» face à existência dos mesmos no local de trabalho.

O indicador de comprometimento menos bem avaliado foi a avaliação da chefia, com valor muito expressivo, visto ser o único que se enquadra numa classificação de «discordo um pouco». A caracterização da chefia como inspiradora e um exemplo a seguir devolveu uma média de avaliação de 3,47, o valor mais baixo do grupo de fatores de comprometimento. Outros valores baixos, não tão significativos foram a caracterização de um ambiente de pouca competição, mais cooperação (3,55) e a consideração de que a organização é das melhores para trabalhar (3,60), ambos com uma classificação de «nem concordo nem discordo».

Em relação aos tipos de comprometimento, o que gera maior consenso é a permanência na organização por falta de alternativas melhores (4,07) seguidamente da permanência por medo das consequências que a saída traz para a vida de cada inquirido (3,88). A permanência por uma relação emocional sobrepõe-se à permanência por uma relação de lealdade, ambas com respetivamente com 3,84 e 3,69 de valores médios de avaliação.

Outros indicadores que foram avaliados com valores significativamente altos foram: a opinião de que se sentem orgulhosos de fazer parte da organização (4,13) e a recomendação dos serviços da organização (4,27) que demonstram uma atitude de identificação e de «vestir a camisola» por parte desta amostra.

Outros valores medianos de avaliação face a indicadores de comprometimento prendem-se com : a opinião de que a organização se rege por valores éticos e morais (3,89), existência de poucos obstáculos e negativismo por parte dos colegas (3,87), as poucas intenções de abandonar a organização (3,87) e a caracterização de um ambiente positivo e estimulante (3,80).

Em suma, quase todos os indicadores de comprometimento foram avaliados com valores próximos de 4 (nem concordo nem discordo ) exceto , pela positiva, a vontade de ir para além dos objetivos estabelecidos com valor médio de 4,80(concordo moderadamente) e exceto, pela negativa, a avaliação á chefia quanto ao facto desta ser considerada inspiradora e um exemplo, com valor médio de 3,47( discordo um pouco).Pode-se verificar estes resultados com mais pormenor, na seguinte tabela nº6:

**Tabela nº6- Avaliação dos fatores de comprometimento por trabalhadores de empresas com gestão interna de recursos humanos.**

| Comprometimento (empresas com gestão de recursos humanos interna). | N  | Média |
|--|----|-------|
| Poucos obstáculos e negatividade no trabalho dos outros            | 55 | 3,87  |
| Permaneço por medo das consequências da saída                      | 56 | 3,88  |
| Confiança nos colegas de trabalho                                  | 52 | 4,37  |
| Permaneço por lealdade na organização                              | 55 | 3,69  |
| Orgulho em fazer parte desta organização                           | 55 | 4,13  |
| Recomendo os serviços da minha organização                         | 56 | 4,27  |
| Permaneço por falta de alternativas melhores                       | 55 | 4,07  |
| Permaneço porque me sinto emocionalmente ligado\                   | 55 | 3,84  |
| Companheirismo, solidariedade e ajuda na equipa                    | 55 | 4,42  |
| Não penso frequentemente em abandonar a organização                | 54 | 3,63  |
| Ambiente de pouca competição, mais cooperação                      | 55 | 3,55  |
| Recomendo a organização para trabalhar                             | 55 | 3,78  |
| Comprometo-me a ir para além dos objetivos definidos               | 55 | 4,80  |
| A organização é das melhores para trabalhar                        | 55 | 3,60  |
| A organização rege-se por valores éticos e morais                  | 55 | 3,89  |
| identificação com a organização                                    | 55 | 3,85  |
| Não tenho intenções de abandonar a organização                     | 54 | 3,87  |
| Chefia inspiradora e um exemplo a seguir                           | 55 | 3,47  |
| Ambiente positivo e estimulante                                    | 55 | 3,80  |
| Média total  |    | 3,93  |

Fonte: Elaboração Própria

### **5.3.3- Comparação do nível de comprometimento entre trabalhadores de empresas *outsourcing* e trabalhadores de empresas com gestão de recursos humanos interna.**

Entre as duas amostras, os valores médios totais do nível de comprometimento não diferem muito, no entanto o nível médio do comprometimento, nos trabalhadores de empresas que não recorrem ao *outsourcing* de recursos humanos é ligeiramente mais elevado, de cerca de 3,93 na totalidade da avaliação dos indicadores (nem concordo nem discordo). Já os trabalhadores das empresas que recorrem ao *outsourcing* de recursos humanos, a média situa-se um pouco mais baixa, de cerca de 3,59 (nem concordo nem discordo), situando-se ambas as amostras na classificação de «nem concordo nem discordo» da existência dos fatores de comprometimento.

Em ambas as amostras, os indicadores mais bem avaliados são os relacionados com as relações com os colegas de trabalho e a vontade de ir para além dos objetivos definidos pela organização.

Relembrando então que nos indivíduos que prestam serviços em empresas *outsourcing* avaliam com melhor média: a existência de companheirismo e solidariedade (4,48); confiança nos colegas (4,48); o comprometimento de ir além dos objetivos (4,43); poucos obstáculos criados pelos colegas (4,19) e ambiente de pouca competição, mais cooperação (4,1), classificados todos estes indicadores face à sua existência de «nem concordo nem discordo».

Relembrando agora os indicadores mais bem avaliados dos trabalhadores das empresas que não recorrem ao *outsourcing* são: O comprometimento de ir para além dos objetivos definidos (4,80); companheirismo e solidariedade entre colegas (4,42); confiança nos colegas (4,37); recomendação dos serviços da organização (4,27). Nesta avaliação destaca-se o valor médio da vontade de ir para além dos objetivos, com um valor médio mais alto que os restantes e até das avaliações dos inquiridos das empresas *outsourcing*. O valor médio de 4,80 enquadra-se numa classificação de «concordo moderadamente», o único com esta classificação, já que os restantes atingem a classificação de «nem concordo nem discordo».

Quanto aos indicadores com valores médios de avaliação mais baixos, no caso de trabalhadores de empresas *outsourcing*, referem o facto de não terem intenções de abandonar a empresa, com 2,71 de valor médio (discordo um pouco); considerarem a organização das melhores para trabalhar, com valor médio de 2,8 ( discordo um pouco) e o facto de não pensarem frequentemente em abandonar a empresa com valor médio de 2,95(discordo um pouco). As suas atitudes perante as intenções de não abandono da organização, apresentam valores mais baixos, enquadrados numa classificação de «discordo um pouco».

No caso dos trabalhadores de empresas com gestão de recursos humanos interna, é a chefia que recebe valores médios mais baixos com 3,47 face ao grau de concordância desta ser inspiradora e um exemplo a seguir (discordo um pouco). É o único indicador que se enquadra numa classificação de «discordo um pouco». Outros valores baixos mas não tão significativos foram: o ambiente de pouca competição com 3,55 (nem concordo nem discordo) sendo que nos trabalhadores de empresas *outsourcing*, o valor médio deste indicador é mais elevado e foi dos mais bem avaliados e o facto de considerarem a organização como das melhores para trabalhar com valor médio de 3,60 (nem concordo nem discordo).

Em relação á natureza que carateriza o comprometimento dos trabalhadores, nas duas amostras, predomina o comprometimento com a organização por falta de alternativas melhores no mercado de trabalho, sendo que nos trabalhadores de empresas *outsourcing* o

valor médio é 3,9 e nos trabalhadores de empresas com gestão interna de recursos humanos é de 4,07 ambos classificados de «nem concordo nem discordo» face a esta afirmação. Seguidamente, ambas as amostras referem o medo das consequências para a vida a saída da organização, em indivíduos que trabalham em empresas *outsourcing* o valor médio de concordância devolvido face a esta afirmação é de 3,38 (discordo um pouco) e nos trabalhadores de empresas que não recorrem ao *outsourcing* é de 3,88 (nem concordo nem discordo). Neste indicador há uma diferença acentuada, os indivíduos das empresas *outsourcing* têm menos medo das consequências que pode causar a saída, do que os indivíduos das empresas que não recorrem a este tipo de contratação. Poderá ter a ver com a influência de outras variáveis, como a idade, se há mais jovens a exercer atividade profissional neste tipo de empresas, é normal terem menos receio das consequências porque não têm ainda uma vida profissional e pessoal estabilizada e independente. Um outro fator que pode influenciar é o facto destas pessoas fazerem do trabalho temporário uma forma de vida já tão enraizada e normalizada que já desenvolveram mecanismos para não terem medo das consequências da saída. Os restantes tipos de comprometimento observa-se uma diferença significativa: os indivíduos das empresas com gestão de recursos humanos interna, encontram-se mais emocionalmente ligados á organização que os indivíduos das empresas *outsourcing*. Nestes últimos a lealdade (3,1) sobrepõe-se à ligação emocional (2,81), apesar de se situarem na classificação de «discordo um pouco». Já nos indivíduos das empresas com gestão de recursos humanos interna, a ligação emocional sobrepõe-se, com 3,84 face a 3,69 da lealdade, ambas classificadas de «nem concordo nem discordo». Variáveis que possam influenciar este resultado podem ter a ver com a natureza do cargo, visto que cargos de menor importância e valor para a empresa, são muitas vezes alvo de externalização por *outsourcing*, situando-se à margem da organização. No entanto é de lembrar que em ambas as amostras anteriormente, o reconhecimento no trabalho apresentou valores baixos, mesmo independentemente da natureza do cargo.

Finalizando esta comparação, os valores médios devolvidos da totalidade do comprometimento, não apresentam grandes diferenças significativas nas duas amostras, mas observa-se um maior valor total de comprometimento em indivíduos de empresas com gestão interna de recursos humanos.

Em ambas as amostras, há um grande grau de concordância com a existência de fatores relacionados com a boa relação com os colegas de trabalho, nomeadamente a confiança, o companheirismo e a solidariedade, assim como a vontade de ir para além dos objetivos definidos, sendo estes indicadores os mais bem avaliados de todos nas duas amostras.

No que toca aos valores médios mais baixos, no caso das empresas *outsourcing*, nota-se claramente a vontade de abandono da organização, sendo esses indicadores os mais mal avaliados e demonstrando então, que são os que têm menos medo das consequências de uma eventual saída. São os que mais têm intenções de sair e os que pensam mais frequentemente nisso, situando-se no «discordo um pouco» face á negação das intenções de sair ou pensar nesse assunto.

A respeito do caso dos trabalhadores de empresas que não recorrem ao *outsourcing*, o único valor significativamente mais baixo relaciona-se com a opinião de que a chefia é inspiradora e um exemplo a seguir, o único indicador que se situa na classificação de «discordo um pouco». Outros indicadores baixos mas não tão expressivos é o facto de considerarem o ambiente pouco competitivo, neste grupo o valor de concordância é significativamente mais baixo que no grupo das empresas *outsourcing*, sendo aqui um dos indicadores mais bem avaliados. Também em ambas as amostras, há um consenso de que não consideram a empresa das melhores para trabalhar, sendo este um indicador com valor mais baixo em ambos os grupos.

Em suma, em ambos os grupos há vontade de efetuar esforços adicionais para alcançar os objetivos e de se envolver socialmente com a equipa de trabalho, no entanto é nas empresas *outsourcing* que existe maior pré disposição para abandonar a empresa logo que haja oportunidade melhor, visto os baixos valores desses indicadores de comprometimento e também pelo facto de apresentarem menos receio das consequências e menos envolvimento emocional do que no segundo grupo. O valor médio de comprometimento total, pode não ser suficiente para indicar se são os indivíduos das empresas *outsourcing* que são menos comprometidos, mas sim a natureza dos indicadores mais bem avaliadas ou mais mal avaliadas.

## **5.4- Testes de influência de fatores no compromisso e na motivação dos trabalhadores**

### **5.4.1- Liderança transformacional e comprometimento afetivo**

Nesta etapa da investigação, vai-se verificar através de testes estatísticos, a influência de determinadas variáveis no comprometimento e motivação, de forma a adquirir mais conhecimento sobre o mesmo.

De acordo com o estudo de Pina e Cunha et al (2007), referindo-se ao surgimento do comprometimento afetivo por impacto de uma liderança transformacional, também nesta investigação se apurou este facto. Testou-se uma relação de influência entre as variáveis qualitativas ordinais: «A chefia é inspiradora e um exemplo a seguir» e «Sinto-me emocionalmente ligado á organização», elaborando-se duas hipóteses e podendo visualizar o resultado na tabela 7:

**H0: Em termos gerais, a chefia ser inspiradora é independente de se perceber um comprometimento emocional.**

**H1: Em termos gerais, a chefia ser inspiradora é dependente de se perceber um comprometimento emocional com a organização.**

**Tabela nº7- Teste de Qui Quadrado para variáveis: Chefia inspiradora e comprometimento afetivo**

| <b>Chi-Square Tests</b>      |                     |    |                       |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------|
|                              | Value               | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
| Pearson Chi-Square           | 78,961 <sup>a</sup> | 36 | ,000                  |
| Likelihood Ratio             | 82,714              | 36 | ,000                  |
| Linear-by-Linear Association | 33,292              | 1  | ,000                  |
| N of Valid Cases             | 80                  |    |                       |

a. 49 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,19.

Fonte: Elaboração própria

A um nível de confiança a 95%, à significância de 0,05%, rejeita-se a hipótese nula da independência das variáveis, person chi-square(0,00) é inferior a 0,05 ou seja deste modo, de acordo com o estudo de Pina e Cunhe et al (2007),nesta investigação, uma liderança transformacional têm influência no desenvolvimento de um comprometimento afetivo.

Será que este resultado se verifica se separarmos a amostra pelo tipo de contratação: outsourcing e gestão interna?

#### 5.4.2 Liderança transformacional e comprometimento afetivo em trabalhadores OTT

Separando as duas amostras, analisando apenas o caso dos trabalhadores com vínculo contratual a empresas *outsourcing* de recursos humanos, verifica-se um resultado bem diferente do que a generalidade apurou, conforme pode ser visualizado na tabela 8:

**H0: A chefia ser inspiradora é independente de se perceber um comprometimento emocional.**

**H1: A chefia ser inspiradora é dependente de se perceber um comprometimento emocional com a organização.**

**Tabela nº8- Teste de Qui Quadrado para variáveis: Chefia inspiradora e comprometimento afetivo, trabalhadores *outsourcing***

| Chi-Square Tests             |                     |    |                       |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------|
|                              | Value               | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
| Pearson Chi-Square           | 36,271 <sup>a</sup> | 30 | ,199                  |
| Likelihood Ratio             | 33,351              | 30 | ,308                  |
| Linear-by-Linear Association | 10,460              | 1  | ,001                  |
| N of Valid Cases             | 21                  |    |                       |

- a. 42 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,05.

Fonte: Elaboração própria

Neste caso, dos trabalhadores por *outsourcing*, a um nível de confiança de 95% e um nível de significância de 0,05%, verifica-se que Pearson Chi-square é de 0,199, superior a 0,05, aceita-se a hipótese nula. O facto de a chefia ser inspiradora é independente do facto de existir um comprometimento afetivo com a organização.

### 5.4.3- Liderança transformacional e comprometimento afetivo em trabalhadores de empresas com GRHI

No caso dos trabalhadores com vínculo de uma contratação interna á empresa, os resultados já vão de encontro com a generalidade, conforme pode ser verificado na tabela 9:

**H0: A chefia ser inspiradora é independente de se perceber um comprometimento emocional.**

**H1: A chefia ser inspiradora é dependente de se perceber um comprometimento emocional com a organização.**

**Tabela nº9- Teste de Qui Quadrado para variáveis: Chefia inspiradora e comprometimento afetivo, trabalhadores de empresas com GRHI**

| <b>Chi-Square Tests</b>      |                     |    |                       |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------|
|                              | Value               | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
| Pearson Chi-Square           | 64,456 <sup>a</sup> | 36 | ,002                  |
| Likelihood Ratio             | 67,644              | 36 | ,001                  |
| Linear-by-Linear Association | 19,346              | 1  | ,000                  |
| N of Valid Cases             | 55                  |    |                       |

a. 49 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,22.

Fonte: Elaboração própria

A um nível de confiança de 95%, 0,05% de significância, verifica-se que Pearson Chi-square (0,02) é inferior a 0,05, ou seja rejeita-se a hipótese nula, a chefia inspiradora é dependente de um comprometimento organizacional, são duas variáveis dependentes.

#### 5.4.4- Motivação e significado atribuído ao trabalho

Levy-Leboyer (1987), citado por Ferreira e Santos (2013) a aceitabilidade da flexibilidade pode estar relacionada com a importância que cada um atribui ao trabalho. De acordo com este autor vai-se apurar se há uma influência do significado do trabalho com a motivação e com o comprometimento.

Elaborou-se duas hipóteses para se testar este facto e pode-se visualizar os resultados na tabela 10:

**H0: A disposição de se despende esforços a mais é independente da forma de como o indivíduo vê o emprego**

**H1: A disposição de se despende esforços a mais é dependente da forma como o indivíduo vê o emprego**

**Tabela nº 10- Teste Qui Quadrado para as variáveis: Forma como vê o emprego e depender esforços a mais.**

| Chi-Square Tests             |                     |    |                       |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------|
|                              | Value               | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
| Pearson Chi-Square           | 55,415 <sup>a</sup> | 36 | ,020                  |
| Likelihood Ratio             | 63,114              | 36 | ,003                  |
| Linear-by-Linear Association | 6,733               | 1  | ,009                  |
| N of Valid Cases             | 79                  |    |                       |

a. 47 cells (95,9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,05.

Fonte: Elaboração própria

Com um nível de confiança a 95% e de significância a 0,05%, o Pearson Chi-square (0,20) é superior a 0.05, neste caso aceita-se H0, são variáveis independentes. O facto de se despende esforços a mais, não é dependente da forma como se vê o trabalho.

#### 5.4.5- Motivação e significado atribuído ao trabalho em trabalhadores de empresas OTT

Se for selecionada apenas a amostra com os trabalhadores de empresas *outsourcing*, o resultado é o mesmo, Person Chi-square (0,138) superior a 0,05, o que faz com que não se rejeita a hipótese nula da independência das variáveis, como se pode ver na tabela nº 11:

**Tabela nº 11- Teste Qui Quadrado para as variáveis: Forma como vê o emprego e depender esforços a mais, trabalhadores de empresas *outsourcing***

| Chi-Square Tests             |                     |    |                       |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------|
|                              | Value               | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
| Pearson Chi-Square           | 38,486 <sup>a</sup> | 30 | ,138                  |
| Likelihood Ratio             | 34,398              | 30 | ,265                  |
| Linear-by-Linear Association | 1,294               | 1  | ,255                  |
| N of Valid Cases             | 20                  |    |                       |

- a. 42 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,05.

Fonte: Elaboração própria

#### 5.4.6- Motivação e significado atribuído ao emprego em trabalhadores de empresas com GRHI

No caso de trabalhadores de empresas com GRHI, os resultados são também iguais à generalidade. Neste grupo, a hipótese nula também não é rejeitada e admite-se a independência das variáveis, a visão que se tem do emprego influencia os esforços despendidos. A um nível de confiança a 95% e significância de 0,05%, o Person Chi-square (0,031) é inferior a 0,05, aceita-se a independência das variáveis. Despende esforços a mais é independente da forma como veem o emprego, conforme se pode confirmar na tabela 12:

**Tabela nº 12- Teste Qui Quadrado para as variáveis: Forma como vê o emprego e depender esforços a mais, trabalhadores de empresas com GRHI**

| <b>Chi-Square Tests</b>      |                     |    |                       |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------|
|                              | Value               | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
| Pearson Chi-Square           | 53,325 <sup>a</sup> | 36 | ,031                  |
| Likelihood Ratio             | 57,431              | 36 | ,013                  |
| Linear-by-Linear Association | 5,718               | 1  | ,017                  |
| N of Valid Cases             | 55                  |    |                       |

a. 49 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.

Fonte: Elaboração própria

#### **5.4.7- Forma de contratação e comprometimento**

Analisando a influência que poderá ter a forma de contratação com o comprometimento do trabalhador, elaborou-se as seguintes hipóteses:

**H0: Não se ter intenções de abandonar a empresa é independente da forma de contratação**

**H1: Não se ter intenções de abandonar a empresa é dependente da forma de contratação**

A um nível de confiança de 95% e 0,05% de significância, conclui-se pelo resultado do teste Qui Quadrado, que a hipótese nula não se rejeita, pearson chi- square (0,146) que é superior a 0,05, são variáveis independentes sem aparente influência uma na outra. Não se ter intenções de abandonar a empresa é independente da forma de contratação, seja por outsourcing ou gestão interna, conforme pode ser conferido na tabela 13:

**Tabela nº13- Teste Chi-Square para as variáveis de não se ter intenções de abandonar a empresa e forma de contratação**

| <b>Chi-Square Tests</b>      |                    |    |                       |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------|
|                              | Value              | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
| Pearson Chi-Square           | 9,519 <sup>a</sup> | 6  | ,146                  |
| Likelihood Ratio             | 10,960             | 6  | ,090                  |
| Linear-by-Linear Association | 5,407              | 1  | ,020                  |
| N of Valid Cases             | 75                 |    |                       |

7 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,68.

Fonte: Elaboração própria

#### **5.4.8- Medo das consequências da saída e Vontade de despende esforços a mais**

Um outro fator que pode influenciar a motivação no trabalho, é o facto de que numa sociedade onde predomina o desemprego e a falta de outras alternativas, o medo das consequências de uma eventual saída pode acarretar, daí, a motivação ser desencadeada por esse receio. Desta forma, também foi realizado um teste estatístico nesta investigação, em que se pretendeu verificar se estas variáveis são independentes. Elaborou-se as seguintes hipóteses e o resultado do teste pode ser visualizado na tabela 14:

**H0: Despende esforços adicionais é independente do medo das consequências que acarreta uma eventual saída.**

**H1: Despende esforços a mais é dependente do medo das consequências que acarreta uma eventual saída.**

A um nível de confiança de 95% e de significância de 0,05%, apurou-se que as variáveis são independentes, Pearson chi-square (0,847) que é superior a 0,05%, aceita-se a hipótese nula

da independência das variáveis, despende esforços a mais não depende do medo que se têm das consequências de uma eventual saída do emprego.

**Tabela nº 14- Teste Chi-square para as variáveis despende esforços a mais e medo das consequências de uma saída**

| <b>Chi-Square Tests</b>      |                     |    |                       |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------|
|                              | Value               | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
| Pearson Chi-Square           | 27,437 <sup>a</sup> | 36 | ,847                  |
| Likelihood Ratio             | 32,973              | 36 | ,613                  |
| Linear-by-Linear Association | ,628                | 1  | ,428                  |
| N of Valid Cases             | 80                  |    |                       |

a. 49 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,30.

Fonte: Elaboração própria

## **5.5- Discussão dos resultados**

Começando por se discutir sobre os resultados acerca da existência de fatores higiênicos, observa-se que em ambos os casos, tanto em trabalhadores de empresas OTT, tanto em empresas que não recorrem a este tipo de contratação, as necessidades sociais são os fatores mais bem avaliados quanto á sua existência nas organizações. Este resultado prova que as necessidades sociais, enquanto indivíduo social e inserido num meio social, sobrepõe-se às restantes necessidades básicas, mas no entanto estas são as necessidades que mais dependem do próprio indivíduo, elas ocorrem da vontade do individuo para que elas aconteçam e podem não ser condicionadas por fatores como as restantes condições de trabalho: salário, condições físicas e ambientais ou chefia. Os fatores higiênicos mais básicos (salário, condições físicas, etc), de acordo com Chiavenato (2003), não são controláveis pelo indivíduo, é a empresa que decide sobre eles. O indivíduo consegue ter boas relações com os colegas de trabalho da mesma categoria, independentemente de outros fatores que possam desmotivar o indivíduo do trabalho. No entanto, as boas relações de trabalho não invalidaram que os inquiridos pontuassem com menos valor, os restantes fatores higiênicos (salário, políticas da empresa, condições físicas, etc), já que estes não dependem dos mecanismos voluntários ou

involuntários dos sentimentos dos indivíduos, surgem de incentivos vindos de fora do colaborador\indivíduos (Frey e Jegen,2001).

Em relação à atratividade da função, os trabalhadores de empresas *outsourcing*, apresentaram um valor médio mais baixo do que os trabalhadores de empresas com GRHI. Uma diferença nos valores médios de 3,38 (discordo um pouco) face a 4,29 (nem concordo nem discordo) respetivamente trabalhadores de empresas OTT e trabalhadores de empresas que não recorrem à subcontratação de trabalhadores. Este resultado deve-se ao facto de os trabalhadores de empresas OTT constituírem um núcleo periférico de funções, sendo que a empresa ao qual eles dão a cara não investe em qualidade, são funções meramente de suporte temporário á atividade da empresa, não tão relevantes para a empresa. De acordo com Gadrey (1999) citado por Almeida (2009) está espelhado o modelo de flexibilidade fragmentada, dividindo os trabalhadores da empresa em dois núcleos: o central e o periférico. De acordo com o autor, o núcleo central constituído por funções consideradas com mais autonomia, desafiantes e com mais responsabilidade (diretores, quadros superiores ou médios, profissionais qualificados, técnicos) são setores não externalizados e com mais investimento por parte da empresa a quem eles dão a cara. Por isso, as funções que são periféricas podem ser menos atrativas devido a uma falta de investimento da empresa e não serem tão relevantes para o percurso da empresa, mesmo que essas funções sejam qualificadas e polivalentes. Em trabalhadores de empresas de trabalho temporário, o valor médio de concordância face a função ser polivalente e criativa situou-se nos 3,29 (discordo um pouco) e nos trabalhadores de empresas que não recorrem a esta subcontratação situa-se nos 3,78 (nem concordo nem discordo). Por isso há uma ligeira diferença, na forma como as duas amostras vêm a qualidade das funções, sendo que os trabalhadores de empresas *outsourcing* consideram-nas menos criativas e desafiantes.

De acordo com Almeida (2009) a empresa «magra» é definida com um núcleo central de gestores, especialistas e técnicos qualificados e polivalentes e o núcleo periférico é constituído por trabalhadores externalizados por subcontratação, de forma a facilitar o despedimento face a uma instável conjuntura económica.

Em ambas as amostras, o fator com valor médio mais baixo, de todos os fatores higiénicos em avaliação, é a adequabilidade do salário. Observa-se que em ambas as estruturas organizacionais, a flexibilidade salarial, é considerada pelos inquiridos como uma realidade. Os inquiridos das empresas OTT, referem um valor médio de 3,33 (discordo um pouco) e os inquiridos das empresas com GRHI um valor médio de concordância de 3,1 (discordo um pouco), curiosamente estes com valor mais baixo de concordância, ou seja os mais insatisfeitos com a remuneração.

A avaliação da existência de uma flexibilidade quantitativa (Brunhes 1989; p.251-255) no que respeita a conciliação dos horários com a vida pessoal, não há grandes diferenças significativas, os trabalhadores das duas amostras nem concordam nem discordam dessa existência, sendo que os trabalhadores das empresas OTT referem um valor médio de concordância de 3,71 e os trabalhadores de empresas com gestão interna de recursos humanos referem 3,87. Também não existe muitas diferenças no que respeita aos benefícios sociais pagos, sendo que os trabalhadores de empresas OTT referem um valor médio de 3,9 e os restantes de empresas que não recorrem ao *outsourcing* referem um valor de 4,29, ligeiramente mais alto mas ambos dentro de uma classificação de «nem concordo nem discordo». Ou seja neste parâmetro de avaliação dos fatores higiénicos, mais básicos no trabalho, os valores no geral são baixos ficam para aquém de podermos afirmar que eles são existentes e satisfeitos para os inquiridos. Apenas no que toca às condições físicas e ambientais é onde surge maior grau de concordância (concordo moderadamente) em ambas as amostras, sendo que ligeiramente mais alto nos inquiridos das empresas OTT, com 4,57 (concordo moderadamente) e ligeiramente mais baixos no segundo caso 4,45 (nem concordo nem discordo).

No que respeita ao patamar de segurança e estabilidade, os inquiridos das empresas de OTT avaliam mais negativamente a existência dessa segurança com valor médio de 3,62 e o segundo caso com 4,1, no entanto ambos os casos são consensos em classificar essa existência de segurança como «nem concordo nem discordo», uma classificação muito aquém da concordância. Ou seja, de facto há uma ligeira diferença nesse sentimento de segurança, sendo mais existente nos trabalhadores de empresas de trabalho temporário, muito devido à proliferação da flexibilização das empresas de trabalho temporário, passando os trabalhadores de um estado de estabilidade de contratos sem termo e horários a tempo inteiro, para horários flexíveis e contratos temporários (Kovacs, 1999) citado por Almeida (2009). Outro aspeto a considerar é o facto de estas empresas utilizarem como vantagem competitiva, a oferta de maior flexibilização laboral à organização cliente, por isso quanto mais flexibilidade mais insegurança laboral, os trabalhadores são «vítimas» da concorrência dos mercados das empresas de *outsourcing*, gerando mais insegurança.

Quanto aos patamares da avaliação da chefia, no que cabe ao cumprimento da política, *feed back*, justiça no tratamento dos trabalhadores, aceitabilidade de opiniões, ambas as amostras classificaram estes parâmetros de «nem concordo nem discordo», sendo os valores de concordância ligeiramente mais altos nos inquiridos de empresas com GRHI.

Numa lógica de Herzber (1957) citado por Neves (2011), os fatores higiénicos, relacionados aos fatores fisiológicos na teoria de Maslow (1954), neste caso as condições físicas e

ambientais; salário adequado; benefícios sociais e conciliação de horários com vida pessoal devolvem valores médios mais baixos do que as necessidades sociais, em ambos os casos, de trabalhadores de empresas OTT e de trabalhadores de empresas com GRHI. De igual forma, o patamar seguinte dos fatores de segurança: garantia de segurança e estabilidade profissional; avaliação e políticas da empresa adequadas; cumprimento da política por parte da chefia; feedback por parte da chefia; justiça no tratamento dos colaboradores; valorização da opinião dos colaboradores por parte da chefia, devolvem também valores mais baixos do que os obtidos no patamar das necessidades sociais, em ambos os dois grupos amostrais.

Verifica-se então, que o facto de os fatores higiénicos de patamares mais baixos não estarem satisfeitos, não invalida que o nível de satisfação com os fatores de patamar superior não sejam mais altos. Em contexto laboral, os fatores de patamares mais baixos, não são controláveis pelo indivíduo, vêm de incentivos vindos de fora do colaborador\indivíduos (Frey e Jegen,2001). O indivíduo não controla esses fatores, assim como na teoria de Maslow (1954) o indivíduo não controla fatores como a fome e a sede, de origem biológica. Desta forma o indivíduo pode sentir necessidades em patamares diferentes ao mesmo tempo, no patamar em necessidades que não controla e em patamares que controla mentalmente e emocionalmente, duas esferas intrínsecas e extrínsecas, biológicas e psicológicas. Aqui a crítica é que não é porque um indivíduo tenha necessidades num patamar baixo, por exemplo fisiológicas que ao mesmo tempo não tenha necessidades num patamar superior, mais relacionadas com o espírito, a mente e as emoções, já que o indivíduo tem dois lados que o orientam: o psicológico e o biológico, os fatores intrínsecos e extrínsecos. Nas seguintes tabelas (nº 15 e 16) pode-se comparar as médias totais do conjunto dos fatores higiénicos, divididos nos subgrupos das necessidades:

**Tabela nº 15- Média total dos fatores agrupados por patamares de necessidades higiénicas, trabalhadores de empresas outsourcing de trabalho temporário**

|  |                    |
|--|--------------------|
| <p><b>Necessidades fisiológicas (fatores higiénicos)</b></p> <p>condições físicas e ambientais; salário adequado; benefícios sociais e conciliação de horários com vida pessoal.</p>   | <p><b>3,87</b></p> |
| <p><b>Necessidades de segurança (fatores higiénicos)</b></p> <p>garantia de segurança e estabilidade profissional; avaliação e políticas da empresa adequadas; cumprimento da política por parte da chefia; feedback por parte da chefia; justiça no tratamento dos colaboradores; valorização da opinião dos colaboradores por parte da chefia.</p> | <p><b>3,7</b></p>  |
| <p><b>Necessidades sociais (fatores higiénicos)</b></p> <p>Colegas de trabalho responsáveis; entreajuda e apoio mútuo; colegas de trabalho agradáveis; possibilidade de criação de laços de amizade; chefia incentivante; função atrativa.</p>   | <p><b>4,24</b></p> |

Fonte: Elaboração própria

**Tabela nº16- Média total dos fatores agrupados por patamares de necessidade higiénicas, trabalhadores de empresa com gestão interna de recursos humanos.**

|  |                    |
|--|--------------------|
| <p><b>Necessidades fisiológicas (fatores higiénicos)</b></p> <p>condições físicas e ambientais; salário adequado; benefícios sociais e conciliação de horários com vida pessoal.</p>   | <p><b>3,9</b></p>  |
| <p><b>Necessidades de segurança (fatores higiénicos)</b></p> <p>garantia de segurança e estabilidade profissional; avaliação e políticas da empresa adequadas; cumprimento da política por parte da chefia; feedback por parte da chefia; justiça no tratamento dos colaboradores; valorização da opinião dos colaboradores por parte da chefia.</p> | <p><b>3,9</b></p>  |
| <p><b>Necessidades sociais (fatores higiénicos)</b></p> <p>Colegas de trabalho responsáveis; ajuda e apoio mútuo; colegas de trabalho agradáveis; possibilidade de criação de laços de amizade; chefia incentivante; função atrativa.</p>  | <p><b>4,54</b></p> |

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito á avaliação de existência de fatores motivacionais, os valores médios nos dois casos são considerados baixos, no entanto há uma ligeira diferença, em que trabalhadores de empresas OTT devolvem um valor mais baixo de 3,45 (discordo um pouco) e os trabalhadores de empresas com GRHI devolvem um valor mais alto de 4,01 (nem concordo nem discordo).

Comparando com os fatores higiénicos, os trabalhadores de empresas GRHI devolvem um valor médio de avaliação total de fatores motivacionais, próximo do valor médio total devolvido na avaliação dos fatores higiénicos, sendo os primeiros 4,01 e os segundos 4,1, classificados como «nem concordo nem discordo». Em empresas de OTT verifica-se uma diferença mais acentuada, se em fatores higiénicos devolvem um valor médio total de 3,96

(nem concordo nem discordo) nos fatores motivacionais é devolvido um valor médio mais baixo de 3,45 (discordo um pouco).

Nos dois casos, os fatores higiênicos devolveram valores médios de avaliação similares, classificados como «nem concordo nem discordo», muito devido ao facto de fatores como condições físicas, salario, chefias e horários serem fatores de motivação extrínsecos (Frey e Jegen, 2001) e que de acordo com Chiavenato (2003), são designados de higiênicos, já que o efeito iguala-se a remédios: evitam infeções, combatem dores de cabeça mas não melhoram a saúde. Sendo estes fatores externos e não controláveis pelo individuo, são da responsabilidade da empresa, mesmo que esta seja de OTT, este tipo de empresas estabelece uma relação triangular com a empresa cliente: a empresa OTT remunera, contrata e exerce poder disciplinar, a empresa cliente recebe o trabalhador nas instalações e exerce poderes de direção estabelecidos pela empresa OTT (Almeida, 2009). Assim sendo, tanto trabalhadores de empresas com GRHI e empresas OTT devolveram valores similares porque as empresas OTT não atuam independentemente, resultam da relação com a empresa cliente, fatores como as condições físicas do local de trabalho não são controladas pelas empresas OTT mas sim pela empresa cliente que cede o uso das instalações, remunera de acordo com as pressões/necessidades exercidas pela empresa cliente, desta forma por isso no que tocou á avaliação destes fatores os valores são similares. Ambos os casos consideram a remuneração não adequada, sendo este nos dois casos o valor mais baixo de todos e tanto a conciliação dos horários como as condições físicas de trabalho devolveram valores não muito divergentes. As necessidades de flexibilização da mão de obra são as mesmas, tanto em empresas de GRHI e empresas OTT, a diferença é que as OTT prestam esse serviço externo e responsabilizam-se e as GRHI não procuram delegar essa responsabilidade para mediar com o trabalhador.

Em ambos os casos, os fatores de estima devolveram valores muito mais baixos nos dois casos, sendo de todos os fatores, o reconhecimento do trabalho o fator com a pior avaliação de todos os fatores motivacionais nos trabalhadores de empresas com GRHI, e um dos piores no que toca ás empresas OTT. Nas seguintes tabelas (nº 17 e 18) pode-se verificar a média total em cada patamar:

**Tabela nº17- Média total dos fatores agrupados por patamares de necessidades motivacionais, trabalhadores de empresas outsourcing de trabalho temporário**

|  |                    |
|--|--------------------|
| <p><b>Necessidades de Estima (fatores motivacionais)</b></p> <p>Reconhecimento do trabalho; Realização pessoal; Esforço contribui para a progressão; clima propicio a opiniões e sugestões</p>   | <p><b>3,32</b></p> |
| <p><b>Necessidades de Autorrealização (Fatores motivacionais)</b></p> <p>Trabalho criativo e desafiante; Aquisição de competências para vida pessoal; Aquisição de competências para a vida profissional; Autonomia e auto-gestão; disponibilidade de fazer esforços adicionais;</p> | <p><b>3,52</b></p> |

Fonte: Elaboração própria

**Tabela nº18- Média total dos fatores agrupados por patamares de necessidade motivacionais, trabalhadores de empresa com gestão interna de recursos humanos.**

|  |                   |
|--|-------------------|
| <p><b>Necessidades de Estima (fatores motivacionais)</b></p> <p>Reconhecimento do trabalho; Realização pessoal; Esforço contribui para a progressão; clima propicio a opiniões e sugestões.</p>  | <p><b>3,7</b></p> |
| <p><b>Necessidades de Autorrealização (Fatores motivacionais)</b></p> <p>Trabalho criativo e desafiante; Aquisição de competências para vida pessoal; Aquisição de competências para a vida profissional; Autonomia e auto-gestão; disponibilidade de fazer esforços adicionais.</p> | <p><b>4,2</b></p> |

Fonte: Elaboração Própria

Verifica-se nas duas amostras que os fatores de autorrealização, devolvem um nível médio superior de satisfação do que os fatores de estima, mesmo que os de autorrealização sejam pertencentes a um patamar superior de necessidades. Cunha et al (2003) refere que os fatores motivacionais são geradores de motivação porque são de natureza intrínseca, os indivíduos atribuem o seu comportamento a necessidades internas e concentram esforços para atingirem recompensas satisfatórias. De acordo com Chiavenato (2003) dependem da forma de como o individuo os percebe e os valoriza. Verifica-se que fatores de autorrealização se sobrepõe mais a fatores de estima. No entanto no caso dos trabalhadores de empresas OTT, o valor é significativamente muito mais baixo, 3,32 (discordo um pouco) que os indivíduos de empresas com GRHI, com 3,7 (nem concordo nem discordo). Em ambas as amostras, os indivíduos sentem-se mais autorrealizados apesar de menos estimados e reconhecidos no trabalho. Em ambos os casos, as necessidades sociais, relacionadas às relações com os colegas de trabalho da mesma categoria, são as que devolveram maior média em todos os patamares.

Desta forma, a crítica aqui a salientar é que de acordo com Maslow (1954) citado por Neves (2011), os trabalhadores têm 5 níveis de necessidades: fisiológicas, de segurança, sociais, de autoestima e realização e que as necessidades dos patamares inferiores devem ser supridas antes de passarem para o patamar superior. O que se verifica nesta análise é que os indivíduos, apresentam níveis mais elevados de satisfação dessas necessidades de patamares superiores do que de patamares inferiores, em ambas as amostras. Em ambas as amostras, as necessidades sociais apresentam níveis de superação superiores á dos patamares inferiores: fisiológicas e de segurança. As necessidades de autorrealização apresentam também em ambos os casos valores médios de satisfação superiores às de estima, sendo que supostamente, o individuo deveria ter mais satisfeito as necessidades de estima, para que percecionasse a satisfação em relação às necessidades de autorrealização. Outra crítica a salientar é que de acordo com Frey e Jegen (2001), só os fatores de motivação extrínseca são recompensadores para o individuo porque só os fatores externos são considerados uma necessidade a suprimir e não uma necessidade a satisfazer, estes são os fatores intrínsecos. Mas percecionando a teoria bifatorial de Herzberg (1957), será que fatores como o reconhecimento do trabalho, realização pessoal, progressão na carreira, apesar de serem necessidades intrínsecas e se situarem num patamar superior, não serão tidas como recompensas, ainda que de natureza interna e emocional? Ou será as necessidades de cariz externo (a suprimir) criadas pela ordem social da sociedade e as de cariz interno (de satisfação) geradas pela experiencia, natureza humana do individuo? Ainda assim, existem nos dois patamares necessidades de cariz recompensatório: as de fatores higiénicos (fisiológicos) como o salário e os benefícios sociais e os fatores motivacionais (estima): progressão na carreira,

reconhecimento do trabalho e realização pessoal. Ou seja não são só as necessidades externas que podem gerar recompensa, as internas podem gerar recompensas, mas estas de natureza psicológica e interna.

Atribuindo agora referência ao comprometimento organizacional, é de relevância salientar que os indivíduos que trabalham em empresas com GRHI apresentam um valor significativamente mais elevado de comprometimento baseado na afiliação, do que os trabalhadores de empresas OTT.

O valor médio de concordância por parte dos trabalhadores de empresas com GRHI é de 3,84 (nem concordo nem discordo) e de trabalhadores de empresas OTT é de 2,81 (discordo um pouco). Desta forma, é demonstrado um maior grau de comprometimento de cariz afetivo por parte de trabalhadores de empresas com GRHI do que por parte de trabalhadores de OTT, demonstrando um alto grau de concordância no que respeita à concordância com a afirmação: «sinto-me emocionalmente ligado à organização».

De acordo com Medeiros (2003) este comprometimento de base afiliativa, apresenta-se como um sentimento de pertença reconhecido pelo grupo que constitui a organização. Este tipo de comprometimento de acordo com Cunha, Rego et al( 2007) é percecionado como maior impulsionador de satisfação e desempenho. Ainda de acordo com estes autores, os colaboradores que apresentam níveis de satisfação mais elevados com o trabalho apresentam níveis de compromisso afetivo e normativo mais elevado, contudo ainda não se verificou uma correlação direta entre satisfação e compromisso. De facto neste estudo, os valores médios totais dos trabalhadores de empresas com GRHI acerca da motivação e comprometimento apresentam-se ligeiramente mais elevados, mas não se testou se há uma corelação direta.

Refletindo sobre os resultados do comprometimento por parte dos indivíduos de empresas OTT, o comprometimento afetivo é mais baixo, 2,81 (discordo um pouco) de valor médio de concordância em relação à afirmação «sinto-me emocionalmente ligado à empresa». Por conseguinte, o comprometimento normativo sobrepõe-se ao comprometimento afetivo. Percecionando de uma forma mais hierárquica, estes dois tipos de comprometimento (afetivo e normativo) apresentam-se com uma existência mais baixas nas duas amostras, no entanto nos trabalhadores de empresas com GRHI, o comprometimento emocional sobrepõe-se ao normativo e nos casos das empresas OTT, o comprometimento normativo sobrepõe-se ao comprometimento afetivo. No entanto, é de salientar que o comprometimento normativo e afetivo nos trabalhadores de empresas com GRHI devolve valores médios superiores (nem concordo nem discordo) do que nos trabalhadores de empresas OTT (nem concordo nem discordo).

Na globalidade, em ambas as amostras, há mais altos níveis de comprometimento de sétima base, um sentimento de falta de oportunidades e alternativas noutra organização (Medeiros, 2003). Estes resultados podem ser resumidos na tabela 19:

**Tabela nº19- Comparabilidade dos valores médios dos tipos de comprometimento**

|   | GRHI | OTT |
|---|------|-----|
| Permaneço por falta de alternativas melhores    | 4,0  | 3,9 |
| Permaneço por lealdade                          | 3,6  | 3,1 |
| Permaneço porque me sinto emocionalmente ligado | 3,8  | 2,8 |
| Permaneço por medo das consequências da saída   | 3,8  | 3,3 |

Fonte: Elaboração própria

Cunha, Rego, et al (2007) referem alguns fatores que influenciam a existência de comprometimento normativo e afetivo: o fornecimento de feed back, recetividade de sugestões por parte da chefia e funções desafiantes e de facto confirma-se que os trabalhadores de empresas com GRHI devolvem valores superiores do que indivíduos de empresas OTT. No entanto, todos estão classificados, em ambas as amostras como «nem concordo nem discordo» face à existência, exceto o trabalho criativo e desafiante no caso das empresas OTT, com 3,29 (discordo um pouco). Outro fator que influencia o desenvolvimento do comprometimento afetivo é o tipo de chefia, de acordo com Cunha, Cabral (2007), se o líder for transformacional (inspirador, motivante) o compromisso afetivo irá desenvolver-se facilmente. Nas empresas com GRHI, no que toca à afirmação «a chefia é inspiradora e um exemplo a seguir», de todos os fatores de compromisso em avaliação nos trabalhadores de empresas com GRHI, devolve o valor mais baixo de todos, 3,47 (discordo um pouco). Nos trabalhadores de empresas OTT também devolvem um valor significativamente baixo nesta afirmação, 3,19 (discordo um pouco). Estes valores podem ser resumidos na tabela 20:

**Tabela nº20- Fatores que influenciam o comprometimento organizacional**

|                                       | GRHI | OTT |
|---------------------------------------|------|-----|
| Trabalho Criativo e desafiante        | 3,7  | 3,2 |
| Recetividade de sugestões pela chefia | 4,0  | 3,6 |
| Feed back                             | 3,9  | 3,9 |

Fonte: Elaboração Própria

Mas é nos trabalhadores de empresas *outsourcing* que existe mais vontade de abandono face à organização, também porque são os que têm menos medo das consequências da saída, já que apresentam um valor medio de 3,38 (discordo um pouco) face à afirmação «não tenho intenções de abandonar a organização» contrastando com os 3,88 (nem concordo nem discordo) dos trabalhadores de empresas OTT.

Ainda analisando outros resultados, os testes de influência mostraram claramente o facto de não se ter intenções de abandonar a empresa é independente da forma de contratação (*outsourcing* ou gestão interna), a forma de contratação nesta amostra não influencia as não intenções de abandono (comprometimento), poderão existir outros fatores que possam influenciar esta atitude. A motivação, demonstrada pela vontade de despender esforços em prol da organização, é independente do significado atribuído pelo trabalhador ao trabalho que atualmente exerce, parece que a motivação nas duas amostras assume um grau significativamente alto de concordância e não é influenciada pela visão que se tem do emprego. Levy-Leboyer (1987) citado por Ferreira e Santos (2013) refere que a aceitabilidade da flexibilidade laboral pode estar relacionada com o valor que cada um dá ao trabalho. Se essa aceitabilidade for medida pela vontade de despender esforços a mais, então nesta investigação, conclui-se que o valor dado ao trabalho não influencia essa vontade de despender esforços no trabalho, em contexto de atual flexibilidade. Também se verificou que não é o medo das consequências de uma eventual saída, em contexto de flexibilidade que influencia essa motivação. O que se confirmou mesmo é que uma liderança transformacional de acordo com o estudo de Pina e Cunha et al (2007) influencia o comprometimento afetivo com a organização. A única novidade é que apenas nos trabalhadores *outsourcing* isso não foi verificado, neste grupo a liderança transformacional não influencia o surgimento deste tipo de comprometimento afetivo.

Fazendo uma análise global aos resultados, os valores médios totais devolvidos na análise ao comprometimento, são em ambas as amostras, significativamente baixos. No entanto, as empresas com GRHI apresentam valores mais elevados e apresentam maior nível de comprometimento afetivo e normativo do que os trabalhadores de empresas OTT, sendo que na generalidade, predomina nas duas amostras, a permanência por falta de alternativas melhores e medo das consequências da saída, sendo que o valor de concordância desta ultima, é mais baixo nos indivíduos de empresas OTT, têm menos medo das consequências de uma eventual saída.

## **CAPÍTULO VI - Conclusão**

### **6.1-Conclusões gerais**

Apesar de a amostra não ter uma dimensão que permita uma análise de rigor estatístico, para uma generalização para o conjunto do universo, obteve-se mais algum conhecimento e compreensão dos quadros teóricos acerca da motivação e comprometimento no trabalho.

Fazendo referência ao primeiro objetivo, da análise dos níveis de motivação dos trabalhadores de empresas OTT e empresas com GRHI, conclui-se que não existe uma grande diferença de valor médio de concordância, entre os dois grupos, face à existência de fatores higiénicos no trabalho.

Numa perspetiva de análise quantitativa, remetida às diferenças de valores médios, não se verifica grandes diferenças, ambas as amostras assumem uma posição de concordância não muito elevada, ficando numa concordância neutra, a meio da escala, com alguns prós e contras na sua opinião.

Numa perspetiva de análise mais qualitativa, verifica-se que em ambos os grupos, no patamar dos fatores higiénicos, avaliam mais positivamente aspetos relacionados com as relações sociais com os colegas de trabalho: entreajuda, atitude agradável dos colegas e possibilidade de criação de laços de amizade entre colegas. De acordo com a pirâmide das necessidades de Maslow (1954) citado por Neves (2011), são as necessidades sociais que foram avaliadas com maior grau de satisfação face à sua existência, situando-se numa média de 4 (nem concordo nem discordo) a 5 (concordo moderadamente). Desta forma, contraria a tese da pirâmide das necessidades de Maslow (1954) citado por Neves (2011) e na qual se baseia a teoria bifatorial de Herzberg, sendo que o autor refere que é necessário satisfazer os patamares inferiores das necessidades, para que o individuo também se sinta satisfeito e sinta falta das necessidades de patamares superiores. Verificou-se nesta investigação que os patamares inferiores nas duas amostras, apresentam níveis inferiores de satisfação que o patamar mais superior das necessidades sociais. É nos trabalhadores de empresas com GRHI que se verifica maior diferença, o patamar superior do conjunto das necessidades sociais: entre-ajuda, agradabilidade dos colegas, entre outros, devolve um valor médio total da sua soma de 4,54, concordando moderadamente com a existência dos mesmos e nos patamares inferiores de necessidades fisiológicas (salário, benefícios sociais, etc.) e necessidades de segurança (estabilidade do cargo) devolvem cada um o valor de 3,9 (nem concordo nem discordo).

É de salientar em ambas as amostras há um consenso que o salário não é o mais adequado, sendo o valor com menor média de concordância nas duas amostras, de todos os fatores em avaliação. Traduz-se então, na percepção de uma flexibilidade salarial (Brunhes, 1989) citado por Almeida (2009), em ambas as estruturas de gestão de recursos humanos, outsourcing e gestão interna. É de referir ainda que o facto de os trabalhadores de empresas OTT avaliarem mais negativamente a atratividade do cargo, pode estar relacionado com a flexibilização que as empresas OTT representam para as empresas clientes, um modelo de flexibilidade segmentada, dividindo trabalhadores de uma empresa, sendo a empresa OTT responsável pelo núcleo periférico, não objeto de investimento da empresa, descentralizado, não estando provada uma relação direta, (Gaudrey, 1999) citado por Almeida(2009). Assim como também, é de referir que a amostra de trabalhadores de empresas OTT discorda um pouco de caracterizar o trabalho como atrativo e desafiante, um fator importante no surgimento do comprometimento normativo e afetivo, a par do *feed back* da chefia e da recetividade de sugestões e opiniões por parte da mesma (Cunha, Rego, et al, 2007).

Em relação aos fatores motivacionais de Herzber (1957) citado por Neves (2011), baseados nas necessidades de estima e autorrealização, da pirâmide das necessidades de Maslow, numa perspetiva de análise quantitativa, o valor médio total destes é quase igual ao valor total do conjunto dos patamares inferiores nos trabalhadores de empresas com GRHI. Há uma equidade de satisfação global face a todos os patamares: necessidades higiénicas e motivacionais. Já no caso dos trabalhadores de empresas OTT, a soma total dos fatores higiénicos: necessidades fisiológicas, segurança e estima, são mais baixos que a soma total média dos fatores motivacionais: estima e autorrealização. São os fatores motivacionais, de acordo com Herzber (1957) citado por Neves (2011), os que motivam verdadeiramente o individuo a dar mais de si. O que se verifica nesta investigação é que de facto, a concordância com as afirmações: estar disposto a fazer esforços adicionais ou comprometimento a ir para lá dos objetivos, receberam altos níveis de concordância por parte das duas amostras, mesmo acreditando que o esforço não contribui para a progressão.

Em ambas as amostras, as necessidades de estima (Maslow, 1954) citado por Neves (2011) são as necessidades com valor mais baixo de concordância, englobando o reconhecimento do trabalho, sendo este último o fator com mais baixo de concordância para trabalhadores das empresas com GRHI e um dos que têm mais baixo valor de concordância, nos trabalhadores de empresas OTT. O valor total médio dos fatores de estima nas duas amostras é inferior ao valor total médio dos fatores de autorrealização. O nível de satisfação do patamar superior dos fatores motivacionais é mais elevado que o nível inferior dos fatores motivacionais, nas duas amostras.

Em suma, fatores relacionados com uma relação de dádiva e troca, recompensa, tanto intrínseca como extrínseca, são itens com pior grau de concordância nas duas amostras. Frey e Jegen (2001) apenas consideram os fatores extrínsecos como recompensatórios, por serem uma necessidade a suprimir e não a satisfazer, percebendo a recompensa como algo vindo da natureza externa do indivíduo. Mas não será a recompensa resultado de uma relação de troca e dádiva que também é de natureza interna no indivíduo, podendo ser uma recompensa psicológica de bem-estar? As necessidades de estima não serão recompensas que surgem internas no indivíduo, resultados de uma relação de dádiva?

Na análise do comprometimento nas duas amostras, o valor médio devolvido nas duas amostras é superior nos indivíduos de empresas com GRHI mas, não é muito significativo, ambas as amostras se situam numa classificação neutra, a meio da escala. O que importa salientar, é que são os trabalhadores das empresas OTT que têm menos medo das consequências da saída, apresentando menor grau de concordância face à negação das intenções de saída da mesma, sendo um dos itens do comprometimento com o valor médio mais baixo de concordância nos trabalhadores de empresas OTT. Também discordam significativamente de permanecer por temer as consequências de uma eventual saída, já os indivíduos de empresas com GRHI, apresentam valores médios mais altos, concordando com a permanência por medo das consequências e com a não intenção de abandono. Também se pode explicar este resultado com o facto de os indivíduos de empresas com GRHI estarem numa situação mais estável e os restantes das empresas OTT, já estarem mais consciencializados dos riscos que acarreta estar numa situação precária.

Quanto à natureza do comprometimento, os trabalhadores de empresas com GRHI apresentam um grau superior de comprometimento afetivo, mostrando uma posição a meio da escala, neutra e os trabalhadores de empresas OTT uma posição discordante. Numa perspetiva hierárquica, ambas as amostras referem permanecer mais por falta de alternativas melhores, depois por medo das consequências da saída. Depois existe uma diferença em relação à permanência por ligação emocional e por lealdade. Em terceiro lugar, os indivíduos de empresas com GRHI permanecem por ligação emocional, já os indivíduos de empresas OTT por lealdade. Em quarto lugar, os indivíduos de empresas com GRHI permanecem por lealdade e os indivíduos de empresas OTT permanecem por ligação emocional. A ligação emocional assume uma classificação de discordância para os indivíduos de empresas OTT, enquanto que os restantes assumem uma posição neutra e a meio, com os seus prós e contras, em relação à permanência por ligação emocional.

Apurou-se ainda que não é o valor atribuído ao trabalho que pode influenciar a motivação, no sentido de despende esforços a mais, nem mesmo o medo das consequências de uma

eventual saída em contexto de flexibilização do mercado de trabalho influencia as intenções de abandono. Apurou-se que a liderança transformacional, no caso dos trabalhadores de empresas *outsourcing* não influencia o surgimento de comprometimento afetivo, poderão existir outros fatores que o influenciarão neste grupo

## **6.2- Limitações da investigação**

Esta investigação revela a sua importância para uma maior compreensão das teorias da motivação, do comprometimento e também uma análise mais dual de duas esferas: o *outsourcing* e a gestão interna do recrutamento. Compreendeu-se um pouco mais sobre a teoria bifatorial de Herzber e sobre a teoria das necessidades de Maslow, num contexto mais prático e como os trabalhadores se sentem em relação ao contexto atual de flexibilidade laboral.

Quanto às limitações deste estudo, é reconhecido que a amostra poderia ser mais representativa, principalmente o número de constituintes de cada grupo (*outsourcing* e GRHI) ser mais igual entre si, contudo o *outsourcing* apesar de estar cada vez mais a expandir-se, ainda não se iguala às probabilidades de se encontrar mais trabalhadores recrutados internamente nas empresas. Também foi difícil a aderência dos inquiridos ao questionário, apesar de ter sido colocado nas plataformas *on-line* (redes sociais), muitas vezes o questionário era banido de grupos por excesso de publicações mensais.

## **6.3-Novas problemáticas para investigações futuras**

Concluindo-se esta investigação, pode-se encontrar ao longo da investigação mais questões que ficam por dar resposta ou estas mesmas questões mas numa amostra mais abrangente. Não se percebeu ainda o que pode influenciar a vontade de despende esforços a mais, sendo esta variável é das mais bem avaliadas nas duas amostras, ou os motivos porque a liderança transformacional não influencia no caso dos trabalhadores *outsourcing*, o surgimento de comprometimento afetivo. Será que este comprometimento afetivo influencia de certa forma essa motivação e comprometimento, assim como as teorias dos autores o referem? Será a recompensa apenas externa? Que fatores levam os trabalhadores de empresas OTT a terem menos medo das consequências da saída, sendo a sua situação considerada mais instável? Será que a precaridade e instabilidade não é um problema apenas das empresas OTT?, será que se desenvolveu a todos os modelos de gestão empresarial? O que leva as pessoas a

despenderem esforços a mais, apesar de todas estas conclusões? Muitas questões foram levantadas e teorias colocadas em causa, por isso, poderá constituir este estudo uma riqueza de questões de partida para outras investigações.

## Bibliografia

- Almeida, Bruno (2009), *O Trabalho Temporário como estratégia de flexibilização:Um estudo de caso*, dissertação de mestrado, Iscte-Iul, Departamento de Sociologia, Lisboa.
- Alves, Giovanni (2005), Trabalho, Corpo e Subjetividade: Toyotismo e formas de precaridade no capitalismo global, *Trabalho, Educação e Saúde*, vol 3, nº 2, pp 409-428, Rio de Janeiro, <http://dx.doi.org/10.1590/S1981-77462005000200009> acess at: scielo Brasil
- Amaral, Rui (2014) *Análise de Perceções Sobre Motivações e Satisfação de Futuros Técnicos em Organizações Turísticas*, dissertação para grau de mestre, Universidade de Évora, Departamento de Gestão, Évora.
- Antunes, Augusto (2013), *A liderança nas Organizações Positivas: Estudo de Caso em Portugal*, tese para obtenção de grau de doutor, Universidade da Beira Interior, Departamento de Gestão e Economia, Covilhã.
- Armstrong, Michael. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London and Philadelphia, (11<sup>o</sup> ed.) ed Kogan Page.
- Canavezes, Sara, Luís Campos (2007), *Introdução á Globalização*, Instituto Bento de Jesus Caraça, Departamento de Formação da CGTP-IN.
- CHIAVENATO, I. *Introdução à Teoria da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. +
- Chiavenato, I. (2004). *Recursos Humanos: O capital Humano das organizações*. S. Paulo.(8<sup>o</sup> ed) ed. Atlas.
- Cunha, Miguel Pina, arménio Rego, Rita Campos e Cunha e Carlos Cabral-Cardoso (2007) *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, pp.153-203, Lisboa: RH Editora.
- Deutsch, Morton, *Experimental studie of the effects of co-operation and competition upon group process*, *Human Relations*, vol. II, nº 3, July, 1949

- Etzione, A. (1961) *A Corporative Analysis of Complex Organization*, New York: Free Press.
- Ferreira, Aristides & Martinez, Luís. (2008). *Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional*, Lisboa, RH ed.
- Ferreira, Isabel, Marta Santos(2013), Analisis of the Use Of Temporary Work By Portuguese Companies: Risks and Alternatives, *International Journal on Working Conditions*, no.5, Institute of Sociology, University of Porto, Publication edited by RICOT: <http://ricot.com.pt> | ISSN 2182-9535
- Ferreira, José M. Carvalho, José Neves e António Caetano (2011) *Manual de Psicossociologia das Organizações*, pp.255-305, Lisboa: Escolar Editora.
- Fialho, Joaquim, Carlos Alberto Da Silva, José Saragoça (2011) Trabalho e Dilemas nas Relações Sociais: Valores, Perspetivas e Expetativas. *Revista Educação Skepsis*, nº 2.- *Formación Profesional*, São Paulo. *Skepsis.org*. pp. 33-60  
url:<http://academiaskepsis.org/revistaEducacao.html>> [ISSN 2177-9163]
- Frey, B. S, & Jegen, R (2001). Motivation Crowding Theory, *Journal of economics surveys*, 15, 589-611
- GIDDENS, Anthony (2009). *Sociologia*. 7 ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian
- Honório, Luiz& Filho, Josias (2014), *Organizational Commitment: Comparing Effective and Temporary Teachers of Institution Of Higher Education*, *Organizações em Contexto*, São Bernardo do Campo, IssNe 1982-8756, vol10, n. 20, Jul.-Dez.2014
- Kovacs, Ilona, Casaca Sara, José Maria Ferreira, Maria Teresa de Sousa (2006), *Flexibilidade e crise de emprego:Tendências e controvérsias*,nº8, Socius-Centro de investigação em Sociologia Económica e das Organizações, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa.

- Lyman, A. (2008). Creating trust: It's worth the effort. A great place to work whitpaper. Great Place to Work Institute, Inc.:New York. Consultado em Fevereiro, 6,2012 Através da fonte [http://resources.greatplacetowork.com/article/pdf/creating\\_trust-it's\\_worth\\_the\\_effort.pdf](http://resources.greatplacetowork.com/article/pdf/creating_trust-it's_worth_the_effort.pdf)
- Medeiros, C.A.F. (2003) *Comprometimento Organizacional: Um Estudo de Suas Relações Com Características Organizacionais e Desempenho nas Empresas Hoteleiras*. 166s. Tese (doutorado em Administração)- Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia e Administração da Universidade de S. Paulo,2003.
- Moreira, Carlos Diogo (2007), *Teorias e Práticas de Investigação*, Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa.
- Mowday, R. T.; Steers M. R.; Porter W. L (1979) The Measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behaviour*, vol. 14, pag. 224-247+
- Nunes, Carla & Afonso, Anabela, *Apontamentos de Introdução às Probabilidades e à Estatística*(2005), 1º volume, Área Departamental de Ciências Exatas, Universidade de Évora.
- Pires, Tiago (2013), *O Compromisso Organizacional Como o Grande Desafio De Gestão Estratégica de Recursos Humanos: O Caso Do Projeto De Outsourcing Da IBM Portugal*, Relatório de Estágio na IBM, Universidade de Évora, Departamento de Gestão.
- Robbins, S.P. (1999), *Comportamento Organizacional*, 8ªedição, S. Paulo: Prentice Hall
- Serrano, Maria Manuel (2010), *A Gestão de Recursos Humanos: Suporte Teórico, Evolução da Função e Meios*, ISEG, SOCIUS, nº 1
- Soares, Vânia (2014), *Estratégias de Empresas de Trabalho Temporário Em Contexto de Crise*, APNOR, Porto.
- Sousa, Eva (2012), *Compromisso afetivo, normativo e cooperação em ambiente organizacional*, dissertação de mestrado, ISPA, Lisboa.

- Stacey, Ralph (1998), *Organizações em Aprendizagem e Estratégias Emergentes, Pensamento Estratégico e Gestão da Mudança*, 1ª edição, pp.81-101, Lisboa, Edições D. Quixote.
- Trigueiro, Flávia (2013), *Os Limites da Flexibilidade Laboral: Estudo de caso em Serviços de contact center*, ISTE-IUL, Departamento de Economia Política, Lisboa
- Vala, Jorge & Monteiro, Maria Benedicta ( 2013), *Psicologia Social* ,4ª edição, Fundação Calouste Gulbenkian, Serviço de Educação.
- Werner Wobbe, *Formação Profissional*, nº1/1987, p 5

# **ANEXOS**



## ANEXO I-QUESTIONÁRIO

### Questionário

No âmbito do mestrado em Gestão, área de Recursos Humanos da Universidade de Évora, pretendemos realizar um estudo sobre a influência da estrutura de gestão de recursos humanos (por outsourcing ou interna na empresa), na motivação e comprometimento dos trabalhadores.

Desta forma, vimos solicitar a sua colaboração para responder a este questionário, caso se encontre de momento a exercer atividade profissional. O questionário é anónimo e é garantido o anonimato e a confidencialidade dos dados.

Agradecemos desde já, a atenção que despender, salientando a importância da sua colaboração para que se contribua com investigações académicas que possam ser a base para melhorar as condições de trabalho, em atual contexto socioeconómico.



## I Motivação e satisfação no Trabalho

Do seguinte conjunto de afirmações, assinale o seu grau de concordância, em relação às seguintes afirmações que manifestam atitudes de motivação e satisfação no seu trabalho. Não há respostas certas nem erradas, apenas interessa conhecer os fatores de motivação no trabalho, apurados através do seu nível atitudinal (concordância ou discordância) sobre como se sente em relação às seguintes afirmações acerca de fatores determinantes da motivação e satisfação laboral. A escala apresenta-se como: **(1-Discordo Totalmente; 2-Discordo Bastante; 3- Discordo um pouco; 4- Nem Concordo nem Discordo; 5- Concordo Moderadamente; 6- Concordo Bastante; 7- Concordo Totalmente)**. Por isso, de acordo com o que sente acerca do seu trabalho, assinale na escala, o seu nível de concordância:

|  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1.As condições físicas/ ambientais (instalações, equipamento, ventilação e higiene) são adequadas.                             |  |  |  |  |  |  |  |
| 2. A chefia/superior respeita os colaboradores, dá feedback do trabalho e preocupa-se com o progresso profissional dos mesmos. |  |  |  |  |  |  |  |
| 3.São pagos todos os benefícios sociais (subsídios adicionais, prémios e outras regalias), importantes para o trabalhador.     |  |  |  |  |  |  |  |
| 4. A chefia/superior cumpre a política da empresa, envolve-se no trabalho e cumpre as normas legais.                           |  |  |  |  |  |  |  |
| 5. É garantida segurança e estabilidade profissional.  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6.As políticas da empresa, nomeadamente a supervisão e avaliação são adequadas.  |  |  |  |  |  |  |  |
| 7. O horário de trabalho permite conciliar a vida profissional com a vida pessoal.   |  |  |  |  |  |  |  |
| 8. O salário auferido é adequado.  |  |  |  |  |  |  |  |
| 9.Em geral, os colegas de trabalho são responsáveis.   |  |  |  |  |  |  |  |
| 10. Existe na maior parte das vezes, entre-ajuda e apoio entre colegas de trabalho.  |  |  |  |  |  |  |  |
| 11.A chefia/superior trata os colaboradores de forma justa.  |  |  |  |  |  |  |  |
| 12. No geral, os colegas de trabalho são pessoas agradáveis.   |  |  |  |  |  |  |  |
| 13. A chefia/superior valoriza as opiniões dos colaboradores.  |  |  |  |  |  |  |  |
| 14. É possível a criação de laços fortes de amizade entre colegas de trabalho.   |  |  |  |  |  |  |  |
| 15. A chefia/superior incentiva a participação na empresa, pedindo   |  |  |  |  |  |  |  |

|   |  |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|--|
| sugestões, opiniões e contributos para a melhoria contínua.   |  |  |  |  |  |  |  |
| 16. A função desempenhada no trabalho é atrativa.   |  |  |  |  |  |  |  |
| 17. O desempenho corresponde ao que se é capaz de dar.  |  |  |  |  |  |  |  |
| 18. Acredita-se que a empresa recompensa aqueles que colocam mais empenho no trabalho.              |  |  |  |  |  |  |  |
| 19. Há colaboradores que são menos empenhados que outros na organização e são melhor recompensados. |  |  |  |  |  |  |  |
| 20. Existe reconhecimento do trabalho de cada um ou da equipa por parte da chefia/superior.         |  |  |  |  |  |  |  |
| 21. Existe um sentimento de realização pessoal.   |  |  |  |  |  |  |  |
| 22. Há disposição de fazer esforços adicionais, no sentido de superar os objetivos definidos.       |  |  |  |  |  |  |  |
| 23. Este trabalho permite adquirir competências relevantes para a vida profissional.                |  |  |  |  |  |  |  |
| 24. Este trabalho permite aquisição de competências para a vida pessoal.                            |  |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 25. Acredita-se que o esforço contribui para a progressão na carreira.                             |  |  |  |  |  |  |  |
| 26. Este trabalho garante autonomia e capacidade de auto-gestão.                                   |  |  |  |  |  |  |  |
| 27. O trabalho é criativo e desafiante.  |  |  |  |  |  |  |  |
| 28. Existe um clima propício para participar, dar sugestões e contribuir para a melhoria contínua. |  |  |  |  |  |  |  |

## II Comprometimento no trabalho

Do seguinte conjunto de afirmações, assinale o seu grau de concordância, em relação às seguintes afirmações que manifestam atitudes de comprometimento no seu trabalho. Não há respostas certas nem erradas, apenas interessa conhecer os fatores de comprometimento, apurados através do seu nível atitudinal (concordância ou discordância) sobre como se sente em relação às seguintes afirmações, acerca de fatores determinantes de comprometimento laboral. A escala apresenta-se como: **(1- Discordo Totalmente; 2-Discordo Bastante; 3- Discordo um pouco; 4- Nem Concordo nem Discordo; 5- Concordo Moderadamente; 6- Concordo Bastante; 7- Concordo Totalmente)**. Por isso, de acordo com o que sente acerca do seu trabalho, assinale na escala, o seu nível de concordância:

|   |  |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|--|
|   |  |  |  |  |  |  |  |
| 1.Considero que no ambiente organizacional, os meus colegas colocam poucos obstáculos e negatividade em relação ao trabalho dos outros. |  |  |  |  |  |  |  |
| 2. Sinto vontade de permanecer na organização porque tenho medo das consequências que pode trazer para a minha vida a saída             |  |  |  |  |  |  |  |
| 3.Confio nos meus colegas de trabalho em termos profissionais.  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4.Sinto vontade de permanecer na organização porque sinto uma grande lealdade perante a mesma.  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5.Eu sinto orgulho em dizer que faço parte desta empresa.   |  |  |  |  |  |  |  |
| 6. Recomendo os serviços da minha organização para trabalhar.   |  |  |  |  |  |  |  |
| 7.Sinto vontade de permanecer na organização porque não existem alternativas melhores.  |  |  |  |  |  |  |  |
| 8.Sinto vontade de permanecer na organização porque me sinto emocionalmente ligado a ela.   |  |  |  |  |  |  |  |
| 9. Existe uma grande solidariedade, companheirismo e auto-ajuda por parte da minha equipa de trabalho                                   |  |  |  |  |  |  |  |
| 10.Eu não penso frequentemente em abandonar a empresa.  |  |  |  |  |  |  |  |
| 11. Considero que existe um ambiente de pouca competição, é mais de cooperação.   |  |  |  |  |  |  |  |
| 12.Recomendo a minha empresa para trabalhar.  |  |  |  |  |  |  |  |
| 13.Comprometo-me a ir para além dos objetivos pré-estabelecidos.  |  |  |  |  |  |  |  |
| 14.Para mim, a minha organização é das melhores para trabalhar.   |  |  |  |  |  |  |  |
| 15.Considero que a minha organização se rege por valores éticos e humanos.  |  |  |  |  |  |  |  |
| 16.Identifico-me com a organização em que trabalho.   |  |  |  |  |  |  |  |
| 17.Não tenho intenções de abandonar a organização.  |  |  |  |  |  |  |  |
| 18. A minha chefia/superior é inspiradora e um exemplo a seguir.  |  |  |  |  |  |  |  |
| 19.A minha organização tem um ambiente positivo e estimulante.  |  |  |  |  |  |  |  |

## 2.1 Como olha para o seu emprego atualmente?

(máx. 2 respostas)

Crescimento pessoal e profissional

Independência financeira

- Serve para pagar as despesas
- Estou á procura de emprego melhor
- É uma forma de me sentir útil, fazer amizades e contactos
- É uma realização profissional, é o que desejava
- É uma forma de não estar desocupado/a e parado/a.
- Outra.

**2.2 O que gostaria que mudasse no seu emprego para se sentir mais motivado e comprometido?**

(resposta facultativa)

---

---

---

---

---

**III Caraterização Sócio-demográfica e profissional**

### 3.1 Género

Masculino

Feminino

### 3.2 Idade

Menos de 20 anos

Entre 21 e 30 anos

Entre 31 e 40 anos

Entre 41 e 50 anos

Mais de 50 anos

### 3.3 Escolaridade

Ensino Básico (1º ciclo)

Ensino Básico (2º ciclo)

Ensino Básico (3º ciclo)

Ensino Secundário

Ensino Profissional

Ensino Pós-Secundário ( CET nível V, técnicos superiores, outros...)

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

### **3.3 Forma de contratação**

Empresa de trabalho temporário/ outsourcing

Empresa com departamento de recursos humanos ou com serviços administrativos  
internos que fazem o recrutamento diretamente

### **3.4 Contrato de trabalho**

A termo certo

A termo incerto

A termo indeterminado

Sem termo

Estágio

A tempo parcial

Prestação de serviços

Trabalho independente

Outro

### **3.4 Há quanto tempo exerce a atual atividade profissional?**

Menos de 1 ano

Entre 1 e 5 ans

Entre 6 e 10 anos

Entre 11 e 15 anos

Mais de 15 anos

### **3.4 Área de atividade**

Agricultura/florestas/pescas

- Arquitetura/design/artes
- Vendas/comercial
- Banca/seguros/serviços financeiros
- Call center/help desk
- Administração/secretariado/gestão
- Conservação/manutenção/técnica/limpeza
- Construção Civil
- Indústria
- Hotelaria/turismo/restauração
- Ensino/formação
- Saúde/medicina/enfermagem
- Serviços sociais
- Transportes/logística
- Lojas/comércio/balcão

Desporto

Comunicação social/media

Outros serviços

### **3.5 Setor de atividade**

Setor Público

Setor Privado

### **3.6 Região onde exerce atividade**

Alentejo

Algarve

Centro

Lisboa e Vale do Tejo

Norte

Região Autónoma dos Açores

Região Autónoma da Madeira

**Obrigado pela sua colaboração!**

**ANEXO II-ESTATÍSTICA COMPLEMENTAR DE FATORES MOTIVACIONAIS**

**Há colaboradores que são menos empenhados que outros na organização e são melhor recompensados.**

|                           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Discordo totalmente | 5         | 23,8    | 23,8          | 23,8               |
| Discordo bastante         | 1         | 4,8     | 4,8           | 28,6               |
| Discordo um pouco         | 4         | 19,0    | 19,0          | 47,6               |
| Nem concordo nem discordo | 1         | 4,8     | 4,8           | 52,4               |
| Concordo moderadamente    | 3         | 14,3    | 14,3          | 66,7               |
| Concordo bastante         | 4         | 19,0    | 19,0          | 85,7               |
| Concordo totalmente       | 3         | 14,3    | 14,3          | 100,0              |
| Total                     | 21        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Acredita-se que a empresa recompensa aqueles que colocam mais empenho no trabalho.**

|                           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Discordo totalmente | 5         | 23,8    | 23,8          | 23,8               |
| Discordo bastante         | 6         | 28,6    | 28,6          | 52,4               |
| Discordo um pouco         | 4         | 19,0    | 19,0          | 71,4               |
| Nem concordo nem discordo | 1         | 4,8     | 4,8           | 76,2               |
| Concordo moderadamente    | 1         | 4,8     | 4,8           | 81,0               |
| Concordo bastante         | 4         | 19,0    | 19,0          | 100,0              |
| Total                     | 21        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Existe reconhecimento do trabalho de cada um ou da equipa por parte da chefia/superior.**

|  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--|-----------|---------|---------------|--------------------|
|--|-----------|---------|---------------|--------------------|

|       |                        |    |       |       |       |
|-------|------------------------|----|-------|-------|-------|
| Valid | Discordo totalmente    | 6  | 28,6  | 28,6  | 28,6  |
|       | Discordo bastante      | 3  | 14,3  | 14,3  | 42,9  |
|       | Discordo um pouco      | 4  | 19,0  | 19,0  | 61,9  |
|       | Concordo moderadamente | 4  | 19,0  | 19,0  | 81,0  |
|       | Concordo bastante      | 3  | 14,3  | 14,3  | 95,2  |
|       | Concordo totalmente    | 1  | 4,8   | 4,8   | 100,0 |
|       | Total                  | 21 | 100,0 | 100,0 |       |

**Existe um sentimento de realização pessoal.**

|       |                           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Discordo totalmente       | 6         | 28,6    | 28,6          | 28,6               |
|       | Discordo bastante         | 2         | 9,5     | 9,5           | 38,1               |
|       | Discordo um pouco         | 3         | 14,3    | 14,3          | 52,4               |
|       | Nem concordo nem discordo | 1         | 4,8     | 4,8           | 57,1               |
|       | Concordo moderadamente    | 7         | 33,3    | 33,3          | 90,5               |
|       | Concordo bastante         | 1         | 4,8     | 4,8           | 95,2               |
|       | Concordo totalmente       | 1         | 4,8     | 4,8           | 100,0              |
|       | Total                     | 21        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Há disposição de fazer esforços adicionais, no sentido de superar os objetivos definidos.**

|       |                           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Discordo totalmente       | 2         | 9,5     | 9,5           | 9,5                |
|       | Discordo bastante         | 4         | 19,0    | 19,0          | 28,6               |
|       | Discordo um pouco         | 5         | 23,8    | 23,8          | 52,4               |
|       | Nem concordo nem discordo | 2         | 9,5     | 9,5           | 61,9               |
|       | Concordo moderadamente    | 2         | 9,5     | 9,5           | 71,4               |
|       | Concordo bastante         | 4         | 19,0    | 19,0          | 90,5               |
|       | Concordo totalmente       | 2         | 9,5     | 9,5           | 100,0              |
|       | Total                     | 21        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Este trabalho garante autonomia e capacidade de auto-gestão.**

|       |                           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Discordo totalmente       | 5         | 23,8    | 23,8          | 23,8               |
|       | Discordo bastante         | 2         | 9,5     | 9,5           | 33,3               |
|       | Discordo um pouco         | 3         | 14,3    | 14,3          | 47,6               |
|       | Nem concordo nem discordo | 1         | 4,8     | 4,8           | 52,4               |
|       | Concordo moderadamente    | 4         | 19,0    | 19,0          | 71,4               |
|       | Concordo bastante         | 5         | 23,8    | 23,8          | 95,2               |
|       | Concordo totalmente       | 1         | 4,8     | 4,8           | 100,0              |
|       | Total                     | 21        | 100,0   | 100,0         |                    |

**O trabalho é criativo e desafiante.**

|       |                           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Discordo totalmente       | 6         | 28,6    | 28,6          | 28,6               |
|       | Discordo bastante         | 3         | 14,3    | 14,3          | 42,9               |
|       | Discordo um pouco         | 3         | 14,3    | 14,3          | 57,1               |
|       | Nem concordo nem discordo | 1         | 4,8     | 4,8           | 61,9               |
|       | Concordo moderadamente    | 5         | 23,8    | 23,8          | 85,7               |
|       | Concordo bastante         | 2         | 9,5     | 9,5           | 95,2               |
|       | Concordo totalmente       | 1         | 4,8     | 4,8           | 100,0              |
|       | Total                     | 21        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Existe um clima propício para participar, dar sugestões e contribuir para a melhoria contínua.**

|       |                           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Discordo totalmente       | 6         | 28,6    | 28,6          | 28,6               |
|       | Discordo bastante         | 1         | 4,8     | 4,8           | 33,3               |
|       | Discordo um pouco         | 4         | 19,0    | 19,0          | 52,4               |
|       | Nem concordo nem discordo | 2         | 9,5     | 9,5           | 61,9               |
|       | Concordo moderadamente    | 3         | 14,3    | 14,3          | 76,2               |
|       | Concordo bastante         | 4         | 19,0    | 19,0          | 95,2               |
|       | Concordo totalmente       | 1         | 4,8     | 4,8           | 100,0              |
|       | Total                     | 21        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Descriptive Statistics**

|  | N | Minimum | Maximum | Sum | Mean | Std. Deviation |
|--|---|---------|---------|-----|------|----------------|
|--|---|---------|---------|-----|------|----------------|

|  |    |   |   |    |      |       |
|--|----|---|---|----|------|-------|
| Existe reconhecimento do trabalho de cada um ou da equipa por parte da chefia/superior.        | 21 | 1 | 7 | 69 | 3,29 | 2,053 |
| Existe um sentimento de realização pessoal.  | 21 | 1 | 7 | 71 | 3,38 | 1,962 |
| Há disposição de fazer esforços adicionais, no sentido de superar os objetivos definidos.      | 21 | 1 | 7 | 81 | 3,86 | 1,931 |
| Este trabalho permite adquirir competências relevantes para a vida profissional.               | 21 | 1 | 7 | 77 | 3,67 | 2,008 |
| Este trabalho permite aquisição de competências para a vida pessoal.                           | 21 | 1 | 7 | 68 | 3,24 | 2,119 |
| Acredita-se que o esforço contribui para a progressão na carreira.                             | 20 | 1 | 7 | 62 | 3,10 | 2,100 |
| Este trabalho garante autonomia e capacidade de auto-gestão.                                   | 21 | 1 | 7 | 79 | 3,76 | 2,095 |
| O trabalho é criativo e desafiante.  | 21 | 1 | 7 | 69 | 3,29 | 2,004 |
| Existe um clima propício para participar, dar sugestões e contribuir para a melhoria contínua. | 21 | 1 | 7 | 74 | 3,52 | 2,064 |
| Valid N (listwise)   | 20 |   |   |    |      |       |

**Acredita-se que a empresa recompensa aqueles que colocam mais empenho no trabalho.**

|       |                           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative<br>Percent |
|-------|---------------------------|-----------|---------|---------------|-----------------------|
| Valid | Discordo totalmente       | 5         | 23,8    | 23,8          | 23,8                  |
|       | Discordo bastante         | 6         | 28,6    | 28,6          | 52,4                  |
|       | Discordo um pouco         | 4         | 19,0    | 19,0          | 71,4                  |
|       | Nem concordo nem discordo | 1         | 4,8     | 4,8           | 76,2                  |
|       | Concordo moderadamente    | 1         | 4,8     | 4,8           | 81,0                  |
|       | Concordo bastante         | 4         | 19,0    | 19,0          | 100,0                 |
|       | Total                     | 21        | 100,0   | 100,0         |                       |

**Existe reconhecimento do trabalho de cada um ou da equipa por parte da chefia/superior.**

|       |                        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative<br>Percent |
|-------|------------------------|-----------|---------|---------------|-----------------------|
| Valid | Discordo totalmente    | 6         | 28,6    | 28,6          | 28,6                  |
|       | Discordo bastante      | 3         | 14,3    | 14,3          | 42,9                  |
|       | Discordo um pouco      | 4         | 19,0    | 19,0          | 61,9                  |
|       | Concordo moderadamente | 4         | 19,0    | 19,0          | 81,0                  |
|       | Concordo bastante      | 3         | 14,3    | 14,3          | 95,2                  |
|       | Concordo totalmente    | 1         | 4,8     | 4,8           | 100,0                 |
|       | Total                  | 21        | 100,0   | 100,0         |                       |

**Existe um sentimento de realização pessoal.**

|       |                           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Discordo totalmente       | 6         | 28,6    | 28,6          | 28,6               |
|       | Discordo bastante         | 2         | 9,5     | 9,5           | 38,1               |
|       | Discordo um pouco         | 3         | 14,3    | 14,3          | 52,4               |
|       | Nem concordo nem discordo | 1         | 4,8     | 4,8           | 57,1               |
|       | Concordo moderadamente    | 7         | 33,3    | 33,3          | 90,5               |
|       | Concordo bastante         | 1         | 4,8     | 4,8           | 95,2               |
|       | Concordo totalmente       | 1         | 4,8     | 4,8           | 100,0              |
|       | Total                     | 21        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Há disposição de fazer esforços adicionais, no sentido de superar os objetivos definidos.**

|       |                           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Discordo totalmente       | 2         | 9,5     | 9,5           | 9,5                |
|       | Discordo bastante         | 4         | 19,0    | 19,0          | 28,6               |
|       | Discordo um pouco         | 5         | 23,8    | 23,8          | 52,4               |
|       | Nem concordo nem discordo | 2         | 9,5     | 9,5           | 61,9               |
|       | Concordo moderadamente    | 2         | 9,5     | 9,5           | 71,4               |
|       | Concordo bastante         | 4         | 19,0    | 19,0          | 90,5               |
|       | Concordo totalmente       | 2         | 9,5     | 9,5           | 100,0              |
|       | Total                     | 21        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Este trabalho permite adquirir competências relevantes para a vida profissional.**

|       |                           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Discordo totalmente       | 5         | 23,8    | 23,8          | 23,8               |
|       | Discordo bastante         | 2         | 9,5     | 9,5           | 33,3               |
|       | Discordo um pouco         | 3         | 14,3    | 14,3          | 47,6               |
|       | Nem concordo nem discordo | 1         | 4,8     | 4,8           | 52,4               |
|       | Concordo moderadamente    | 6         | 28,6    | 28,6          | 81,0               |
|       | Concordo bastante         | 3         | 14,3    | 14,3          | 95,2               |
|       | Concordo totalmente       | 1         | 4,8     | 4,8           | 100,0              |
|       | Total                     | 21        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Este trabalho garante autonomia e capacidade de auto-gestão.**

|       |                           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Discordo totalmente       | 5         | 23,8    | 23,8          | 23,8               |
|       | Discordo bastante         | 2         | 9,5     | 9,5           | 33,3               |
|       | Discordo um pouco         | 3         | 14,3    | 14,3          | 47,6               |
|       | Nem concordo nem discordo | 1         | 4,8     | 4,8           | 52,4               |
|       | Concordo moderadamente    | 4         | 19,0    | 19,0          | 71,4               |
|       | Concordo bastante         | 5         | 23,8    | 23,8          | 95,2               |
|       | Concordo totalmente       | 1         | 4,8     | 4,8           | 100,0              |
|       | Total                     | 21        | 100,0   | 100,0         |                    |

**O trabalho é criativo e desafiante.**

|       |                           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Discordo totalmente       | 6         | 28,6    | 28,6          | 28,6               |
|       | Discordo bastante         | 3         | 14,3    | 14,3          | 42,9               |
|       | Discordo um pouco         | 3         | 14,3    | 14,3          | 57,1               |
|       | Nem concordo nem discordo | 1         | 4,8     | 4,8           | 61,9               |
|       | Concordo moderadamente    | 5         | 23,8    | 23,8          | 85,7               |
|       | Concordo bastante         | 2         | 9,5     | 9,5           | 95,2               |
|       | Concordo totalmente       | 1         | 4,8     | 4,8           | 100,0              |
|       | Total                     | 21        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Existe um clima propício para participar, dar sugestões e contribuir para a melhoria contínua.**

|       |                           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Discordo totalmente       | 6         | 28,6    | 28,6          | 28,6               |
|       | Discordo bastante         | 1         | 4,8     | 4,8           | 33,3               |
|       | Discordo um pouco         | 4         | 19,0    | 19,0          | 52,4               |
|       | Nem concordo nem discordo | 2         | 9,5     | 9,5           | 61,9               |
|       | Concordo moderadamente    | 3         | 14,3    | 14,3          | 76,2               |
|       | Concordo bastante         | 4         | 19,0    | 19,0          | 95,2               |
|       | Concordo totalmente       | 1         | 4,8     | 4,8           | 100,0              |
|       | Total                     | 21        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Descriptive Statistics**

|  | N  | Minimum | Maximum | Sum | Mean | Std. Deviation |
|--|----|---------|---------|-----|------|----------------|
| Existe reconhecimento do trabalho de cada um ou da equipa por parte da chefia/superior.        | 54 | 1       | 7       | 188 | 3,48 | 1,911          |
| Existe um sentimento de realização pessoal.  | 55 | 1       | 7       | 200 | 3,64 | 1,809          |
| Há disposição de fazer esforços adicionais, no sentido de superar os objetivos definidos.      | 55 | 1       | 7       | 240 | 4,36 | 1,736          |
| Este trabalho permite adquirir competências relevantes para a vida profissional.               | 54 | 1       | 7       | 238 | 4,41 | 1,721          |
| Este trabalho permite aquisição de competências para a vida pessoal.                           | 55 | 1       | 7       | 240 | 4,36 | 1,693          |
| Acredita-se que o esforço contribui para a progressão na carreira.                             | 55 | 1       | 7       | 224 | 4,07 | 2,026          |
| Este trabalho garante autonomia e capacidade de auto-gestão.                                   | 55 | 1       | 7       | 232 | 4,22 | 1,863          |
| O trabalho é criativo e desafiante.  | 55 | 1       | 7       | 208 | 3,78 | 1,969          |
| Existe um clima propício para participar, dar sugestões e contribuir para a melhoria contínua. | 55 | 1       | 7       | 208 | 3,78 | 2,006          |
| Valid N (listwise)   | 53 |         |         |     |      |                |

| Condições Higiénicas                         | N  | Minimo | Maximo | Média | Desv. Padrão |
|--|----|--------|--------|-------|--------------|
| Condições Físicas e Ambientais               | 21 | 1      | 7      | 4,57  | 1,66         |
| Salário adequado                             | 21 | 1      | 7      | 3,33  | 1,88         |
| Benefícios sociais pagos                     | 21 | 1      | 7      | 3,9   | 1,868        |
| Conciliação de horários com vida pessoal     | 21 | 1      | 7      | 3,71  | 2,148        |
| Garantia de segurança e estabilidade pessoal | 21 | 1      | 7      | 3,62  | 2,109        |
| Avaliação e políticas da empresa adequadas   | 21 | 1      | 7      | 3,52  | 1,806        |
| Chefia cumpre a política da empresa          | 21 | 1      | 7      | 3,86  | 1,982        |
| Feed back por parte da chefia                | 21 | 1      | 7      | 3,9   | 2,071        |
| Chefia trata os colaboradores de forma justa | 21 | 1      | 7      | 3,86  | 2,151        |
| Chefia valoriza a opinião dos colaboradores  | 21 | 1      | 7      | 3,67  | 2,394        |
| Colegas de trabalho responsáveis             | 21 | 1      | 7      | 4,29  | 1,648        |
| Entre-ajuda e apoio entre colegas            | 21 | 2      | 7      | 4,48  | 1,721        |
| Colegas de trabalho são agradáveis           | 21 | 1      | 7      | 4,76  | 1,609        |
| É possível criação de laços de amizade       | 21 | 2      | 7      | 4,86  | 1,74         |
| Chefia incentiva a participação e melhoria   | 21 | 1      | 7      | 3,67  | 2,008        |
| Função atrativa                              | 21 | 1      | 7      | 3,38  | 2,061        |
| Média total                                  |    |        |        | 3,96  | 1,926        |

| Trabalhadores de empresas com departamento de RH |    |        |        |       |           |
|--|----|--------|--------|-------|-----------|
| Condições Higiénicas                             | N  | Mínimo | Máximo | Média | D. Padrão |
| Condições Físicas e Ambientais                   | 56 | 1      | 7      | 4,45  | 1,705     |
| Salário adequado                                 | 55 | 1      | 7      | 3,18  | 1,701     |
| Benefícios sociais pagos                         | 55 | 1      | 7      | 4,29  | 1,912     |
| Conciliação de horários com vida pessoal         | 55 | 1      | 7      | 3,87  | 1,836     |
| Garantia de segurança e estabilidade pessoal     | 55 | 1      | 7      | 4,07  | 1,844     |
| Avaliação e políticas da empresa adequadas       | 54 | 1      | 7      | 3,81  | 1,738     |
| Chefia cumpre a política da empresa              | 55 | 1      | 7      | 4,18  | 1,837     |
| Feed back por parte da chefia                    | 55 | 1      | 6      | 3,91  | 1,839     |
| Chefia trata os colaboradores de forma justa     | 55 | 1      | 7      | 3,91  | 1,965     |
| Chefia valoriza a opinião dos colaboradores      | 55 | 1      | 7      | 4,02  | 1,939     |
| Colegas de trabalho responsáveis                 | 54 | 1      | 7      | 4,52  | 1,702     |
| Entre-ajuda e apoio entre colegas                | 55 | 1      | 7      | 4,67  | 1,678     |
| Colegas de trabalho são agradáveis               | 55 | 1      | 7      | 4,93  | 1,317     |
| É possível criação de laços de amizade           | 54 | 1      | 7      | 4,83  | 1,657     |
| Chefia incentiva a participação e melhoria       | 55 | 1      | 7      | 4     | 1,743     |
| Função atrativa                                  | 56 | 1      | 7      | 4,29  | 1,951     |

|  |
|--|
| Trabalhadores de empresas de trabalho temporário |
|--|

| Fatores Motivacionais                   | N  | Min | Max | Média | D. padrão |
|---|----|-----|-----|-------|-----------|
| Aquisição de competências (vida prof)   | 21 | 1   | 7   | 3,67  | 2,008     |
| Aquisição de competências (vida pess)   | 21 | 1   | 7   | 3,24  | 2,119     |
| Esforço contribui para progressão       | 20 | 1   | 7   | 3,1   | 2,1       |
| Reconhecimento do trabalho              | 21 | 1   | 7   | 3,29  | 2,1       |
| Clima propicio a opiniões e sugestões   | 21 | 1   | 7   | 3,52  | 2,064     |
| Autonomia a capacidade de autogestão    | 21 | 1   | 7   | 3,76  | 2,095     |
| Trabalho criativo e desafiante          | 21 | 1   | 7   | 3,29  | 2,004     |
| Disposição de fazer esforços adicionais | 21 | 1   | 7   | 3,86  | 1,931     |
| Sentimento de realização pessoal        | 21 | 1   | 7   | 3,38  | 1,962     |
| Média total                             |    |     |     | 3,45  | 2,037     |

| Trabalhadores de empresas com dep. De GRH |    |     |     |       |           |
|---|----|-----|-----|-------|-----------|
| Fatores Motivacionais                     | N  | Min | Max | Média | D. Padrão |
| Aquisição de competências (vida prof)     | 55 | 1   | 7   | 4,41  | 1,721     |
| Aquisição de competências (vida pess)     | 55 | 1   | 7   | 4,36  | 1,693     |
| Esforço contribui para progressão         | 55 | 1   | 7   | 4,07  | 2,026     |
| Reconhecimento do trabalho                | 54 | 1   | 7   | 3,48  | 1,911     |
| Clima propício a opiniões\sugestões       | 55 | 1   | 7   | 3,78  | 2,006     |
| Autonomia e capacidade de autogestão      | 55 | 1   | 7   | 4,22  | 1,863     |
| Trabalho criativo e desafiante            | 55 | 1   | 7   | 3,78  | 1,969     |
| Disposição de fazer esforços adicionais   | 55 | 1   | 7   | 4,36  | 1,736     |
| Sentimento de realização pessoal          | 55 | 1   | 7   | 3,64  | 1,809     |
| Média total                               |    |     |     | 4,01  | 1,859     |

**Case Processing Summary**

|  | Cases |         |         |         |       |         |
|--|-------|---------|---------|---------|-------|---------|
|  | Valid |         | Missing |         | Total |         |
|  | N     | Percent | N       | Percent | N     | Percent |
| Sinto vontade de permanecer na organização porque tenho medo das consequências que pode trazer para a minha vida a saída * Há disposição de fazer esforços adicionais, no sentido de superar os objetivos definidos. | 80    | 98,8%   | 1       | 1,2%    | 81    | 100,0%  |

**Chi-Square Tests**

|                              | Value               | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square           | 27,437 <sup>a</sup> | 36 | ,847                  |
| Likelihood Ratio             | 32,973              | 36 | ,613                  |
| Linear-by-Linear Association | ,628                | 1  | ,428                  |
| N of Valid Cases             | 80                  |    |                       |

a. 49 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,30.

**Symmetric Measures**

|  | Value | Asymp. Std. Error <sup>a</sup> | Approx. T <sup>b</sup> | Approx. Sig. |
|--|-------|--------------------------------|------------------------|--------------|
|  |       |                                |                        |              |

|                      |                      |      |      |      |                   |
|----------------------|----------------------|------|------|------|-------------------|
| Interval by Interval | Pearson's R          | ,089 | ,118 | ,791 | ,432 <sup>c</sup> |
| Ordinal by Ordinal   | Spearman Correlation | ,081 | ,117 | ,715 | ,476 <sup>c</sup> |
| N of Valid Cases     |                      | 80   |      |      |                   |

- a. Not assuming the null hypothesis.
- b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.
- c. Based on normal approximation.

#### Case Processing Summary

|  | Cases |         |         |         |       |         |
|--|-------|---------|---------|---------|-------|---------|
|  | Valid |         | Missing |         | Total |         |
|  | N     | Percent | N       | Percent | N     | Percent |
| A minha chefia/superior é inspiradora e um exemplo a seguir. * Sinto vontade de permanecer na organização porque me sinto emocionalmente ligado a ela. | 80    | 98,8%   | 1       | 1,2%    | 81    | 100,0%  |

#### Chi-Square Tests

|                              | Value               | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square           | 78,961 <sup>a</sup> | 36 | ,000                  |
| Likelihood Ratio             | 82,714              | 36 | ,000                  |
| Linear-by-Linear Association | 33,292              | 1  | ,000                  |
| N of Valid Cases             | 80                  |    |                       |

- a. 49 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,19.

#### Case Processing Summary

|  | Cases |
|--|-------|
|--|-------|

|  | Valid |         | Missing |         | Total |         |
|--|-------|---------|---------|---------|-------|---------|
|  | N     | Percent | N       | Percent | N     | Percent |
| A minha chefia/superior é inspiradora e um exemplo a seguir. * Sinto vontade de permanecer na organização porque me sinto emocionalmente ligado a ela. | 21    | 100,0%  | 0       | 0,0%    | 21    | 100,0%  |

#### Chi-Square Tests

|                              | Value               | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square           | 36,271 <sup>a</sup> | 30 | ,199                  |
| Likelihood Ratio             | 33,351              | 30 | ,308                  |
| Linear-by-Linear Association | 10,460              | 1  | ,001                  |
| N of Valid Cases             | 21                  |    |                       |

a. 42 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,05.

#### Case Processing Summary

|  |       |
|--|-------|
|  | Cases |
|--|-------|

|  | Valid |         | Missing |         | Total |         |
|--|-------|---------|---------|---------|-------|---------|
|  | N     | Percent | N       | Percent | N     | Percent |
| A minha chefia/superior é inspiradora e um exemplo a seguir. * Sinto vontade de permanecer na organização porque me sinto emocionalmente ligado a ela. | 55    | 98,2%   | 1       | 1,8%    | 56    | 100,0%  |

#### Chi-Square Tests

|                              | Value               | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square           | 64,456 <sup>a</sup> | 36 | ,002                  |
| Likelihood Ratio             | 67,644              | 36 | ,001                  |
| Linear-by-Linear Association | 19,346              | 1  | ,000                  |
| N of Valid Cases             | 55                  |    |                       |

a. 49 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,22.

**Case Processing Summary**

|  | Cases |         |         |         |       |         |
|--|-------|---------|---------|---------|-------|---------|
|  | Valid |         | Missing |         | Total |         |
|  | N     | Percent | N       | Percent | N     | Percent |
| Forma como vê o emprego *<br>Há disposição de fazer esforços adicionais, no sentido de superar os objetivos definidos. | 79    | 97,5%   | 2       | 2,5%    | 81    | 100,0%  |

**Chi-Square Tests**

|                              | Value               | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square           | 55,415 <sup>a</sup> | 36 | ,020                  |
| Likelihood Ratio             | 63,114              | 36 | ,003                  |
| Linear-by-Linear Association | 6,733               | 1  | ,009                  |
| N of Valid Cases             | 79                  |    |                       |

a. 47 cells (95,9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,05.

**Case Processing Summary**

|  | Cases |         |         |         |       |         |
|--|-------|---------|---------|---------|-------|---------|
|  | Valid |         | Missing |         | Total |         |
|  | N     | Percent | N       | Percent | N     | Percent |
| Forma como vê o emprego *<br>Há disposição de fazer esforços adicionais, no sentido de superar os objetivos definidos. | 20    | 95,2%   | 1       | 4,8%    | 21    | 100,0%  |

**Chi-Square Tests**

|                              | Value               | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square           | 38,486 <sup>a</sup> | 30 | ,138                  |
| Likelihood Ratio             | 34,398              | 30 | ,265                  |
| Linear-by-Linear Association | 1,294               | 1  | ,255                  |
| N of Valid Cases             | 20                  |    |                       |

a. 42 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,05.

|  | Cases |         |         |         |       |         |
|--|-------|---------|---------|---------|-------|---------|
|  | Valid |         | Missing |         | Total |         |
|  | N     | Percent | N       | Percent | N     | Percent |
| Forma de contratação * Não tenho intenções de abandonar a organização. | 75    | 92,6%   | 6       | 7,4%    | 81    | 100,0%  |

#### Chi-Square Tests

|                              | Value              | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square           | 9,519 <sup>a</sup> | 6  | ,146                  |
| Likelihood Ratio             | 10,960             | 6  | ,090                  |
| Linear-by-Linear Association | 5,407              | 1  | ,020                  |
| N of Valid Cases             | 75                 |    |                       |

a. 7 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,68.

**Case Processing Summary**

|  | Cases |         |         |         |       |         |
|--|-------|---------|---------|---------|-------|---------|
|  | Valid |         | Missing |         | Total |         |
|  | N     | Percent | N       | Percent | N     | Percent |
| Forma de contratação *<br>Sinto vontade de permanecer na organização porque tenho medo das consequências que pode trazer para a minha vida a saída | 77    | 95,1%   | 4       | 4,9%    | 81    | 100,0%  |

**Chi-Square Tests**

|                              | Value              | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square           | 6,357 <sup>a</sup> | 6  | ,384                  |
| Likelihood Ratio             | 7,642              | 6  | ,266                  |
| Linear-by-Linear Association | 1,002              | 1  | ,317                  |
| N of Valid Cases             | 77                 |    |                       |

a. 9 cells (64,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,36.

**Qualidade da chefia**

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Aplicável     | 8         | 9,9     | 9,9           | 9,9                |
|       | Não Aplicável | 73        | 90,1    | 90,1          | 100,0              |
|       | Total         | 81        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Regularização de pagamentos extras(horas, prêmios)**

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Aplicável     | 1         | 1,2     | 1,2           | 1,2                |
|       | Não Aplicável | 80        | 98,8    | 98,8          | 100,0              |
|       | Total         | 81        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Melhorias das condições físicas**

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Aplicável     | 2         | 2,5     | 2,5           | 2,5                |
|       | Não Aplicável | 79        | 97,5    | 97,5          | 100,0              |
|       | Total         | 81        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Autonomia**

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Aplicável     | 3         | 3,7     | 3,7           | 3,7                |
|       | Não Aplicável | 78        | 96,3    | 96,3          | 100,0              |
|       | Total         | 81        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Aumento da remuneração**

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Aplicável     | 9         | 11,1    | 11,1          | 11,1               |
|       | Não Aplicável | 72        | 88,9    | 88,9          | 100,0              |
|       | Total         | 81        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Oportunidades de progressão**

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Aplicável     | 4         | 4,9     | 4,9           | 4,9                |
|       | Não Aplicável | 77        | 95,1    | 95,1          | 100,0              |
|       | Total         | 81        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Sistema de Avaliação**

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Aplicável     | 2         | 2,5     | 2,5           | 2,5                |
|       | Não Aplicável | 79        | 97,5    | 97,5          | 100,0              |
|       | Total         | 81        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Abandonar o trabalho**

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Aplicável     | 2         | 2,5     | 2,5           | 2,5                |
|       | Não Aplicável | 79        | 97,5    | 97,5          | 100,0              |
|       | Total         | 81        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Novos projetos e desafios/Inovação**

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Aplicável     | 6         | 7,4     | 7,4           | 7,4                |
|       | Não Aplicável | 75        | 92,6    | 92,6          | 100,0              |
|       | Total         | 81        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Cumprimento de legislação laboral**

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Aplicável     | 2         | 2,5     | 2,5           | 2,5                |
|       | Não Aplicável | 79        | 97,5    | 97,5          | 100,0              |
|       | Total         | 81        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Mais cooperação**

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Aplicável     | 3         | 3,7     | 3,7           | 3,7                |
|       | Não Aplicável | 78        | 96,3    | 96,3          | 100,0              |
|       | Total         | 81        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Mais humanização no tratamento dos trabalhadores**

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Aplicável     | 3         | 3,7     | 3,7           | 3,7                |
|       | Não Aplicável | 78        | 96,3    | 96,3          | 100,0              |
|       | Total         | 81        | 100,0   | 100,0         |                    |



A revisão da literatura procura fazer o enquadramento teórico sobre o tema em estudo ou levantamento e explicação dos modelos aplicáveis no trabalho de projeto.

Deverá recorrer-se a citações e comentários sobre a literatura (livros e artigos científicos) considerada relevante e que irá servir de base para a investigação/trabalho de projeto, demonstrar a relevância do estudo e auxiliar a interpretação dos resultados obtidos.

Nesta parte do trabalho, e sempre que se justifique, deve haver o recurso a estudos realizados e que se enquadram no trabalho.

Esta parte deve também refletir a natureza crítica do aluno através dos seus comentários à recolha bibliográfica que efetuou.

Nesta parte do trabalho podem ser utilizados quadros, gráficos e figuras para ilustrar o texto, aos quais deve ser atribuída uma numeração sequencial. Todos devem ser referenciados no texto antes da sua apresentação.

Todos os autores citados no trabalho deverão ser referenciados na bibliografia.

## **2.1 Estilo de Redação**

O trabalho deve ser escrito num estilo impessoal, de preferência na terceira pessoa do singular, evitando-se a referência pessoal e a utilização de pronomes pessoais. Deve haver uniformização no estilo ao longo do trabalho.

Devem ser evitadas expressões como: meu, nosso, eu, nós, pessoalmente, ele,

## **2.2 Formatação do Trabalho**

O trabalho final deverá ter no máximo 35 000 palavras ( $\pm$  100 páginas), excluindo os anexos.

### **2.3.1 Formatação da escrita**

Deve ser escrito em Times New Roman 12 ou Calibri 11 ou Verdana 10 ou Arial 10 com espaço entre linhas de 1,5. O espaço entre parágrafos deverá ser 18 pto.

Todas as margens deverão ter a dimensão de 2,5 cm a 3,0 cm.

Os parágrafos devem ser indentados (iniciados para dentro) 5 a 7 espaços, exceto os títulos.

Entre o texto e um novo título ou subtítulo deverão ser dados 2 espaços.

Entre uma citação isolada, figuras, quadros ou gráficos deverá ser dado 1 espaço.

### **2.3.2 Organização em capítulos**

O trabalho deve organizar-se em:

- capítulos: letras maiúsculas calibri 14 ou equivalente e em *bold*
- Secções: iniciais maiúsculas em calibri 13 ou equivalente e em *bold*
- Subsecções: 1ª letra em maiúsculas em calibri 12 ou equivalente e em *bold*

Todos os capítulos têm de ser numerados de forma sequencial. Todas as secções devem ser numeradas a partir da numeração do capítulo, assim como as subsecções, ou seja a numeração recomeça em cada secção ou subsecção.

### **2.3.3 Paginação**

Todas as páginas devem ser numeradas com algarismos árabes, em rodapé, com alinhamento à direita, a partir da folha de rosto, que não sendo numerada, conta em termos de paginação. A primeira paginação impressa só deve surgir na página do índice. A capa não é numerada nem conta em termos e paginação. A primeira página a contar para a paginação é a folha de rosto (igual à capa). Os anexos deverão ser paginados sequencialmente ao resto do trabalho mas em numeração romana.

No caso de pretender fazer impressão frente e verso deverá efetuar o seguinte procedimento para que as páginas pares fique com a paginação do lado de fora:

- Depois de inserir os números de página *click* no rodapé de uma página ímpar e edite este rodapé escolhendo no menu estrutura a opção páginas pares e ímpares diferentes. Em seguida alinhe a numeração à direita. Faça o mesmo procedimento em cima do rodapé da página par e alinhe o número da página à esquerda.

### **2.3.4 Abreviaturas, siglas e símbolos**

A abreviatura ou sigla quando utilizado pela primeira vez deve ser colocado por extenso e entre parêntesis a abreviatura.

Exemplo: União Europeia (UE)

### **2.3.5 Fórmulas e equações**

As fórmulas e as equações devem ser colocadas de forma destacada no texto. Devem ser identificadas com números entre parênteses no lado direito da expressão, no final da linha. Esta numeração servirá para identificar a expressão no texto.

Exemplo:

$$X = \frac{ax(n_1+n_2+n_3)}{N} \quad (1)$$

### **2.3.6 Figuras, gráficos, quadros e tabelas**

As figuras, quadros e tabelas servem para facilitar a exposição dos assuntos ao longo do trabalho. Recomenda-se que o aluno tenha em atenção os seguintes aspetos:

- Devem ser colocadas próximo do texto explicativo;
- Devem ser referenciadas no texto antes da sua apresentação;
- Devem ser numeradas, terem título e a fonte;
- O título deve ser colocado por cima iniciando sempre a designação por Figura nº, Gráfico nº, Quadro nº, ou Tabela nº.;
- A fonte deve ser colocada por baixo com uma letra calibri 10 ou equivalente;
- As abreviaturas utilizadas devem ser explicadas numa legenda;

### **2.3.7 Notas de rodapé**

Servem como notas explicativas. São efetuadas em Calibri 9 ou equivalente. Devem ser numeradas de forma sequencial ao longo do trabalho.

Não devem ser utilizadas para colocar referências bibliográficas

## 2.3 Citações

As citações servem para identificar um recurso de informação no texto relativo a uma ideia ou pensamento de um dado autor. As citações podem ser diretas ou parafraseadas e deve ser sempre mencionado no respetivo texto o autor.

### 1.4.1 Regras para as Citações

De acordo com o número de autores deverá efetuar as citações da seguinte forma:

- 1 autor: (apelido do autor, ano da publicação). Ex: (Silva, 2012).
- 2 autores: (apelido do autor1 & apelido do autor2, ano da publicação). Ex: (Silva & Gomes, 2012).
- 3 a 5 autores:
  - quando utilizado pela primeira vez no texto (apelido do autor1, apelido autor2 & apelido do autor3, ano da publicação). Ex: (Silva, Gomes & Castro, 2012).  
Nas seguintes citações utiliza-se o apelido do primeiro autor seguido de et al.  
Ex: (Silva et al, 2012)
- 6 ou mais autores: (apelido do autor1, et al, ano da publicação). Ex: (Silva et al, 2012).
- Organizações: (nome da organização, ano da publicação). Ex: (IVV, 2012).
- Citações do mesmo autor retiradas de diferentes textos do mesmo ano: (apelido do autor, ano da publicação a, ano da publicação b, ano da publicação c). Ex: (Silva, 1999a, 1999b, 1999c)

### 1.4.2 Citações Diretas

As citações devem corresponder ao que está na obra inicial. Caso se omita texto o mesmo deve ser substituído por reticências.

As citações diretas devem aparecer entre comas no decorrer do texto.

Exemplo:

“texto original.” (apelido, ano, página).

Caso as citações possuam mais de 40 palavras as mesmas deverão vir indentadas e entre comas.

Exemplo:

AkskdfkdLFDKLDKF, é a seguinte:

“texto original.” (apelido, ano, página).

### **2.4.3 Citações Parafraseadas**

Ao parafrasear um texto está-se a escrever por outras palavras a ideia ou pensamento de um autor(es).

Exemplo:

Início da frase: Silva (2012) defende que...

Meio da frase: O problema foi analisado por Silva (2012) que ....

Fim da frase: O fenómeno repercute-se por toda a população (Silva, 2012).

Quando se cita nestes casos mais do que um autor utiliza-se o “e” e não &. Ex: Silva e Franco (2012).

### **2.4.4 Citações de citações**

O recurso a citações de citações deve ser evitado, contudo por vezes não é possível obter-se a fonte original e nesses casos a citação deve ser efetuada da seguinte forma:

Silva e Franco citados por Rodrigues (2011, p.24) referem que “.....”.

## **2. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO OU METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO TRABALHO DE PROJETO**

Consiste na especificação da metodologia de investigação/trabalho de projeto. O trabalho deve apresentar uma descrição completa da metodologia utilizada de forma a ser possível a compreensão e a interpretação dos resultados.

No caso da dissertação deverá ser especificado o tipo de pesquisa, as hipóteses ou questões de investigação, os objetivos, as variáveis, a população-alvo, a amostra, a conceção dos instrumentos de recolha de dados, os métodos de análise dos dados.

No caso do trabalho de projeto deve ser explicado o modelo utilizado para desenvolver o projeto e a justificação da opção pelo modelo.

### **3. ANÁLISE DOS RESULTADOS OU UM TÍTULO ADEQUADO AO TRABALHO DE PROJETO**

Tratamento e análise dos dados. Os resultados obtidos devem ser apresentados com o auxílio de tabelas, quadros e figuras.

Poderá haver um ponto para a discussão dos resultados obtidos e para efetuar a ponte com a revisão bibliográfica realizada quando possível. O aluno também pode optar por ir fazendo a discussão dos resultados à medida que vai efetuando a análise dos dados.

## 4. CONCLUSÕES

A conclusão deve ser sucinta, clara e lógica. Deve ser uma síntese das ideias propostas no corpo do trabalho, ou seja deve conter as principais conclusões, as conclusões parciais, a avaliação dos resultados obtidos e o contributo do trabalho.

Para além das conclusões esta parte do trabalho deve conter as:

- Limitações do estudo - consistem na identificação de problemas metodológicos e nas limitações encontradas no decorrer do trabalho, devendo as mesmas ser justificadas.
- Pesquisas futuras/desenvolvimentos futuros – sugestões para melhoramentos possíveis para o trabalho e/ou propor novas formas de abordar o tema ou hipóteses para o prosseguimento do estudo.

## BIBLIOGRAFIA

Todas as referências bibliográficas são organizadas alfabeticamente pelo apelido do autor, ou pelo apelido do primeiro autor no caso de existir mais do que um. Não deve separar as referências de fontes impressas das eletrônicas, os livros dos artigos.

Na bibliografia apenas devem ser colocados os autores consultados para a elaboração do trabalho e obrigatoriamente deve conter todas as obras citadas ao longo do mesmo. Exclui-se as citações efetuadas com base em mensagens recebidas por via email ou pela via da entrevista direta.

Ex: J. Reis referiu que “os consumidores preferem ir ao cinema em vez de irem ao centro comercial” (entrevista pessoal ou comunicação pessoal, 3 de Maio de 2011).

A bibliografia consultada em **livros impressos** deve ser apresentada de acordo com a norma da APA, 6ª edição:

- 1 autor: Apelido, inicial do nome ou o nome. (ano). *Título em itálico*. Volume, local da publicação: Editora. Ex: Silva, António. (2012). *As Casas*. Lisboa: Editora Clássica.
- 2 autores: Apelido autor 1, inicial do nome ou o nome, & Apelido autor 2, inicial do nome ou o nome. (ano). *Título em itálico*. Volume, local da publicação: Editora. Ex: Silva, António & Gomes, Francisco. (2012). *As Casas Isoladas*. Lisboa: Editora Clássica.
- 3 ou mais autores: Apelido autor 1, inicial do nome ou o nome, Apelido autor 2, inicial do nome ou o nome, & Apelido autor 3, inicial do nome ou o nome. (ano). *Título em itálico*. Volume, local da publicação: Editora. Ex: Silva, António, Gomes, Francisco, & Castro, João. (2012). *As Casas Modernas*. Lisboa: Editora Clássica.

A bibliografia consultada em **livros eletrônicos** deve ser apresentada de acordo com a norma da APA, 6ª edição:

- 1 autor: Apelido do autor, nome. (ano). *Título em itálico*. Editor. Retirado de (colocar a URL), data de consulta. Ex: Silva, António. (2012). *As Casas*. Lisboa: Editora Clássica, retirado de [http: www....](http://www....), em 12-01-2012.

A bibliografia consultada em **artigos científicos impressos** deve ser apresentada de acordo com a norma da APA, 6ª edição. Segue as mesmas regras das referências bibliográficas referentes aos livros impressos com duas pequenas alterações: o título não vem em itálico e o nome da revista é colocado em itálico.

1 autor: Apelido, inicial do nome ou o nome. (ano). Título. *Título do jornal ou revista em itálico*, Volume, páginas. Ex: Silva, António. (2012). As Casas. *Jornal de Arquitetura*, nº101, p.25-40.

A bibliografia consultada em **artigos científicos eletrónicos** deve ser apresentada de acordo com a norma da APA, 6ª edição.

1 autor: Apelido, inicial do nome ou o nome. (ano). Título. *Título do jornal ou revista em itálico*, Volume, páginas, retirado de (colocar o URL), data da consulta. Ex: Silva, António. (2012). As Casas. *Jornal de Arquitetura*, nº101, p.25-40, retirado de [http: www.....](http://www.....), em 12-01-2012.

A bibliografia consultada em **sites** deve ser apresentada de acordo com a norma da APA, 6ª edição.

1 autor: Apelido, inicial do nome ou o nome. (ano da ultima atualização). Título. *Título do acesso em itálico*, retirado de (colocar o URL), data da consulta. Ex: *Jornal de Arquitetura*. (2012). As Casas. *Artigos*, retirado de [http: www.....](http://www.....), em 12-01-2012.

Os artigos/livros do mesmo autor e da mesma data são organizados alfabeticamente pelo título do artigo/livro, e são colocadas as letras a, b, c, ... a seguir à data.

Ex: Silva, J.. (1999a). ....

Silva, J.. (1999b). ...

Silva, J.. (1999c). ...

## ANEXOS