

Afinal a quem pertence?

**Os efeitos do outsourcing na relação entre os colaboradores e as
organizações**

Sara Deen Bernardes

Tese de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Orientador:

Prof. Doutor Francisco Guilherme Nunes, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,
Departamento de Gestão

Abril 2011

*Mesmo que, no perdurar do tempo, o reconhecimento e a real oportunidade não venham à tona, continuamos sempre com um constante prazer em dar o melhor porque profundamente, não sabemos agir de outro modo e porque sim, faz parte da nossa essência. A essência de que as coisas fáceis estão ao alcance de todos e...lutar pela carreira não é fácil...
E quando chegamos ao fim...Esse último passo é dado num simples vazio e o único lema que nos resta, é o de que portas fechadas são oceanos por descobrir....*

Agradecimentos

Agradeço ao Dr. Francisco Nunes, orientador da tese, por me ter acompanhado ao longo deste tempo e por se demonstrar sempre tão acessível. Um sincero obrigada.

Agradeço à Dra. Ana Assunção, directora de recursos humanos da GroundStaff por ter autorizado o estudo nesta organização, bem como à D. Helena Brazão, chefe da área de passageiros da GroundStaff, pela sua disponibilidade.

A todos os meus colegas na GroundStaff e participantes do estudo, obrigada pela vossa inesquecível preocupação e colaboração.

Inês, mil obrigadas por toda a ajuda!

Um pensamento com enorme carinho para as minhas amigas Vanessa, Sónia e Maria, por estarem vezes sem conta ao meu lado.

Ao Gastão e Christine, grandes mentores, um mar de obrigadas!

Ao Sebastião, simplesmente por ser o Sebastião.

Aos meus pais e ao meu irmão estou-vos grata por serem tão optimistas. Um pensamento com especial ternura por me mostrarem quando é preciso, o outro lado das coisas.

RESUMO

No âmbito da tese de mestrado em GRH no ISCTE, pretendeu-se analisar a influência que o *outsourcing* poderá ter sobre a percepção dos colaboradores face à força da identidade organizacional bem como sobre os seus sentidos de pertença à entidade, referindo-se assim à identificação organizacional.

De forma a realizar um relatório de análise mais explicativo e específico, usufruiu-se de alternativas à identificação organizacional, sendo estas a identificação neutra, ambivalente e a desidentificação. Contextualizou-se ainda ao estudo, o prestígio externo percebido, o conflito e ambiguidade de papel bem como a satisfação profissional.

Através de uma pesquisa na literatura, surtiu-nos de forma constelar um modelo caracterizador de uma entidade estruturalmente heterogénea, que integra o *outsourcing* na sua estratégia empresarial. Neste caso, sugere-se que a força da identidade organizacional poderá estar comprometida sendo aqui susceptível o conflito e ambiguidade de papel sentido pelo colaborador. Consequentemente, os sentidos de pertença do indivíduo face à organização divergirão, influenciando a sua satisfação profissional.

De forma a validar este desenho da organização, analisou-se as relações e influências destas variáveis, através de um estudo empírico efectuado a 113 colaboradores numa empresa de *handling* aeroportuário, à qual dar-se-á o nome fictício de *GroundStaff*. A amostra compreende 60,2% colaboradores que se encontram em regime *outsourcing* e os restantes 39,8% são membros internos da entidade em análise.

Os resultados revelaram-se justificativos no seu contexto. Desta forma, conclui-se com a sugestão de que a força da identidade organizacional poderá estar comprometida devido à integração do *outsourcing*, quando as estratégias corporativas não estão alinhadas, sendo as suas repercussões consideráveis.

Palavras-chave: *Outsourcing*, Força da Identidade Organizacional, Conflito e Ambiguidade de Papel, Identificação Organizacional

ABSTRACT

In this master GRH thesis at ISCTE, the goals were to analyze the influence of outsourcing in Organizational Identity Strength and its effect on the sense of belonging from employees facing the organization, specifically what concerns to organisational identification.

In order to realise a more explicit and specific report of analyses we used alternatives to organizational identification, being the neutral, ambivalent and desidentification. We linked also to the context of the study the perceived prestige, role conflict and ambiguity as well as professional satisfaction.

Through a literary study, we managed to design a characterizing model of a heterogenic structure, which integrates outsourcing in the company's strategy.

In this case we suggested that the organizational identity could be compromised, revealing on employees feelings of role conflict and ambiguity on employees. Thus, identification of the individual towards the organization might diverge and influence professional satisfaction.

To validate this study of the organization, seven hypotheses were defined to analyze the relations and influences of these variables. To study these analyses, an empiric study was conducted to 113 employees in an airport handling agency that we will name GroundStaff. In this study, 60,2% individuals are on outsourcing contracts and the remaining 39,8% are employees of the company.

The results revealed to be justified in the context. In conclusion, we suggest that organizational identity strength could be compromised due to the integration of outsourcing when corporate strategies are not matching, being the repercussions of it considerable.

Key-Words: *Outsourcing*, Organizational Identity Strength, Role Conflict and Ambiguity, Organizational Identification

SUMÁRIO EXECUTIVO

A presente tese, integrada no mestrado em Gestão de Recursos Humanos no ISCTE, pretende analisar as novas relações que se têm vindo a estabelecer em meio corporativo, nomeadamente com a integração do *outsourcing*. Com o objectivo de traduzir esta realidade e obter uma análise mais profunda e específica da problemática, foi realizado um estudo empírico na GroundStaff, nome fictício atribuído a uma empresa de *handling* aeroportuário. Participaram no presente estudo cento e treze colaboradores, dos quais 60,2% encontram-se em regime *outsourcing* e 39,8% são internos da organização.

Com as vigentes necessidades de flexibilização dos recursos humanos, tem-se vindo a incorporar o *outsourcing* na estratégia organizacional. Esta tática permite conciliar às necessidades internas, recursos externos da organização, sem que hajam grandes vinculações administrativas ou legais. Para o efeito, é realizado um contrato autónomo jurídico de forma triangular entre a empresa-cliente, o empregador temporário e o colaborador.

Teoricamente, o trabalho destes colaboradores é considerado de certa forma periférico à organização, sendo a sua essência mais transitória e menos intensiva. Tais condições de sub-contratação poderão ser influentes sobre os níveis de vinculação estabelecidos pelos colaboradores, repercutindo-se assim na identificação organizacional.

Para abordar o conceito de identificação, é necessário contextualizar numa primeira instância, a noção de identidade, pois para que o colaborador se identifique com a organização, terá que ter em primeiro lugar, uma identidade como membro. Considera-se assim a identidade organizacional como as características centrais, duradouras e distintas que reflectem “o que somos” como organização. A força desta identidade organizacional está pendente da interpretação que o sujeito efectua do ambiente, sendo que quanto mais forte for o acontecimento/identidade maior será a concordância interpretativa. Considerando sistematicamente a cultura multifacetada em análise, foi-se deparando que condições heterogéneas poderão influenciar a força da identidade organizacional num sentido descendente, proporcionando assim conflito e ambiguidade de papel no colaborador. Através da análise de dados efectuada ao estudo empírico, pode-se sugerir neste sentido, que existe pelo menos uma influência no que se refere à relação força da identidade organizacional e conflito de papel.

Após considerada a noção de identidade e suas possíveis influências no meio, é possível

abordar-se o processo da identificação que, realiza-se logicamente através de uma inter-relação entre indivíduo e entidade. Neste processo, o colaborador começa em primeiro lugar por representar identidades, incorporando elementos colectivos para o seu *self*, sendo que posteriormente, efectua uma interpretação destas interpretações. Por outro lado, a organização encoraja tais representações ao sensibilizar o sujeito através do *feedback*. Esta relação indivíduo-organização funciona como um ciclo, sendo um panorama para vários modelos processuais da identificação. Ashforth et al. (2008, p.340) descrevem este procedimento como uma “...narrativa que os indivíduos constroem sobre a identidade, sendo que a história reflecte o “quem sou eu agora”, “quem fui eu” e “quem poderei vir a ser”...” Metaforicamente, esta narrativa pode realizar-se segundo uma base pessoal e impessoal. Neste sentido, a base pessoal da identificação refere-se à relação direccional indivíduo-organização. Esta, suporta-se nos pensamentos, sentimentos e acções que o sujeito estabelece com vista a se vincular com a entidade. Neste processo, são preponderantes antecedentes como a auto-estima, a redução de incertezas, a auto-verificação e afiliação e na forma como estes poderão vir a satisfazer necessidades pessoais.

Por outro lado, quando se percepção a relação direccional organização-indivíduo, referimo-nos à base impessoal da identificação. Neste caso, são preponderantes o prestígio e a distinção, sendo que o reconhecimento social da organização é considerado teoricamente importante para a auto-estima e conseqüentemente para o estabelecimento de um sentido de pertença identificativo.

Com vista a enriquecer as abordagens conceptuais sobre a matéria, tem-se vindo a integrar alternativas à simples identificação organizacional, sendo estas a desidentificação, a identificação ambivalente ou conflituosa e ainda a identificação neutra. O tributo do modelo expandido de múltiplas identidades de Kreiner e Ashforth (2004) foi neste âmbito, fulcral.

Resumidamente, considera-se que a desidentificação não é um conceito oposto à identificação, sendo sim uma variável distinta, na qual reflecte-se um sentido total de desconexão perante a cultura e valores vigentes. Quanto à identificação ambivalente ou conflituosa, esta ocorre quando existe um simultâneo sentido de identificação e desidentificação, específico ou global. Colaboradores com um sentido de pertença ambíguo, assumem-se tanto orgulhosos como embaraçados por pertencer à organização. A identificação neutra por outro lado, traduz um sentido ausente de identificação ou desidentificação, podendo ser considerado um estado cognitivo, comportamental ou de personalidade, nos quais não são tomados partidos nos estilos de gestão. Sugere-se assim que organizações

multifacetadas e que se estruturam de forma heterogénea, aliando o *outsourcing* ao serviço *core* da empresa, poderão influenciar estes sentidos de pertença, sendo que o conflito e ambiguidade de papel poderão ser preponderantes nesta influência.

A investigação defende que colaboradores externos, assumem níveis inferiores de vinculação e que estes são reflectidos na sua identificação com a empresa-cliente. Não obstante de tais conceptualizações, refere-se que em relação à amostra estudada, os níveis de identificação não se revelaram menos vinculativos entre os grupos, sendo a identificação ambivalente ou conflituosa a mais verificada em ambos os grupos. Sendo as condições destes colaboradores em regime de *outsourcing* consideradas menos seguras, decidiu-se avaliar ainda os seus níveis de satisfação profissional e possíveis relações com os tipos de identificação. Tal interesse foi suportado nas constatações teóricas de que os membros com um tipo de identificação mais “pleno” face à organização são aqueles que demonstram estar mais satisfeitos. Os dados empíricos foram efectivamente justificativos de tais constatações.

De forma a simbolizar toda a temática aqui abordada, desenvolveu-se um simples modelo caracterizador de uma entidade heterogénea, que integra o *outsourcing* na sua cultura empresarial. Este modelo propõe que tais estruturas multifacetadas revelam ter uma percepção da identidade organizacional menos forte, proporcionando assim conflito e ambiguidade de papel. Consequentemente, são influenciados os níveis de identificação dos colaboradores, comprometendo posteriormente a sua satisfação profissional.

ÍNDICE GERAL

	Página
INTRODUÇÃO	1
I. Revisão da Literatura	
1. <u>O <i>outsourcing</i> e o contrato de trabalho temporário</u>	4
2. <u>A identificação organizacional</u>	5
2.1. A conversão da força situacional para o conceito de força da identidade organizacional e sua relação com o conflito e ambiguidade de papel	7
2.1.1. <i>Conflito e ambiguidade de papel</i>	9
2.2. O processo da identificação organizacional	10
2.3. Diferentes tipos de identificação	11
2.3.1. <i>Desidentificação</i>	12
2.3.2. <i>Identificação ambivalente ou conflituosa</i>	13
2.3.3. <i>Identificação neutra</i>	13
2.4. A identificação e o <i>outsourcing</i>	14
2.5. Consequentes da identificação: foco na satisfação profissional	16
2.6. Modelo caracterizador da problemática envolvente	18
II. Estudo Empírico	
1. <u>Caracterização da empresa em estudo</u>	19
2. <u>Procedimento</u>	19
3. <u>Amostra</u>	20
4. <u>Instrumentos</u>	
4.1. Avaliação da auto-categorização	20
4.2. Avaliação do prestígio	21
4.3. Avaliação da força da identidade organizacional	21
4.4. Avaliação do conflito e ambiguidade de papel	21
4.5. Avaliação dos tipos de identificação	22
4.6. Avaliação da satisfação profissional	22
5. <u>Resultados</u>	23
6. <u>Discussão dos resultados</u>	33
CONCLUSÃO	45
Referências	49

ÍNDICE DE ANEXOS

	Página
Anexos	
Anexo 1. Carta de requerimento para realização do estudo na GroundStaff	52
Anexo 2. Questionário	53
Anexo 3. Perfil Profissional do Técnico de Tráfego e Assistência em Escala – Área de Passageiros	57
Anexo de Figuras	
Figura 1. Modelo expandido de múltiplas identificações de Kreiner e Ashforth (2004)	61

ÍNDICE DE TABELAS

	Página
Anexo de Tabelas	
Tabela 19. Frequência de colaboradores consoante empregador	62
Tabela 20. Frequência do cruzamento entre as variáveis empregador e género	62
Tabela 21. Frequência do cruzamento entre as variáveis empregador e idade	62
Tabela 22. Frequência do cruzamento entre as variáveis empregador e estado civil	63
Tabela 23. Frequência do cruzamento entre as variáveis empregador e formação académica	63
Tabela 24. Alpha de Cronbach para a Satisfação Profissional	63
Tabela 25. Alpha de Cronbach para o Prestígio Externo Percebido da GroundStaff	63
Tabela 26. Alpha de Cronbach para o Prestígio Externo Percebido da CAP	64
Tabela 27. Alpha de Cronbach para o Conflito de Papel	64
Tabela 28. Alpha de Cronbach para a Ambiguidade de Papel	64
Tabela 29. Alpha de Cronbach para a Força da Identidade Organizacional	64
Tabela 30. Alpha de Cronbach para a Força da Identidade Organizacional se retirado um item	64
Tabela 31. Descrição de médias de resposta para o conflito de papel	65
Tabela 32. Descrição de médias de resposta para a ambiguidade de papel	65
Tabela 33. Descrição de médias de resposta para o PEP da CAP	65
Tabela 34. Descrição de médias de resposta para o PEP da GroundStaff	66
Tabela 35. Frequência entre o cruzamento das variáveis tipo de identificação e empregador	66
Tabela 36. Frequência do tipo de identificação face à Agência de Trabalho Temporário	66
Tabela 37. Frequência de médias entre a satisfação profissional e tipo de contrato	67
Tabela 38. Coeficiente de correlação de Pearson para o cruzamento entre as variáveis satisfação profissional, conflito de papel, ambiguidade de papel, pep cap e pep groundstaff	67
Tabela 39. Frequência de médias, desvio-padrão do cruzamento das variáveis tipo de identificação groundstaff e conflito de papel, ambiguidade de papel, satisfação profissional, pep cap, pep groundstaff e força da identidade organizacional	68
Tabela 40. Valores A-NOVA no cruzamento entre as variáveis tipo de identificação groundstaff com o conflito de papel, ambiguidade de papel, satisfação profissional,	69

pep cap, pep groundstaff e força da identidade organizacional

- Tabela 41.** Valores de ETA: comparação entre médias das variáveis tipo de identificação groundstaff com o conflito de papel, ambiguidade de papel, satisfação profissional, pep cap, pep groundstaff e força da identidade organizacional 69
- Tabela 42.** Frequência, média, desvio-padrão no cruzamento da variável auto-categorização (groundstaff, cap e agência de trabalho temporário) com o conflito de papel, ambiguidade de papel, satisfação profissional, pep cap, pep groundstaff e força da identidade organizacional 70
- Tabela 43.** Valores A-NOVA no cruzamento entre as variáveis auto-categorização (groundstaff, cap e agência de trabalho temporário) com o conflito de papel, ambiguidade de papel, satisfação profissional, pep cap, pep groundstaff e força da identidade organizacional 71
- Tabela 44.** Valores ETA: comparação entre médias das variáveis auto-categorização com o conflito de papel, ambiguidade de papel, satisfação profissional, pep cap, pep groundstaff e força da identidade organizacional 71
- Tabela 45.** Frequência, médias, desvio-padrão no cruzamento da variável Empregador e o conflito de papel, ambiguidade de papel, satisfação profissional, pep cap, pep groundstaff e força da identidade organizacional 72
- Tabela 46.** Valores A-NOVA no cruzamento da variável Empregador e o conflito de papel, ambiguidade de papel, satisfação profissional, pep cap, pep groundstaff e força da identidade organizacional 73

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Página
Anexo de Gráficos	
Gráfico 3. Frequência de inquiridos consoante empregador	74
Gráfico 4. Frequência do género de inquiridos consoante empregador	74
Gráfico 5. Frequência de idades dos inquiridos consoante empregador	75
Gráfico 6. Estado civil dos inquiridos consoante empregador	75
Gráfico 7. Formação académica dos inquiridos consoante empregador	76

LISTA DE ABREVIATURAS

ATT – Agência de Trabalho Temporário

CAP – “Companhia Aérea Portuguesa”: nome fictício atribuído a uma companhia aérea portuguesa, accionista da GroundStaff bem como seu cliente

GS – “GroundStaff”: nome fictício atribuído a uma empresa de *handling* aeroportuário, na qual realizou-se o estudo empírico

PEP – Prestígio externo percebido

TTAE – Técnico de tráfego e assistência em escala

INTRODUÇÃO

A flexibilização do mercado de trabalho é um tema de destaque na actual conjuntura económico-financeira. Este conceito de flexibilização consiste na capacidade das organizações adaptarem-se às envolventes, reestruturando assim a sua actividade (Rebelo, 2006). Este reestruturamento da actividade pode traduzir-se através de uma redução de custos nas entidades, abrangendo claramente a gestão estratégica e, inevitavelmente a de recursos humanos. Neste sentido, uma das estratégias em voga é a incorporação do *outsourcing* e a contratação temporária. Segundo Rebelo (2006) a OCDE caracteriza o trabalho temporário como a situação em que uma empresa cede a outra entidade, a título oneroso e por tempo específico, a disponibilidade da força de trabalho de determinado número de colaboradores, que ficam funcionalmente integrados na organização da empresa utilizadora. Este autor refere ainda que esta vertente de prestação de serviços é efectuada segundo uma perspectiva triangular entre o empregador temporário, o colaborador temporário e a empresa-cliente, os quais celebram (individualmente) um contrato autónomo jurídico entre si. O empregador temporário exerce uma função de maior porte administrativo, responsabilizando-se no recrutamento, na contratação e na remuneração, possuindo ainda alguma autoridade disciplinar. Quanto à empresa-cliente, esta dirige o seu percurso habitual sendo que os colaboradores temporários estão sujeitos a regras impostas tanto pelo empregador temporário bem como pela empresa-cliente (Rebelo, 2006).

De forma conclusiva, esta lógica de *outsourcing* traduz-se na utilização significativa a recursos externos, os quais seriam habitualmente realizados por colaboradores internos da empresa. Tal processo implica assim a contratação de uma entidade externa para a prestação de serviços referentes a uma área ou função, de forma global ou parcial.

Nos passados quinze anos houve um súbito interesse na investigação sobre esta matéria da contratação independente/externa, bem como no trabalho temporário pois, em 2001 indivíduos assim contratados, passaram a representar cerca de 10% da força de trabalho nos Estados Unidos da América. Segundo um relatório realizado sobre os jovens e a segmentação dos mercados laborais da EU, Portugal juntamente com a Espanha e Polónia, encontra-se entre os três países da EU com maior percentagem de trabalho temporário nos indivíduos entre os 15 e 25 anos. Em 2009, o trabalho temporário em Portugal estava representado nestas camadas jovens em cerca de 53%, muito acima da média europeia (40,2%)¹. O trabalho

¹ in www.publico.pt

temporário pode ser uma excelente maneira de entrar no mercado de trabalho, contudo o problema é quando este perdura na vida do indivíduo. Segundo o mesmo relatório, um em cada cinco trabalhadores portugueses entre os 15 e 49 anos é temporário.

Pode-se considerar que as repercussões do trabalho temporário são muitas. Segundo Kovacs (2004), colaboradores nestas condições de emprego possuem níveis de satisfação muito inferiores, comparativamente àqueles com empregos estáveis, que demonstram estar mais satisfeitos. A nível pessoal estas consequências envolvem ainda um acesso reduzido à formação, baixas expectativas de vida aliadas ainda ao pouco esforço e, uma falta de realização pessoal. Em Portugal, esta realidade do trabalho temporário acaba por reflectir um “...abrandamento significativo na taxa de crescimento do factor produtividade” (cit. in Almeida, 2010). E nas organizações e para o indivíduo na organização? Que repercussão terá o trabalho temporário e o *outsourcing* na identidade organizacional, nos sentidos de pertença dos colaboradores e na forma como estes percebem a envolvente? O presente estudo pretende exactamente analisar esta problemática.

Numa primeira instância, realizar-se-á uma revisão da literatura que se inicia com uma abordagem à dinâmica do *outsourcing*. Logo após, conceptualizar-se-á a identificação organizacional e seus antecedentes, atendendo às teorias da identidade social e da auto-categorização. De forma a obter uma melhor compreensão deste conceito de identificação, abordar-se-á a noção de identidade, sendo esta genericamente o “reflexo do que somos” como organização. Consecutivamente, considerar-se-á os conceitos de conflito e ambiguidade de papel, sendo que tal rumo conceptual deve-se sobretudo à heterogeneidade estrutural explícita nas organizações em rede e, no caso específico de estudo. Neste sentido, partiu-se do princípio de que “o requisito para usar diferentes chapéus” poderá provocar conflito e ambiguidade de papel, sendo possivelmente influente sobre o tipo de identificação que o colaborador estabelece com a organização.

Por determinar-se que existem diferentes e específicos tipos de identificação quando existe uma realidade de *outsourcing*, abordar-se-á o modelo expandido de múltiplas identidades de Kreiner e Ashforth (2004). Este é um modelo completo dos sentidos de pertença do colaborador à organização pois conceptualiza alternativas à identificação. Estas são a desidentificação, identificação neutra ou conflituosa e a ambivalente.

Como se referiu, colaboradores em regime *outsourcing* estão mais susceptíveis a se sentirem menos satisfeitos profissionalmente. Deste modo, realizar-se-á uma ligeira abordagem à satisfação profissional e no seu comprometimento face a esta dinâmica.

A revisão da literatura terminará com uma simples caracterização de uma entidade heterogénea, que integra o *outsourcing* na sua estratégia corporativa.

No segundo capítulo apresentar-se-á o estudo empírico, que visa analisar toda esta problemática. Este estudo foi realizado na área de passageiros de uma empresa de *handling* aeroportuário em Lisboa, cujo nome fictício é GroundStaff. Colaboraram no presente, indivíduos com contratos GroundStaff bem como colaboradores em situação de *outsourcing*. De forma a traduzir um pouco esta realidade heterogénea, sublinha-se ainda que todos estes colaboradores não utilizam farda da GroundStaff mas sim farda de uma companhia aérea portuguesa, a qual dar-se-á o nome fictício de CAP. Após a apresentação dos resultados estatísticos, prosseguir-se-á a uma discussão dos mesmos referindo as limitações inerentes.

O presente estudo será concluído com uma reflexão sobre a problemática do *outsourcing*, considerando ser um tema de interesse para a actual comunidade científica e corporativa.

I. Revisão da Literatura

1. O *outsourcing* e o contrato de trabalho temporário

A evolução do mercado de trabalho português foi condicionada pela aprovação da Lei nº 64-A/89, de 27-01 que defende a flexibilização de despedimentos recorrendo à contratação por tempo determinado bem como pela aprovação da Lei nº 21/96, de 17-01 que abriga a flexibilização do tempo de trabalho (redução do período normal de trabalho) e por fim à Lei nº 103/99, de 26-07 que regulariza o regime do trabalho a tempo parcial (Rebelo, 2006).

Através desta condicionante no mercado de trabalho têm-se verificado novas relações de emprego e de contratação inter-organizacionais. O emprego flexível, nomeadamente o trabalho temporário, o *outsourcing*, auto-emprego, trabalho a tempo parcial, no domicílio e tele-trabalho (Kovacs; 2004) tem vindo a transformar esta nova realidade.

Rubery et al. (2004;2003) defendem que existem duas estratégias distintas, que visam a flexibilização laboral. A primeira faz referência à actuação sob o capital humano interno, enfatizando o seu desenvolvimento e o empenhamento organizacional como factor chave para o sucesso competitivo, não recorrendo a recursos externos. O capital social organizacional é detido aqui pelos membros internos da organização, defendendo que ganhos obtidos não são conseguidos no exterior. Esta é efectivamente uma aposta interna face ao capital humano que possibilita um método flexível de coordenação do pessoal, investindo na sua formação e qualificação.

Uma perspectiva estrategicamente oposta é a racionalista, que defende que é através do ajustamento de recursos internos às necessidades dos sistemas envolventes, que a organização consegue obter uma vantagem competitiva. Esta abordagem da sub-contratação traduz um modelo de empresa flexível. Esta está dependente de uma constante revisão das estratégias de externalização, bem como no estabelecimento de relações inter-organizacionais benéficas. Neste sentido, nos passados anos tem-se vindo a demonstrar interesse nas organizações em rede, pois permitem uma crescente permeabilidade entre sistemas e fronteiras empresariais, coexistindo os recursos internos com a sub-contratação e *outsourcing*. A externalização é aqui percebida como uma tática de promoção para a coerência interna, com foco nas competências *core* da organização.

Rubery et al. (2004) referem que existem três dimensões da política de emprego quando abordamos a sub-contratação, políticas estas que consideram as interações entre os objectivos internos, as exigências do cliente e agências externas de trabalho temporário e

outsourcing. Estas dimensões focam-se na gestão da flexibilidade, na gestão salarial e naturalmente na gestão do empenhamento e desempenho organizacional, sendo possíveis áreas de conflito com o cliente, não impossibilitando assim a remoção de tensões nas relações de emprego.

Transpondo agora para uma perspectiva mais interna à organização e não tanto nas possíveis relações de conflito entre empregador e cliente, é de interesse abordar aqui a influência que o *outsourcing* possui na identidade organizacional e conseqüentemente no sentido de pertença do colaborador à sua envolvente. Neste sentido, considerar-se-á numa primeira instância à temática da identificação organizacional.

2. A identificação organizacional

O conceito de identificação organizacional, inicialmente proposto por March e Simon (1958), foi até à década de oitenta genericamente abordado como um sinónimo de *commitment* e estudado como uma componente atitudinal do mesmo constructo (Riketta, 2003). Contudo, investigadores na área do comportamento organizacional, psicologia social e comunicação suportaram-se na teoria da identidade social e da auto-categorização transpondo-a para uma realidade laboral, de forma a aplicar uma nova perspectiva sobre o conceito de identificação organizacional. Conseqüentemente, redescobriram e defenderam que a identificação é um único e singular constructo.

Segundo Ashforth, Harrison e Corley (2008; p. 326) a identificação reflecte a necessidade do ser humano “...sentir quem ou o que é, quem ou o que as outras entidades são e, como estas se encontram associadas...”

O conceito de identificação organizacional encontra-se amplamente suportado na teoria da identidade social (Tajfel e Turner, 1986; cit. in Weber, 2010) e na sua extensão – a teoria da auto-categorização. A primeira, defende que o ser humano categoriza-se a si e aos outros em termos de grupos sociais e a razão fulcral para tal é a necessidade pela auto-estima ou auto-enaltecimento, que por sua vez leva a uma luta pelo favoritismo interno grupal. A extensão desta perspectiva faz referência à teoria da auto-categorização que se encontra mais focada para assuntos intragrupais, comparativamente à da identidade social. Esta, faz referência ao processo pelo qual os indivíduos se categorizam com determinados grupos (Weber, 2010). Estes autores sugerem que todas as identidades são auto-categorizações, que poderão existir em diferentes níveis, nomeadamente humano, social e pessoal. O motivo fulcral da auto-

categorização é a redução da incerteza. Ou seja, o sujeito ao categorizar-se numa entidade social, adota características protótipas desse mesmo grupo, o que trará uma certeza da sua perspectiva de quem é e como se comporta.

Como se verifica, a noção de identificação é suportada em grupos, os quais fazem parte essencial da vida de um indivíduo, sendo este gregário por natureza. A plena razão da identificação com um grupo deve-se, como referido, ao enaltecimento do sentido de auto-estima colectivo, acrescendo assim a percepção de que as pessoas valem realmente a pena (Swann, 1990; cit. in Ashforth et al., 2008).

A conceptualização da identificação numa perspectiva cognitiva defende que existe uma percepção ou um processo de incorporação do sentido de pertença à organização. O colaborador refere-se na sua auto-definição geral como membro particular da entidade (Riketta, 2005). Contudo, foi também defendida em termos afectivo-motivacionais por Kelman (1961) embora seja realmente contemplada à luz da teoria da identidade social pois esta integra tanto componentes afectivas como cognitivas (Riketta, 2005). Mais especificamente, a identidade social categoriza uma parte do auto-conceito individual, que deriva do conhecimento da integração a um grupo (Tajfel, 1978; cit. in Riketta, 2005).

A definição de Patchen (1970; cit. in Riketta, 2005) é a mais compreensiva pois usufrui da identificação organizacional para uma variedade de fenómenos, que embora distintos se encontram relacionados. Estes são o sentimento de solidariedade para com a organização, o suporte atitudinal e comportamental para com a mesma e por último, a percepção da partilha de características com outros membros. O colaborador vincula a sua filiação organizacional ao seu auto-conceito, simultaneamente (ou não) de forma cognitiva ou emocional.

Com vista a uma compreensão completa do conceito da identificação, há que abordar em primeiro lugar a noção de identidade. Este conceito é definido como o “sentido único do *self*” (Postmes e Jetten, 2006; cit. in Ashforth et al., 2008), sendo a identidade social a parte em que “o auto-conceito de um indivíduo deriva do conhecimento bem como dos valores e significados emocionais, fruto de integrações em vários grupos” (Tajfel, 1978; cit. in Ashforth et al., 2008). Desta forma, o que distingue a identidade pessoal da social são os níveis do *self*, sendo que a nível social, estes são partilhados por membros mas diferidos entre grupos. No caso pessoal, o *self* é realmente único para o sujeito e distinto entre os mesmos.

Transpondo para uma dinâmica organizacional, há que conceptualizar a identidade organizacional atendendo à questão: “Quem somos como organização?” Albert e Whetten

(1985, 2006; cit. in Ashforth et al., 2008) respondem explicitamente à questão, afirmando que a identidade é a característica central, distinta e duradoura de uma organização.

Como se referiu, para que um colaborador se identifique com a sua organização terá que ter em primeiro lugar uma identidade como membro. Esta identidade situa-o num determinado contexto, delimitado por cognições, afectos e comportamentos, sendo tais variáveis fundamentais para a explicação do que pensam e fazem em ambiente laboral. Quanto mais partilha e articulação existir na percepção da identidade entre os colaboradores, mais forte será a identidade grupal e, conseqüentemente mais imponente será o potencial de identificação (Cole e Bruch, 2006; Kreiner e Ashforth, 2004; cit. in Ashforth et al., 2008). Considera-se assim a identidade organizacional como uma amálgama de características e de protótipos, percebidos por um colectivo de membros ou de papéis (Ashforth et al., 2008).

2.1. A conversão da força situacional para o conceito de força da identidade organizacional e a sua relação com o conflito e ambigüidade de papel

Em matéria de *outsourcing*, a força que é transmitida ao colaborador por parte do cliente, influencia amplamente o seu processo de auto-categorização, tornando-se os atributos impessoais (distinção, prestígio e valores) salientes para o mesmo. Contudo, dada a sua situação contratual, o seu trabalho acaba inevitavelmente por ser considerado "...periférico à missão da organização..." (George et al., 2005; p. 75). Esta consideração é todavia independente da qualidade do seu desempenho, podendo condicionar os atributos, referidos anteriormente. É exactamente no seguimento desta lógica que enfatizaremos o conceito de força situacional, propondo assim um novo modelo à avaliação da identificação organizacional em regime de *outsourcing*.

O conceito de força situacional (Mischel, 1977) traduz-se como a interpretação psicológica que o colaborador efectua sobre acontecimentos. Neste caso, considera-se a conversão da força situacional para a força da identidade organizacional, como a interpretação psicológica que o colaborador efectua sobre a identidade corporativa. Esta interpretação reflecte uma compreensão sobre o impacto de eventuais acontecimentos nas percepções, mapas cognitivos, esquemas mentais, enaltecimentos e comportamentos dos colaboradores. Mais especificamente, a força da situação ou para este caso específico, a força da identidade organizacional, está dependente da interpretação que o sujeito efectua do ambiente, sendo que

quanto mais forte for o acontecimento/identidade maior será a concordância interpretativa havendo assim uma maior probabilidade de consonância entre o que é esperado e valorizado.

Numa perspectiva organizacional, uma situação psicológica forte é caracterizada pela partilha de interpretações situacionais entre os colaboradores, existindo uma uniformidade de expectativas. Consequentemente, haverá nesta situação uma maior consonância de comportamentos e padrões determinados como esperados pela organização.

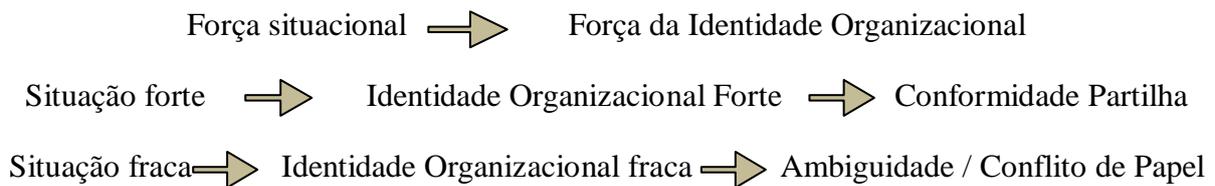
Masood et. all (2006, p. 945) evocam os sinais vermelhos como uma excelente ilustração de uma situação forte: "...os sujeitos constroem a situação do mesmo modo, realizam conclusões similares e grande parte está motivado e capaz de responder apropriadamente às mesmas...". Subtilmente, as situações fortes proporcionam por si só um incentivo para o indivíduo responder adequadamente às mesmas. Refira-se que habitualmente os sujeitos possuem competências subjacentes para atender a estas, convenientemente. Os factores situacionais ou comportamentais, são mais relevantes nas situações fortes e na decisão sobre uma acção (por exemplo, passar o vermelho ou não), comparativamente às diferenças individuais e às reacções afectivas, neste caso (Mischel, 1977; cit. in Masood et. all., 2006).

Retomando a perspectiva organizacional, quando os colaboradores de uma entidade discordam com determinados padrões, a sua interpretação psicológica será naturalmente divergente daquilo que é esperado e valorizado, considerando-se assim uma situação psicológica fraca. Sugere-se que esta influencie amplamente o tipo de identificação estabelecido. Neste caso, é considerado haver uma ambiguidade e falta de clareza quanto ao significado situacional que não é nem uniformemente codificado, nem gera expectativas uniformes face aos comportamentos esperados. A adequabilidade das respostas dos colaboradores torna-se dúbia, havendo consequentemente uma variação na expressão individual. No caso das situações fracas, as diferenças individuais e reacções afectivas possuem maior relevância face aos factores situacionais.

Num clima fraco existe maior propensão para a ambiguidade e conflito de papéis, visíveis em identidades incongruentes, sendo estas fontes de potencial *stress*, segundo Danna e Griffin (1999). Nestas situações, as reacções afectivas, nomeadamente a satisfação laboral, ansiedade, *commitment*, envolvimento e intenção de *turnover* predominam, como se referiu, sobre as reacções comportamentais, como o absentismo e desempenho.

Resumidamente, num clima forte existe conformidade e num clima fraco existe ambiguidade, lógica que pode ser transposta para a força da identidade organizacional. Tratando-se aqui das

características centrais e duradouras de uma organização, uma forte identidade organizacional é claramente partilhada pelo colaborador pois reflecte “*o que somos*”, permitindo que estes decidam se a identidade organizacional satisfaz os seus desejos e necessidades. Quando a realidade reflecte uma identidade menos forte, é normal que exista um processamento de informação inadequado e insuficiente sobre limites e conteúdos das funções dos colaboradores, daí o nosso interesse em intercalar o conflito e ambiguidade de papel a esta problemática. Desta forma, sugere-se que a força da identidade organizacional seja influente sobre os níveis de conflito e ambiguidade de papel.



2.1.1. *Conflito e Ambiguidade de Papel*

Como se referiu, a afiliação do colaborador à organização gere-se através de uma plena integração das características, valores e objectivos organizacionais no seu auto-conceito, proporcionando assim uma conformidade com as normas corporativas vigentes. Tal acontece quando a identidade organizacional é forte. Contudo, quando existem duas ou mais condições simultâneas de tal modo presentes, é susceptível que a resposta a estas condições seja difícil ou conflituosa. Características situacionais podem provocar no colaborador ambiguidade e complexidade de papéis porque não se adaptam aos quadros de referência estabelecidos. Determinados acontecimentos podem também provocar conflitos pois são percebidos como inconsistentes face às expectativas definidas, sugerindo-se que altere aqui o sentido da identidade organizacional para o colaborador. A força da identidade organizacional poderá assim possuir um peso na identificação, pois esta reflecte o sentido de unidade e clareza de objectivos (Kreiner e Ashforth, 2004). É justificativo assim transpor a força situacional à força da identidade organizacional e associá-la com o conflito e ambiguidade de papel.

H1: A força da identidade organizacional está associada inversamente com o conflito e ambiguidade de papel percebido pelo colaborador

2.2. O processo da identificação organizacional

Abordada a noção de identidade organizacional, atender-se-á agora ao processo da identificação que desenvolve-se a partir do uso de pensamentos, sentimentos e acções que um indivíduo utiliza com vista a negociar o vínculo entre o seu *self* e a organização (Harquail, 1998; cit. in Ashforth et al., 2008) A categorização do indivíduo como parte integrante de um grupo ou organização é, como se referiu, fulcral para a ocorrência de uma identificação, sendo as relações estabelecidas em meio organizacional essenciais para a mesma. George et al. (2005) definiram o processo da identificação, num sentido ascendente (indivíduo-organização) e referem-se a este como a base pessoal da identificação organizacional. Esta base, traduz o processo social de interacção e de relações dentro da organização que proporcionam uma percepção/desejo pela satisfação de necessidades através do contacto inter e intra grupal. Segundo Ashforth et al. (2008) a expansão do auto-conceito, derivada destas relações e o sentimento de pertença a um grupo é um desejo essencial para o ser humano. Neste processo, as necessidades básicas nomeadamente a segurança, afiliação e a redução de incertezas são consideradas antecedentes da identificação. A vontade do colaborador em se identificar *com*, incrementa uma percepção positiva do seu *self*, a qual é mutável ao longo do seu estágio desenvolvimental (Ellemers, 2004; cit. in Webber, 2010). Deste modo, segundo a base pessoal, a identificação poderá suportar-se nas necessidades dos colaboradores consideradas seus antecedentes, tais como auto-estima, redução de incertezas, auto-verificação e afiliação e na forma como estes percebem a organização para que esta satisfaça estas necessidades.

Em sentido inverso, a base impessoal define-se como a influência da organização no processo de identificação. Esta influência suporta-se nas formulações da teoria da identidade social e da auto-categorização sobre a identificação e abrange conceitos como o prestígio e a distinção. No que se refere à distinção, George et al. (2005) referem que as organizações que desenvolvem práticas distintas e submetem valores organizacionais íntegros, estão a incorporar nos colaboradores o seu próprio sentido de distinção. Quanto ao prestígio, são inúmeros os autores que têm reflectido sobre o seu efeito para a consolidação da identificação. Supõe-se que a integração numa organização que exprima uma imagem íntegra e de valor para a sociedade seja motivo de orgulho para o colaborador (Smidts, Pruyn e Van Riel, 2001).

George et al. (2005) referem que existe mais identificação quando há uma imagem externa positiva, pois esta poderá reflectir glória e consequentemente mais auto-estima. Mael e Ashforth (1992) referem-se neste contexto ao prestígio externo percebido (PEP), sugerindo

que este esteja amplamente relacionado com a identificação. Estes autores referem que se o reconhecimento social sobre a organização for realmente prestigiante, mais imponente será a identificação suportada no incremento da auto-estima.

Através de tais reflexões e incorporando os valores da teoria da auto-categorização, uma questão de interesse para o presente estudo foca-se na relação da auto-categorização com o prestígio externo percebido.

H2: Existe uma relação entre o prestígio externo percebido face à CAP e à GroundStaff e a auto-categorização do colaborador como membro de uma destas entidades.

2.3. Diferentes tipos de identificação

Todo este processo da identificação pode ser altamente dinâmico sendo que, actualmente verifica-se que o estudo da identificação não se cinge apenas à sua associação a determinados grupos ou à organização como um todo, abrangendo também o interesse na relação deste sentido de pertença a uma realidade que envolve por exemplo, empresas multinacionais, áreas distintas de trabalho e ainda na contratação e relação com o cliente.

Tem-se verificado uma integração de um leque mais variado de tipologias da identificação organizacional, justificando-se que a identificação por si só é apenas uma mera forma de como o indivíduo “...deriva o sentido do seu *self*” face à organização (Kreiner e Ashforth, p. 4; 2004).

Atendendo à noção de que podem existir distintas identificações, achou-se pertinente abordar o modelo expandido da identificação de múltiplos alvos de Kreiner e Ashforth (2004), sobre o qual considerar-se-á teoricamente, para o estudo empírico. Sabe-se que este modelo é focado para múltiplos alvos sendo que no nosso caso de estudo (e em relação à GroundStaff), o alvo aqui é único contudo, este por si só já integra na sua dinâmica diferentes alvos. Mais especificamente e caracterizando a realidade em análise os colaboradores em situação de *outsourcing* utilizam farda de uma companhia aérea portuguesa (à qual é dado o nome fictício de CAP), trabalham para a GroundStaff e são contratados por Agências de Trabalho Temporário, sendo que colaboradores GroundStaff utilizam também a farda da CAP, e não GroundStaff. Dada tal realidade heterogénea, apresentamos alternativas à identificação e como tal, usufruímos do modelo expandido de Kreiner e Ashforth (2004) para o efeito.

O panorama da identificação em matéria de *outsourcing* diverge substancialmente pois, apesar

de colaboradores nestas circunstâncias serem capazes de se identificar simultaneamente com o seu cliente e com o seu empregador, as relações que estabelecem com cada um são únicas. Deste modo, optou-se pela análise de diferentes tipos de identificações, incluindo a desidentificação, a identificação neutra e a ambivalente. Esta opção de análise justifica-se com o facto de se traduzir de forma mais específica os sentidos de pertença assumidos. Quando os colaboradores temporários percebem-se face ao cliente, é habitual reflectirem-se como parte integrante da organização pois focam as suas energias para a missão e objectivos corporativos. Segundo George et al. (2005), esta sua colaboração permite-lhes assimilar os valores empresariais e conseqüentemente construir um “...protótipo distinto...que facilita a identificação.” (p.74). O *status* é neste sentido um factor crucial para desenvolver também uma identidade social positiva.

Não obstante, esta realidade não é condicionante para se verificarem identificações simultâneas na organização. Segundo Ashforth e Johnson (2001, cit. in Vora e Kostova, 2007) o mesmo acontece consoante determinadas condições. Estas, referem-se à coincidência parcial entre entidades, à sua relevância num determinado contexto, à sua união ou ligação cognitiva e ainda à condição de tolerância do indivíduo a tais identificações simultâneas. George e Chattopadhyay (2005, cit. in Vora e Kostova, 2007) enfatizam esta realidade referindo que a identificação simultânea, nomeadamente numa organização contratante e no cliente, ocorre quando diferentes pontos focais possuem características compatíveis.

Com vista a explorar outros meios e conflitos de auto-definição, apresentar-se-á o modelo expandido de identificação de Kreiner e Ashforth (2004) Sendo que já se abordou a identificação, considera-se agora a “desidentificação”, a identificação ambivalente e a neutra, como formas alternativas de auto-definição do colaborador.

2.3.1. *Desidentificação*

A desidentificação não é considerada de todo um conceito oposto à identificação. É sim uma variável distinta, podendo subtilmente considerar-se como um meio para chegar à inovação e tomar conhecimento de divergências face à cultura, valores e objectivos corporativos (Kreiner e Ashforth, 2004). Este estado psicológico único, ocorre quando o colaborador não se enquadra ou se define de forma específica ou global em relação aos princípios e atributos organizacionais, não considerando-os assim como seus identitários. Dos antecedentes à desidentificação, os autores enfatizam a reputação negativa, a afectividade negativa e ainda o

cinismo, referindo-se esta última atitude como a expressão de desconfiança e pouca sinceridade. Segundo os autores, as repercussões da desidentificação são consideráveis, nomeadamente a rejeição ou repulsa quanto à missão e cultura, a separação conscienciosa da sua identidade à reputação organizacional, a decepção e ainda a distinção activa e por vezes conflituosa em relação a outros membros da organização. Neste último caso, o *turnover* e a própria retenção de membros “desidentificados” é um prejuízo para a empresa (Kreiner e Ashforth, 2004)

Este estado de forte desconexão organizacional traduz também uma motivação pela preservação de uma identidade social positiva por parte do colaborador (Kreiner e Ashforth, 2004). Desta forma, crê-se que num estado de desidentificação não haja qualquer tipo de incongruência de papel, pois o colaborador está efectivamente seguro face à integração do seu *self* na organização.

2.3.2. Identificação ambivalente ou conflituosa

A identificação ambivalente ou conflituosa surge devido à complexidade da era moderna do mundo corporativo. Uma identificação ambivalente ocorre quando existe uma simultânea identificação e desidentificação, específica ou global. Tal deve-se sobretudo, segundo Kreiner e Ashforth (2004) à diminuição da partilha de valores, metas, objectivos e crenças.

Sendo as organizações sistemas complexos, heterogéneos e multifacetados, um colaborador pode subtilmente identificar-se e desidentificar-se com específicos aspectos e pode ainda simultaneamente identificar-se e desidentificar-se face ao mesmo aspecto. Este último caso é provocado por percepções ambivalentes, que repercutem sentimentos confusos, sendo que quanto maior forem os níveis de abstracção, maior será a probabilidade da sua ocorrência, possibilitando o isolamento e *stress* (Kreiner e Ashforth, 2004).

2.3.3. Identificação neutra

Por último, a identificação neutra ocorre quando existe realmente uma total ausência de identificação ou desidentificação. Contudo, esta ausência pode também ser considerada um “...estado cognitivo ou uma forma de auto-definição...” (Kreiner e Ashforth, p.5; 2004). Neste caso, os colaboradores podem adoptar uma postura neutra como consequência de experiências passadas no seio desta ou de outra organização, porque simplesmente não tomam

partido dos estilos de gestão. Este estado pode dever-se ainda a características de personalidade e comportamentais, auto-definindo-se os colaboradores assim. O individualismo é aqui considerado seu antecedente. Refira-se que este estado é considerado de pouco potencial face ao comprometimento organizacional, à satisfação profissional e consequentes comportamentos extra-papel.

Por abordar-se estes diferentes tipos de identificações, sublinha-se ainda que segundo Lawrence e Lorsch (1967, cit. in Ashforth et al., 2008; p. 352), quando as organizações são culturalmente estruturadas em ambientes heterogéneos, estas tendem a diferenciar a sua estrutura. Deste modo, torna-se consequentemente indispensável uma integração de práticas para fomentar a coordenação, mantendo assim a sua dinâmica. Nestas circunstâncias, o colaborador possui “...diferentes identidades e identificações...” porque é precisamente “...requisitado a utilizar diferentes chapéus...” (p.352) Desta forma, deparamo-nos com a seguinte questão: “*O requisito para usar diferentes chapéus não poderá provocar conflito e ambiguidade de papéis, sendo assim influente nos diferentes tipos de identificação?*”

H3: Existe uma relação entre os diferentes tipos de identificação e o conflito e ambiguidade de papel percebidos pelo colaborador.

2.4. A identificação e o *outsourcing*

Ashforth et al. (2008, p. 347) referem que o processo de múltiplas identificações é simples: “...os indivíduos são capazes simultaneamente e holísticamente de definir-se em termos de múltiplas identidades, quer sejam pessoais-sociais ou sociais-sociais”. Naturalmente, a identificação entre indivíduo e organização pode por vezes ser conflituosa, podendo existir um contínuo que tende o sujeito a se identificar mais com uma do que com outra. Contudo, é teoricamente considerado que os indivíduos podem se identificar com múltiplos focos, como por exemplo a sua ocupação e a organização e, ultrapassar com considerável sucesso o conflito entre identidades (Ashforth et al., 2008). De acordo com a investigação, é defendido que identificações múltiplas em contexto organizacional tendem a estar positivamente associadas e que, quanto mais os níveis do *self* se encontram próximos, mais forte é a correlação (Apker e Fox, 2002; Bamber e Iyer, 2002; Barker e Tompkins, 1994; cit. in Ashforth et al., 2008). Motivos como a auto-estima, continuidade e distinção predizem a identificação, englobando o indivíduo, as suas relações e os seus diferentes níveis de *self* em

diferentes domínios sociais. A noção de convergência sugere que a promoção de um *locus* de identificação pode promover outros (Vignoles et al., 2006; cit. in Ashforth et al., 2008).

Em matéria de *outsourcing* e sub-contratação, George, Pritviraj e Chattopadhyay (2005), assumem que o trabalho de colaboradores nestas condições é considerado mais transitório e menos intensivo no que toca às relações com a empresa na qual trabalham, comparativamente aos colaboradores efectivos. A investigação suporta realmente estes factos, referindo que os níveis de vinculação à empresa cliente são inferiores nestes colaboradores e que estes são reflectidos na sua identificação com a organização (Van Dyne e Ang, 1998; cit. in George et al., 2005). Contudo, grande parte da investigação sobre identificação organizacional tem sido realizada em colaboradores efectivos.

H4: O tipo de identificação e a entidade empregadora são variáveis que se encontram associadas.

As condições de trabalho de contratados externos diferem muito relativamente aos efectivos pois, o seu esforço é focado simultaneamente em duas organizações. Estes colaboradores são contratados por uma organização com a qual possuem relações muito limitadas e por outro lado, trabalham na empresa-cliente a qual está distante do seu empregador. Neste sentido, George et al. (2005) consideram que o empregador pode não ser uma parte saliente da identificação, devido à distância mencionada.

H5: Colaboradores em situação de *outsourcing* tendem a desenvolver uma identificação neutral face à sua Agência de Trabalho Temporário.

É realmente na empresa-cliente que os indivíduos estabelecem uma interacção mais extensiva, no entanto não são considerados membros formais da mesma. A sua expectativa de associação é limitada pelos projectos propostos ou por um período definido de tempo. Consequentemente, é considerado que a integração transitória num grupo poderá resultar a que este seja menos auto-categorizado, levando a uma falta de identificação (Dutton, Dukerich & Haquail, 1994; Scott & Lane, 2000; cit. in George et al., 2005). Refira-se ainda que a integração organizacional, tal como referido anteriormente, suporta grande parte da identidade social dos colaboradores. Desta forma, considera-se que no que toca à contratação externa, é importante realmente compreender a identificação organizacional, pois esta

influencia os resultados pessoais e organizacionais (Ashforth & Mael, 1989; cit. in George et al., 2005)

“Será que os sujeitos conseguem se identificar com várias organizações simultaneamente?”

A investigação neste domínio é subjectiva no sentido que uns defendem que uma maior identificação com *um* pode reduzir o *outro*, não havendo assim a integração de múltiplas identidades, pois existe uma miscelânea cognitiva que compromete a utilidade de cada identificação.

Segundo Webber e Klimoski (2004; cit. in Webber, 2010), um elevado nível de identificação incentiva a comportamentos de cidadania organizacional, nomeadamente cuidado, preocupação e lealdade na empresa-cliente. Os mesmos autores supõem que estes factores implicam de forma positiva na longevidade do compromisso com a empresa-cliente, possibilitando um incremento de relações laborais futuras.

Gossett's (2002; cit. in Ashforth et al., 2008) refere ainda que as entidades que optam por uma estratégia de *outsourcing* podem não querer que todos os seus colaboradores se identifiquem com a organização pois, para atingir tal sentido de pertença é necessário envolver custos adicionais, dificultando ainda a libertação destes membros quando se tornam desnecessários. Não obstante de tal sugestão, verifica-se que a aspiração em estabelecer uma identificação laboral tem vindo a crescer nos colaboradores, independentemente da realidade organizacional ser actualmente mais agitada, no que se refere ao suporte, estabilidade e confiança.

2.5. Consequentes da identificação: foco na satisfação profissional

Ashforth et al. (2008) referem que a identificação resulta na cooperação, esforço, participação, motivação intrínseca, desempenho de tarefas, partilha de informação e coordenação de acções, satisfação, cidadania organizacional e um maior controlo da organização e defesa em prol da mesma. Quanto a variáveis demográficas, a identificação encontra-se positivamente relacionada com a longevidade organizacional, idade e o nível de trabalho, sendo que a relação com o género e educação não é significativa. Relativamente ao absentismo, este não possui naturalmente uma correlação positiva. (Riketta, 2005)

Implicações negativas são também referenciadas no estudo da identificação, nomeadamente a resistência à mudança organizacional, comportamentos anti-sociais resultantes de ameaças à

identidade individual e ainda, o detrimento do desempenho grupal face aos obstáculos de uma cognição partilhada (cit. in Ashforth et al., 2008).

Refira-se que as consequências da identificação são genericamente influenciadas pela particularidade relacional que o colaborador estabelece com o seu empregador e com o cliente. Através de tal lógica, considera-se o interesse pela relação entre os tipos de identificação estabelecidos com a entidade envolvida e a satisfação profissional. Por abordar-se também a força situacional, neste caso específico a força da identidade organizacional, faz realmente todo o sentido intercalar a satisfação laboral ao presente estudo, pois esta está pendente de forças internas e externas ao ambiente circundante.

H6: O tipo de identificação que o colaborador assume relativamente à GroundStaff está associado com a sua satisfação profissional.

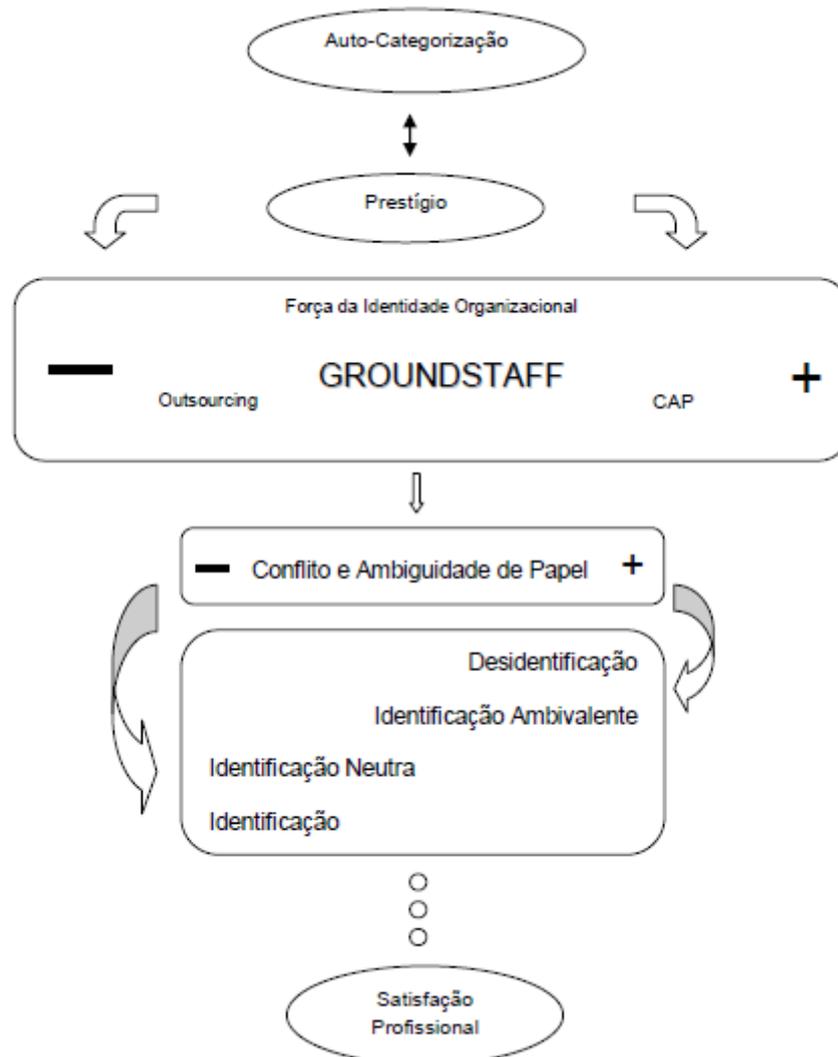
Quatro décadas após o tributo de Locke (1969) com a sua noção de satisfação laboral, a lógica mantêm-se: a satisfação laboral está relacionada com o trabalho e seus conteúdos, reconhecimento, possibilidade de crescimento e promoção, relações interpessoais e profissionais, ambiente e suas condições, supervisão e gestão, política, valores e competências corporativas.

No âmbito do trabalho temporário e *outsourcing* e atendendo às suas condicionantes, um dos factores que se considera relevantes para a satisfação profissional é a gestão e progressão de carreiras. A insegurança face à carreira e profissão estão correlacionadas com múltiplas consequências negativas, nomeadamente com a insatisfação laboral e o fraco desempenho. Tais factos são preponderantes quando existe uma realidade de sub-contratação e *outsourcing*, pois neste caso, o crescimento profissional dentro da organização está, para os colaboradores temporários, condicionado.

H7: Colaboradores GroundStaff tendem a estar mais satisfeitos profissionalmente comparativamente a colaboradores *outsourcing*.

2.5. Modelo caracterizador da problemática envolvente

Após a prévia revisão da literatura, propõe-se um simples modelo caracterizador de uma entidade estruturalmente heterogénea que integra o *outsourcing* na sua estratégia empresarial.



Com este simples modelo, sugere-se que a força da identidade organizacional poderá estar comprometida, sendo susceptível ao conflito e ambiguidade de papel sentido pelo colaborador. Consequentemente, os sentidos de pertença do indivíduo face à organização divergem, influenciando a sua satisfação profissional.

II. Estudo Empírico

1. Caracterização da empresa em estudo

Denominação Social: “GROUNDSTAFF” – Serviços Portugueses de Handling

Tipo de Sociedade: Sociedade Anónima

Capital Social: 500.000 Euros

Data de Constituição: 18 de Setembro de 2003

Estrutura Accionista: A GroundStaff Portugal tem como accionistas a “CAP SGPS”, holding detentora da Companhia Aérea de Bandeira Portuguesa, com 49,9%, e a sociedade Europartners com 50,1%

Objecto da Sociedade: Prestação de Serviços de Assistência em Escala ao Transporte Aéreo

Actualmente a GroundStaff Portugal presta serviços a mais de 150 companhias aéreas nos aeroportos de Lisboa, Porto, Funchal e Porto Santo, sendo estes: Serviço de Passageiros; Serviço de Placa; Serviço de Carga; Manutenção do Equipamento de Terra; Assistências Personalizadas; Lounges; Formação; Load Control; Limpeza de Aeronaves; Transporte em Terra; Representação Aeroportuária; Operações de Voo e Administração de Tripulações; Segurança Aeroportuária; Gestão de Instalações; Entrega de Bagagem; Consultoria e Assistência Técnica

A sua Visão: “Ser uma empresa rentável que, de uma forma sustentada, crie valor e condições de segurança para todas as Partes Interessadas”.

A sua Missão: “Que cada cliente Passageiro acredite que a excelência do seu voo começa e acaba com a excelência do serviço que a GroundStaff lhe oferece”

Os seus Valores: “Ser honesto, gostar de satisfazer sempre os nossos clientes, desafiar e melhorar tudo o que fazemos, ser apaixonado pelas pessoas, agir como equipa, medir o sucesso através de ganhos sustentáveis e trabalhar para o mundo”

2. Procedimento

Para a realização do presente estudo solicitou-se numa primeira instância autorização para o seu desenvolvimento, à direcção de recursos humanos da GroundStaff (anexo 1).

Posteriormente e através de todo o suporte científico obtido com a revisão da literatura, foi de nosso interesse elaborar um questionário que adaptasse contextualmente o foco do nosso estudo à dinâmica envolvente na organização (anexo 2). Após elaboração do questionário, reunimo-nos com a Dra de Recursos Humanos da GroundStaff de forma a consolidar a melhor forma para a sua aplicação. Foi de sua opinião que os questionários fossem entregues em mão aos colaboradores e acompanhados com uma carta, sendo que foi esse o nosso procedimento. Não esquecidos os aspectos de ordem ética e de confidencialidade, solicitou-se que após a conclusão do questionário, os colaboradores colocassem o mesmo num envelope fechado na sala de descanso, de forma a garantir o anonimato.

Este processo realizou-se entre os dias 22 e 28 de Fevereiro de 2011 e na solicitação pela colaboração ao presente estudo científico aos colaboradores, não foi posta em causa em tempo algum o decorrer natural da operação aeroportuária, tendo o feito apenas nos tempos mortos ou à saída dos turnos.

Para o tratamento de dados estatísticos foi utilizado o SPSS (*Statistical Package of Social Science*) versão 16.0 para o Windows.

3. Amostra

Fazem parte da amostra, 113 colaboradores dos quais 68 (60,2%) são colaboradores temporários e 45 (39,8%) colaboradores GroundStaff. Quanto a dados demográficos, as mulheres foram as mais inquiridas com uma percentagem de 76,1% da amostra. Relativamente à idade, colaboradores entre os 31 anos e os 35 anos foram os mais inquiridos (36,3%), sendo que colaboradores em situação de *outsourcing* demonstram ser mais jovens. Quanto ao estado civil, o mais verificado foi solteiro/a a representar 38,1% da amostra. Curiosamente, apesar do requisito mínimo para o exercício da função de TTAE ser o 12º ano de escolaridade, estes colaboradores possuem uma formação significativa de nível superior, representados em 61,1 % da amostra, sendo os colaboradores temporários os mais qualificados.

4. Instrumentos

4.1. Avaliação da Auto-Categorização:

De forma a averiguar subtilmente a forma como os colaboradores se auto-categorizam, integrou-se no questionário a simples questão: “Quando lhe perguntam onde trabalha, o que

responde?”, com as opções de resposta fechada: na GroundStaff, na CAP, na Agência de Trabalho Temporário e ainda no Aeroporto.

4.2.Avaliação do Prestígio:

Para avaliação do prestígio utilizou-se a escala desenvolvida por Herrbach, Mignonac e Gatignon (2004; suportada na escala de Mael e Ashforth; 1992) traduzida em seis itens com opção de resposta numa escala tipo “Likert” (1: discordo totalmente e 5: concordo totalmente). Este questionário foi aplicado duas vezes, uma para conhecermos o PEP relativo à GroundStaff e outra à CAP. No presente caso de estudo obteve-se um alpha de Cronbach de 0,85 face à GroundStaff e de 0,85 relativo à CAP.

4.3.Avaliação da Força da Identidade Organizacional:

De forma a avaliar a força da identidade organizacional, aplicou-se a sub-escala da medida de Kreiner e Ashforth (2004). Esta sub-escala está desenvolvida para a avaliação de um sentido de propósito partilhado na organização, a sua clara e única visão bem como sentimentos de união e partilha de uma específica missão ($\alpha = 0,89$). As respostas são dadas numa escala tipo “Likert” (1: discordo totalmente e 5: concordo totalmente). Relativamente à consistência interna foi obtido inicialmente um alpha muito fraco na ordem dos 0,65. Desta forma, sendo este valor inaceitável, prosseguiu-se à eliminação de um dos itens da escala – “*Existe um forte sentimento de união na GroundStaff*”, aumentando consideravelmente o alpha de Cronbach e a sua consequente fiabilidade para 0,73.

4.4.Avaliação do Conflito e Ambiguidade de Papel:

Utilizou-se a medida desenvolvida por Rizzo, House e Lirtzman (1970) que perdura no tempo dada a sua eficácia na avaliação da ambiguidade e de conflitos inter e intra papel. A escala baseia-se na noção de que a ambiguidade é consequente da carência de informação face às expectativas de um papel, sendo o conflito a divergência ou incompatibilidade entre papéis, vividos na organização (Fields, 2002; conflito de papel: α : varia entre 0,71 e 0,87 e ambiguidade de papel: α : varia entre 0,71 e 0,95). A escala original consiste em oito questões para avaliação do conflito de papel (sendo que retirou-se a última pois não era aplicável contextualmente) e seis questões para a avaliação da ambiguidade de papel. As respostas foram formatadas numa escala tipo “Likert” de 5 pontos (1: discordo totalmente e 5: concordo totalmente) e não de 8 (como a original) com vista a manter o seguimento das outras escalas inseridas no questionário. Em relação à consistência interna destas variáveis, obteve-se um alpha de 0,79 relativo ao conflito de papel e de 0,81 na ambiguidade de papel.

4.5. Avaliação dos tipos de identificações:

Para avaliar os tipos de identificação baseamo-nos no estilo da escala de mensuração de identificação organizacional de Bergami e Bagozzi (2000). Esta é uma escala particular de avaliação pois traduz-se num diagrama nivelado que contém um item visual e um verbal - cada diagrama corresponde ao tipo de integração entre a identidade do colaborador e o seu sentido de pertença à organização. Pode-se assumir que esta é uma escala eclética e pouco comum porque utiliza itens verbais e visuais contudo é considerada fiável, não descurando a validação e conservação da mensuração da identificação organizacional. Considerando as suas características vantajosas para a avaliação da identificação, adaptou-se esta escala para a avaliação de múltiplas identificações. Neste sentido, definiu-se que cada conjunto de diagramas circulares refere-se a um tipo de identificação: 1: desidentificação, 2: identificação neutra, 3: ambivalente e 4: identificação total, baseado no diagrama explicativo do modelo de múltiplas identificações de Mael e Ashforth (2004; figura 1). Cada diagrama foi traduzido com uma legenda exemplificativa - as expressões utilizadas foram retiradas das sub-escalas de avaliação de múltiplas identificações de Mael e Ashforth (2004). Das quatro escolhas possíveis de questões de entre cada sub-escala escolheu-se a que os autores no seu artigo do modelo expandido referiram para caracterizar cada tipo de identificação, pressupondo-se que dada a sua escolha fosse realmente a expressão mais caracterizadora de cada identificação. Este diagrama foi aplicado duas vezes – uma em relação à GroundStaff e outra à Agência de Trabalho Temporário (apenas de resposta aos colaboradores externos)

4.6. Avaliação da Satisfação Profissional:

Utilizou-se a escala de Lima, Vala e Monteiro (1994), desenvolvida para a avaliação da satisfação profissional. Esta é uma escala económica que avalia a satisfação abrangendo 9 factores sendo estes: as perspectivas de promoção, organização e funcionamento do departamento e organização, colaboração e clima de relação, remuneração, competência e funcionamento do superior imediato, competência e funcionamento dos subordinados (retirada da escala original pois não era aplicável) e ainda a satisfação geral. As respostas foram formatadas uma vez mais numa escala tipo “Likert” de 5 pontos (1: discordo totalmente e 5: concordo totalmente) e não de 8 (como a original) com vista a manter o seguimento de todas as outras escalas inseridas no questionário. No nosso caso de estudo, o alpha de Cronbach foi de 0,79.

5. Resultados

Tabela 1) Medidas descritivas (Média, DP e Moda); Medidas de Associação (Coeficiente Eta, Coeficiente de Correlação de Pearson e Phi and Cramer's); Consistência Interna – Alpha de Cronbach.

	M	DP	Mo	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Índice de Percepção de Prestígio face à CAP	4,01	0,73	___	(0,85)								
2. Índice de Percepção de Prestígio face à GS	2,28	0,73	___	-0,023	(0,86)							
3. Auto-categorização	2,58	1,18	2	0,164	0,389***	---						
4. Índice de Conflito de Papel	3,38	0,62	___	-0,073	-0,299	0,223	(0,79)					
5. Índice de Ambiguidade de Papel	3,04	0,68	___	0,38	-0,418***	0,238	0,107	(0,81)				
6. Tipo de Identificação – GS	2,45	0,91	3	0,221	0,36*	0,204	0,108	0,428***	---			
7. Índice de Satisfação Profissional	2,87	0,5	___	-0,007	0,437***	0,305	-0,298	-0,346***	0,477***	(0,79)		
8. Índice de Força de Identidade	2,09	0,60	___	0,042	0,335	0,125	-0,343***	-0,387***	0,303*	0,624***	(0,73)	
9. Empregador	1,6	0,49	2	0,066	0,007	0,327	0,049	0,051	0,329	0,193*	0,193*	---

*** $\rho < 0,001$ ** $\rho < 0,01$ * $\rho < 0,05$

Numa primeira instância, considera-se a relação entre as variáveis força da identidade organizacional com o conflito e ambiguidade de papel (h1a; h1b), sendo que estas últimas foram analisadas separadamente, pois segundo Rizzo et al. (1970) podem tratar-se de constructos que, embora teoricamente associados são distintos. Desta forma, analisar-se-á a força da identidade organizacional da GroundStaff com o conflito de papel (h1a). Quando o conflito de papel é verificável na organização é sinal de que determinados acontecimentos são percebidos como inconsistentes no que se refere às expectativas previamente definidas. Na amostra estudada, verificou-se que grande parte dos colaboradores concorda que existem coisas que fazem, que deveriam ser feitas de forma diferente e que ao realizar uma tarefa por vezes têm que “passar por cima” de um procedimento. Refira-se ainda que regra geral, concordam que não há pessoal suficiente para realizar as tarefas e que trabalham ainda com dois ou mais grupos que operam de forma diferente. No entanto, grande parte destes colaboradores discorda que trabalha em coisas desnecessárias. O coeficiente de correlação de Pearson ($R_{(113)} = -0,34$) é indicativo de que as variáveis força da identidade organizacional e conflito de papel não são variáveis independentes, apresentando uma relação baixa e no sentido inverso. Sugere-se assim que quanto mais forte for a força da identidade organizacional, menor será o conflito de papel

Relativamente à ambiguidade de papel (h1b), mencionou-se teoricamente que quando estão de tal modo presentes duas ou mais condições simultâneas na organização, é susceptível que o colaborador sinta ambiguidade e complexidade no seu papel, não se adaptando os seus quadros de referência às características situacionais. Ao analisar-se a frequência das médias obtidas face à sub-escala de avaliação da ambiguidade de papel, verificou-se que comparativamente ao conflito de papel, a ambiguidade de papel é menos sentida na organização. Em geral, os colaboradores concordam que as explicações são claras sobre o que têm que ser feito, que existem objectivos explícitos e que têm o seu tempo dividido adequadamente. Através da correlação acima demonstrada na tabela 1) ($R_{(113)} = -0,38$) conclui-se que as variáveis força da identidade organizacional e ambiguidade de papel não são independentes, apresentando também uma relação baixa e no sentido inverso. Desta forma, similarmente ao conflito de papel, considera-se que quando os níveis médios de uma variável aumentam, os níveis médios de outra diminuem. Neste sentido, sugere-se que quanto mais forte for a força da identidade organizacional, menor será a ambiguidade de papel

Prosseguindo ainda com a análise da força da identidade organizacional, verificou-se que esta pode ser uma variável considerável quando associada à satisfação profissional. Na tabela 1) o coeficiente de Pearson (0,62) é indicativo de que se trata de uma relação moderada directa e positiva. Através de tal resultado, propõe-se que uma crescente força da identidade organizacional poderá reflectir nos colaboradores índices de satisfação profissionais mais elevados. A força da identidade organizacional demonstrou ainda estar associada ao tipo de identificação relativo à GroundStaff, traduzido na seguinte tabela.

Tipo de identificação - GS		índice de Força de Identidade	
desidentificação	Média	1,78	
	N	26	
	DP	,431	
identificação neutra	Média	2,27	
	N	16	
	DP	,611	
identificação ambivalente/confusa	Média	2,15	
	N	65	
	DP	,632	
identificação	Média	2,39	
	N	6	
	DP	,491	
Total	Média	2,09	
	N	113	
	DP	,603	

Tabela 2. Frequência, médias e desvio-padrão do cruzamento entre as variáveis tipo de identificação e força da identidade organizacional

Constata-se aqui que a força da identidade organizacional é inferior nos colaboradores que se desidentificam com a organização (1,78) e muito superior nos membros que consideram os sucessos da entidade os seus sucessos (2,39).

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
índice de Força de	Between Groups	(Combined)	3,747	3	1,249	3,677	,014
Identidade * Tipo de	Within Groups		37,024	109	,340		
identificação - GS	Total		40,771	112			

Tabela 3. Valores A-NOVA para as variáveis tipo de identificação e força da identidade organizacional

Os valores da anterior tabela são justificativos da discrepância entre as médias dos grupos, referidas anteriormente. Deste modo, sendo $F_{(3,109)} = 3,67$; $\rho = 0,01$ sugere-se que existe pelo menos um tipo de identificação no qual o nível médio da força da identidade organizacional varia substancialmente dos restantes. Pode-se considerar ainda que se trata aqui de uma relação de intensidade baixa ($\eta^2 = 0,30$) entre as variáveis, contudo é de considerar.

Muito brevemente, analisar-se-á a variável auto-categorização de forma isolada, através do seguinte gráfico.

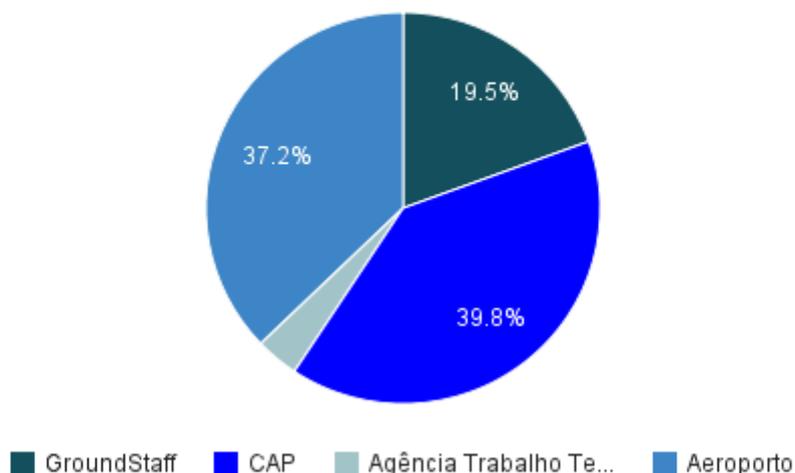
Auto-Categorização

Gráfico 1. Frequência do tipo de auto-categorização dos inquiridos

Verifica-se aqui que cerca de 39,8% dos colaboradores categorizam-se como membros da CAP e logo após como colaboradores no Aeroporto com uma percentagem na ordem dos 37,2%. Apenas 19,5% dos indivíduos considera-se membro da GroundStaff. Quanto aos sujeitos em situação de *outsourcing*, apenas 3,5% considera-se colaborador na sua Agência de Trabalho Temporário.

Considerando agora os valores obtidos em relação ao prestígio externo percebido face à CAP (h2a), verificou-se através da análise descritiva das médias, que este é efectivamente alto e é realmente mais alto naqueles que se auto-categorizam como colaboradores nesta entidade.

Auto-Categorização	Média	N	DP
GroundStaff	3,90	22	,703
CAP	4,16	45	,660
Agência Trabalho Temporário	4,00	4	,766
Aeroporto	3,91	42	,812
Total	4,01	113	,732

Tabela 4. Frequência, médias e desvio-padrão do cruzamento entre as variáveis auto-categorização e pep CAP

Neste sentido, os colaboradores consideram de forma mais imponente que na nossa comunidade é considerado prestigioso ser colaborador desta organização e que colaboradores de outras companhias aéreas estariam orgulhos por pertencer à mesma. Verificou-se também que aqueles colaboradores que se auto-categorizam como membros da CAP defendem que

esta entidade é realmente mais prestigiante. Contudo, as médias comparadas entre os grupos não foram de todo, muito divergentes.

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Índice de Percepção de Prestígio CAP * Auto-Categorização	Between Groups (Combined)	1,605	3	,535	,999	,396
	Within Groups	58,383	109	,536		
	Total	59,987	112			

Tabela 5. Valores A-NOVA para as variáveis auto-categorização e pep CAP

Através dos dados supra mencionados e sendo $F_{(3,109)} = 0,99$; $\rho = 0,39$, assume-se que em termos médios a percepção de prestígio face à CAP é idêntica em todos os tipos de auto-categorização, não existindo relação directa entre o prestígio externo percebido do colaborador em relação à CAP e a forma como este se auto-categoriza (h2a). Tais resultados são sugestivos de que se tratam aqui de variáveis independentes e o valor de eta (0,16) é justificativo desta independência.

Relativamente ao prestígio externo percebido da GroundStaff e na sua associação com a auto-categorização do indivíduo (h2b), a seguinte descrição de médias é indicativa que o prestígio em relação à GroundStaff é baixo.

Auto-Categorização	Média	N	DP
GroundStaff	2,72	22	,729
CAP	1,96	45	,630
Agência Trabalho Temporário	2,35	4	,870
Aeroporto	2,38	42	,704
Total	2,28	113	,734

Tabela 6. Frequência, médias e desvio-padrão do cruzamento entre as variáveis auto-categorização e pep GroundStaff

Os colaboradores assumem regra geral, que discordam quanto à consideração, prestígio e reputação desta entidade, considerando que colaboradores de outras empresas de aviação não se sentiriam orgulhos de pertencer a esta. Verifica-se ainda que a média do prestígio externo percebido em relação à GroundStaff é superior nos (ainda que baixa) sujeitos que se auto-categorizam como colaboradores GroundStaff.

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Índice de Percepção de Prestígio GroundStaff * Auto-Categorização	Between Groups (Combined)	9,113	3	3,038	6,461	,000
	Within Groups	51,242	109	,470		
	Total	60,355	112			

Tabela 7. Valores A-NOVA para as variáveis auto-categorização e pep GroundStaff

Através dos valores acima expostos, verifica-se que $F_{(3,109)} = 6,46$; $\rho = 0$. Desta forma, considera-se que existe pelo menos um tipo de auto-categorização responsável pela variância

substancial da percepção de prestígio face à GroundStaff. O valor de $\eta^2 = 0,38$ traduz contudo uma relação de intensidade fraca, no entanto podem ser consideradas dependentes.

Constatou-se ainda através do cruzamento entre todas as variáveis, que existe uma relação entre o prestígio externo percebido face à GroundStaff e a ambiguidade de papel. Os resultados indicam, através do coeficiente de correlação de Pearson (-0,41), que esta é uma relação moderada inversa. Sugere-se assim que quando os índices de ambiguidade de papel são menores, o PEP GroundStaff aumenta.

Verificou-se ainda que o prestígio externo percebido da GroundStaff encontra-se associado à satisfação profissional do colaborador. O coeficiente de correlação de Pearson de 0,43 indica que é uma relação directa moderada. Desta forma, sugere-se que quando o PEP GroundStaff aumenta, a satisfação profissional do colaborador também aumenta.

Acrescenta-se que, ainda relativamente ao PEP GroundStaff, verificou-se uma complementar associação com o tipo de identificação estabelecido face a esta entidade, apresentada na seguinte tabela.

Tipo de identificação - GS		Índice de Percepção de Prestígio GroundStaff
desidentificação	Média	1,85
	N	26
	DP	,628
identificação neutra	Média	2,29
	N	16
	DP	,813
identificação ambivalente/confusa	Média	2,39
	N	65
	DP	,704
identificação	Média	2,87
	N	6
	DP	,450
Total	Média	2,28
	N	113
	DP	,734

Tabela 8. Frequência, médias e desvio-padrão do cruzamento entre as variáveis tipo de identificação e pep GroundStaff

A anterior descrição de médias entre as variáveis é indicativa que o PEP GroundStaff é superior nos colaboradores que se identificam plenamente com a organização e contrariamente, bem inferior naqueles que se desconectam da organização.

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Índice de Percepção de Prestígio GroundStaff *	Between Groups (Combined)	7,802	3	2,601	5,394	,002
	Within Groups	52,553	109	,482		
Tipo de identificação - GS	Total	60,355	112			

Tabela 9. Valores A-NOVA para as variáveis tipo de identificação e pep GroundStaff

Através dos dados expressos na anterior tabela ($F_{(3,109)} = 5,39$; $\rho = 0,002$) considera-se que existe pelo menos um tipo de identificação, no qual o valor do PEP varia substancialmente dos restantes, sendo que o valor de $\eta^2 = 0,36$ traduz uma intensidade baixa entre as médias destas variáveis, contudo considerativa.

Relativamente à relação entre os tipos de identificações e o conflito de papel (h3a) efectuou-se uma análise descritiva da distribuição de médias entre estas variáveis apresentada na tabela:

Tipo de identificação - GS	Média	N	DP
desidentificação	3,43	26	,598
identificação neutra	3,34	16	,759
identificação ambivalente/confusa	3,39	65	,585
identificação	3,12	6	,742
Total	3,38	113	,618

Tabela 10. Frequência, médias e desvio-padrão entre o tipo de identificação GroundStaff e o conflito de papel

Verificou-se que o conflito de papel é superior quando associado à desidentificação, seguido consecutivamente pela identificação ambivalente, a neutra e em último lugar a plena identificação.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Índice de Conflito de Papel * Tipo de identificação - GS					
Between Groups (Combined)	,501	3	,167	,430	,732
Within Groups	42,278	109	,388		
Total	42,778	112			

Tabela 11. Valores A-NOVA para as variáveis tipo de identificação GroundStaff e conflito de papel

Os valores de $F_{(3,109)} = 0,43$; $\rho = 0,73$ presentes na referida sugerem que em termos médios, o conflito de papel é idêntico em todos os tipos de identificação relativos à GroundStaff, não existindo assim diferenças estatisticamente significativas entre os níveis médios destas variáveis, sendo que o baixo valor de $\eta^2 (0,10)$ traduz uma relação extremamente baixa e possivelmente irrelevante

Relativamente à associação entre o tipo de identificação e a ambiguidade de papel (h3b) apresenta-se a seguinte tabela indicativa da descrição entre as médias das variáveis.

Tipo de identificação - GS	Média	N	DP
desidentificação	3,45	26	,573
identificação neutra	2,91	16	,621
identificação ambivalente/confusa	2,99	65	,641
identificação	2,17	6	,558
Total	3,04	113	,676

Tabela 12. Frequência, médias e desvio-padrão entre o tipo de identificação GroundStaff e a ambiguidade de papel

Constata-se assim que os colaboradores que se desidentificam em relação à GroundStaff são aqueles que apresentam um índice superior de ambiguidade de papel, seguidos pelos que se identificam de forma ambivalente, a neutra e a plena identificação, consecutivamente.

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Índice de Ambiguidade de Papel * Tipo de identificação - GS	Between Groups (Combined)	9,387	3	3,129	8,152	,000
	Within Groups	41,836	109	,384		
	Total	51,223	112			

Tabela 13. Valores A-NOVA para as variáveis tipo de identificação GroundStaff e ambiguidade de papel

Através da análise dos valores de $F_{(3,109)} = 8,15$; $p = 0$ considera-se que em termos médios os valores entre as variáveis são discrepantes havendo uma variável responsável por esta variância. O valor de $\eta^2 = 0,43$, indica que se trata de uma relação de intensidade moderada entre a ambiguidade de papel e o tipo de identificação

Atendendo agora à análise da relação entre o tipo de identificação estabelecido face à GroundStaff e o empregador (h4), apresenta-se o seguinte gráfico que traduz claramente a comparação entre grupos.

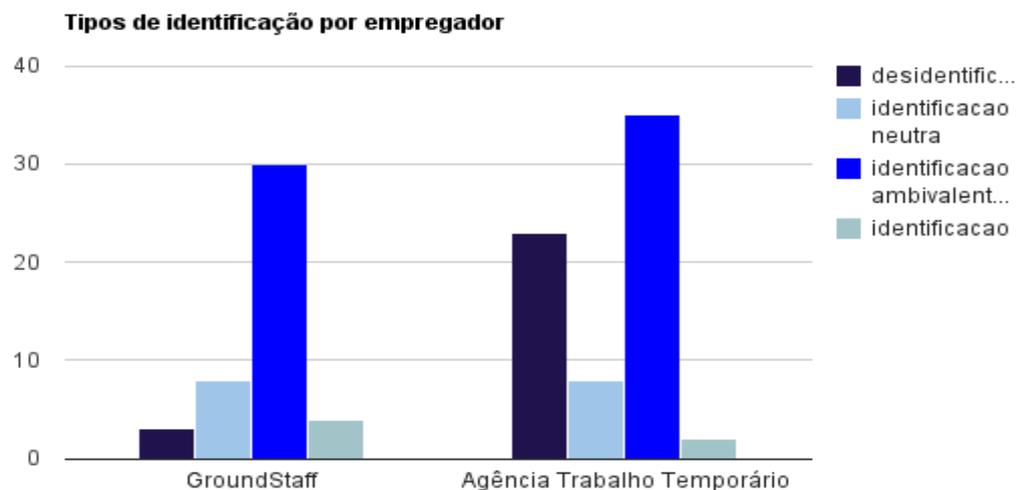


Gráfico 2. Frequência do tipo de identificação consoante empregador

Verifica-se assim que colaboradores internos a esta entidade tendem a estabelecer um tipo de identificação ambivalente ou conflituoso face à organização. A frequência destes colaboradores, que consideram que os sucessos desta organização são os seus sucessos foi efectivamente baixa, revelando apenas uma percentagem na ordem dos 8,9% na plena identificação organizacional.

Relativamente aos colaboradores em situação de *outsourcing*, o sentimento maioritário é também o de simultâneo orgulho e embaraço face à GroundStaff, revelando assim níveis significativos na identificação ambígua ou confusa (51,5%). Segundo Ashforth e Kreiner (2004), apesar de os indivíduos poderem se auto-definir em termos de múltiplas identidades, esta relação indivíduo – organização pode realmente ser conflituosa. Consecutivamente, a desidentificação foi o sentido de pertença mais percepcionado por parte destes colaboradores (33,8%). Estes colaboradores, não se enquadram ou se definem em termos específicos ou globais no que se refere aos valores e atributos organizacionais, preservando assim a sua identidade social positiva, que aparentemente é incompatível se estiver associada à GroundStaff. O facto de assumirem que “*tentam manter em segredo a organização onde trabalham - GroundStaff, das pessoas com que se encontram*” é realmente justificativo de tal desconexão. Os colaboradores temporários que são neutros face aos sucessos ou fracassos desta organização encontram-se na ordem dos 11,8% e apenas 2,9% identifica-se plenamente com a organização. Para a validação da relação entre as variáveis empregador e tipo de identificação, começou-se por usar a medida de associação do Qui-Quadrado, contudo verificou-se que as condições para a sua aplicabilidade estavam postas em causa – mais de 20% das células possuíam frequência esperada inferior a 5. Desta forma, prosseguiu-se com a realização do teste Phi and Cramer's V, avaliando assim a relação entre estas variáveis.

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,329	,007
	Cramer's V	,329	,007
	N of Valid Cases	113	

Tabela 14. Valor do teste de Phi and Cramer's V para a relação entre as variáveis empregador e tipo de identificação GroundStaff

Através da análise aos posteriores dados, conclui-se que as variáveis tipo de identificação à GroundStaff e empregador não são independentes e que se encontram assim associadas, com uma relação de intensidade baixa. Para se identificar as células que se afastam da hipótese nula – hipótese da independência – analisou-se os resíduos ajustados. Desta forma, as células responsáveis pela existência de relação significativa são as que registam resíduos <-2 ou >2 . Através do cruzamento da categoria – desidentificação, com ambas as categorias da variável empregador, constatou-se que a desidentificação é a variável responsável por existir uma relação significativa entre os conceitos em estudo.

Relativamente ao tipo de identificação que os colaboradores em situação *outsourcing* estabelecem face à sua Agência de Trabalho Temporário (h5), verificou-se que o sentido de pertença mais assumido é o de desidentificação. Desta forma, 31,9% dos colaboradores

outsourcing assume que “*tenta manter em segredo o seu empregador, das pessoas com que se encontram*”, sendo que 19,5% considera-se neutro em relação aos sucessos da mesma. Verificou-se também que apenas 8% se sente simultaneamente orgulhoso e embaraçado por a Agência de Trabalho Temporário ser a sua empregadora e apenas 0.9% considera que os sucessos da sua Agência são os seus sucessos.

Considerando agora a relação da variável tipo de identificação com a satisfação profissional do colaborador (h6), verifica-se através da seguinte tabela, que os colaboradores que tendem a se desidentificar em relação à GroundStaff são aqueles que apresentam um índice de satisfação profissional substancialmente baixo. Consecutivamente, os que se identificam de forma ambígua revelam-se também os menos satisfeitos, seguidos pelos que se identificam neutralmente.

Tipo de identificação - GS	Média	N	DP
desidentificação	2,46	26	,382
identificação neutra	3,04	16	,491
identificação ambivalente/confusa	2,95	65	,424
identificação	3,29	6	,728
Total	2,87	113	,497

Tabela 15. Frequência, médias e desvio-padrão entre a satisfação profissional e o tipo de identificação GroundStaff

Coerentemente, aqueles que consideram que os sucessos da GroundStaff são os seus sucessos, identificando-se assim de forma plena em relação à organização, são aqueles que definitivamente demonstram estar mais satisfeitos profissionalmente.

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Índice de Satisfação profissional * Tipo de identificação - GS	Between Groups (Combined)	6,296	3	2,099	10,690	,000
	Within Groups	21,400	109	,196		
	Total	27,696	112			

Tabela 16. Valores A-NOVA para as variáveis satisfação profissional e tipo de identificação GroundStaff

Através do valor de $F_{(3,109)} = 10,69$; $p = 0$ verifica-se que existem diferenças estatisticamente significativas entre os níveis médios de satisfação profissional e o tipo de identificação à GroundStaff. O valor de $\eta^2 = 0,47$, indica que se trata aqui de uma relação de intensidade moderada entre estas variáveis, confirmando-se que as variáveis tipo de identificação e satisfação profissional não são independentes.

Constatou-se ainda que existe um condicionamento em relação à satisfação profissional quando associada à ambiguidade de papel percebida pelo colaborador. O coeficiente de correlação de Pearson no valor de -0,34 indicado na tabela 1) traduz uma relação entre as

variáveis, no sentido inverso. Neste sentido, sugere-se que quando existe uma crescente percepção de ambiguidade de papel, os níveis de satisfação profissional decrescem.

Consecutivamente, averiguou-se a relação da satisfação profissional com o empregador (h7), traduzida na seguinte tabela:

Empregador	Média	N	DP
GroundStaff	2,99	45	,536
Agência Trabalho Temporário	2,79	68	,457
Total	2,87	113	,497

Tabela 17. Frequência, médias e desvio-padrão entre a satisfação profissional e empregador

Verificou-se que os colaboradores GroundStaff assumem-se ligeiramente mais satisfeitos que os colaboradores *outsourcing*.

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Índice de Satisfação profissional * Empregador	Between Groups	1,033	1	1,033	4,299	,040
	Within Groups	26,664	111	,240		
	Total	27,696	112			

Tabela 18. Valores A-NOVA para as variáveis satisfação profissional e empregador

Os valores de $F_{(3,109)} = 4,29$; $p = 0,04$ presentes na anterior tabela, indicam que existem diferenças estatisticamente significativas entre as variáveis satisfação profissional e empregador. O valor de $\eta^2 = 0,19$ referido na tabela 1), traduz uma relação de intensidade extremamente baixa.

Efectuou-se ainda uma análise entre as variáveis tipo de contrato (temporário, a termo indeterminado e determinado) e a satisfação profissional. Neste sentido, verificou-se que os colaboradores a termo determinado – GroundStaff, são aqueles que se encontram mais satisfeitos.

6. Discussão

A motivação pela abordagem do presente estudo, deveu-se essencialmente com a constatação pessoal de que o *outsourcing* pode ter uma forte influência na relação dos colaboradores com a organização. Deste modo, achou-se pertinente explorar na organização em estudo (que integra o *outsourcing* na sua estratégia), os tipos de identificação assumidos pelos indivíduos, atendendo às noções do prestígio externo percebido, conflito e ambiguidade de papel e satisfação profissional. Através de uma análise na investigação e contextualizando às

características da presente amostra, fomos-nos deparando com a possibilidade de que, quando o *outsourcing* se encontra vinculado ao *core* da empresa, poderá haver uma decrescente força na identidade corporativa. Neste caso, sugere-se ser susceptível o conflito e ambiguidade de papel, influentes sobre o tipo de identificação assumido pelo colaborador à organização, afectando também a sua satisfação profissional. Como se tem verificado nos passados anos, o *outsourcing* tem sido uma estratégia em crescente adopção, com o objectivo de flexibilizar os recursos humanos. Neste sentido, achou-se relevante abordar esta problemática pois, os efeitos do *outsourcing* poderão ser determinantes para a organização, se não houver uma desmistificação da periferia atribuída a esta estratégia.

Como se verificou na revisão da literatura efectuada, o conceito de identidade organizacional reflecte “*o que somos*” como organização, tratando-se das características centrais e duradouras de uma entidade. Suportando-nos neste conceito de identidade, realizou-se numa primeira instância uma avaliação da relação entre as variáveis força da identidade organizacional com o conflito e ambiguidade de papel (h1a; h1b), partindo do pressuposto teórico de que se num clima forte existe conformidade, num clima fraco existirá conflito e ambiguidade de papel. Debruçando-nos em primeiro lugar sobre a relação (ainda que baixa) verificada entre a força da identidade organizacional com o conflito de papel (h1a), considera-se que os valores do índice de conflito de papel assumidos são de certa forma lógicos, dado o contexto de trabalho em que se inserem. Esta constatação refere-se ao facto de que a GroundStaff é uma empresa prestadora de um serviço de *handling* aeroportuário que possui como clientes, uma variedade de companhias aéreas, sendo que cada uma possui os seus procedimentos e exigências específicas. Sugere-se assim que a variedade de exigências definidas por estes clientes, tornam susceptível a discrepância e inconsistência entre as demandas. No entanto, partilha-se a opinião de que este contexto não pode ser de todo justificável para que se aceite o conflito de papel sentido pelos colaboradores. Sendo uma organização estruturada heterogeneamente há que realmente incentivar a coordenação para manter o sentido de unidade e clareza.

Relativamente aos índices de ambiguidade de papel (h1b), verificou-se que estes eram inferiores, comparativamente ao conflito de papel mas que mesmo assim, ainda são substancialmente sentidos. Tais resultados, embora inferiores, são também coerentes numa perspectiva contextual e mais especificamente no que se refere ao desenho e organização do trabalho. Com isto, justifica-se que o trabalho efectuado por um TTAE, no *check-in* e portas de embarque, pode perfeitamente ser considerado um trabalho “*standardizado*”, no qual

existe plena consciência da autonomia e autoridade para a execução das tarefas. As tarefas são definidas através de um *pda*, no qual está especificado o tipo de tarefa, o seu início e fim, o seu local e a especificação das condições existentes. De forma a clarificar tal justificação, exemplifica-se a forma como o trabalho encontra-se estruturado: às 8h00 o colaborador recebe a tarefa no seu *pda* a mencionar que às 8h10 inicia o *check-in* do voo 121 da SATA e que termina às 10h30. Este voo tem como destino Ponta Delgada, a partida estimada é as 10h20 e têm 120 passageiros, sendo que o avião é um A-320 e está estacionado no *stand* 202. Os balcões de *check-in* são entre o 209 e 211 e a porta de embarque é a 204. O colaborador, ao se sentar no balcão de *check-in* efectua o “*start*” na tarefa e ao terminar - o “*end*”, prosseguindo-se assim outra tarefa. No desenrolar da tarefa propriamente dita, o colaborador segue os procedimentos habituais (anexo 5.) sendo que devido à especificação do tipo de trabalho, o próprio já está consciente da sua autoridade e responsabilidade para a conclusão da mesma. Como se verifica, os objectivos são claros e definidos e os resultados estatísticos são consistentes com tal realidade.

Contraopondo os resultados da ambiguidade de papel com o conflito de papel sentido, sugere-se que o colaborador pode efectivamente percepcionar os objectivos e responsabilidades de forma mais clara contudo, pode não considerar o procedimento correcto para a execução dos mesmos, havendo assim um conflito. Desta forma, é justificativo que o conflito de papel tenha sido mais verificável, comparativamente à ambiguidade de papel. Para esta relação entre a força da identidade organizacional e o conflito e ambiguidade de papel (h1a; h1b), existe uma concordância com o referencial teórico abordado. Pode-se assim concluir que a força da identidade organizacional está dependente da interpretação que o sujeito efectua do ambiente. Ou seja, quanto mais forte for o acontecimento/identidade maior será a concordância interpretativa e consequentemente menor será o protelar de conflito e ambiguidade de papel. Neste contexto, verificou-se ainda que a força da identidade organizacional poderá reflectir nos colaboradores índices de satisfação profissionais mais elevados, assumindo-se assim que o sentido de unidade e clareza organizacional é um factor predisponente para a satisfação do colaborador.

Teoricamente, é assumido que há uma maior identificação quando existe uma imagem externa positiva da organização. Esta percepção de prestígio é assim influente no processo de identificação, que baseia-se nas teorias da identidade social e da auto-categorização. Estas teorias consideram que um reconhecimento social positivo da entidade pode incrementar a auto-estima nos colaboradores, facilitando assim uma posterior categorização à organização.

Foi a partir deste pressuposto que definiu-se a segunda hipótese de estudo, que pretende analisar a relação do prestígio externo percebido da CAP (h2a) e da GroundStaff (h2b) com a auto-categorização do indivíduo, como membro de uma destas entidades. Neste sentido salienta-se que, teoricamente a auto-categorização faz referência a uma noção de auto-definição em termos de uma integração a um grupo. É fulcral aqui haver uma consciência da integração, bem como uma avaliação que o indivíduo efectua dos acontecimentos, conectando determinados valores.

Em primeiro lugar e avaliando apenas a auto-categorização, verificou-se que face à amostra estudada, grande parte dos colaboradores auto-categoriza-se como colaborador da CAP e seguidamente como colaboradores no Aeroporto. Tais dados, indicam subtilmente que estes colaboradores adoptam características protóticas destes grupos, sugerindo-se que no caso da CAP, o facto de usarem a farda desta entidade possa ter o seu peso. Relativamente à grande taxa de colaboradores auto-categorizados como colaboradores apenas no Aeroporto, este dado pode sugerir uma expressão mais ambígua da auto-categorização. Neste sentido, justifica-se que face à questão colocada – *“Numa situação informal do seu dia-a-dia, quando lhe perguntam onde trabalha o que responde?”*, os colaboradores não adoptam características protóticas nem da CAP, nem GroundStaff, nem da sua Agência de Trabalho Temporário. Sublinha-se que o motivo fulcral da auto-categorização é a redução de incertezas, sendo que a adopção destas características protóticas traz ao indivíduo uma certeza da sua perspectiva de quem é e como se comporta. Neste caso, conclui-se que a categorização como colaborador no Aeroporto é uma simples tradução de um sentido incerto de quem a pessoa é face à sua integração numa destas entidades, sendo a melhor resposta desta sua incerteza existencial, claramente o Aeroporto.

Quanto às relações entre a auto-categorização e o PEP, verificou-se que a percepção de prestígio externo percebido integra-se na base impessoal da identificação e na noção da influência que a organização possui no seu processo. Refira-se ainda que a nível teórico é considerado que este factor impessoal - a percepção de prestígio, é crucial para o empregador, contratante e cliente, pois caracterizam um protótipo do grupo, que por sua vez irá construir a identidade social. Através dos resultados, verificou-se que não existe relação entre o PEP e a auto-categorização (ou que esta é fraca no caso da GroundStaff). Tal resultado, permite sugerir-se que o reconhecimento social sobre a organização não é imponente sobre a forma como o colaborador se auto-categoriza como colaborador. Considera-se que (comparativamente à CAP) o facto de a relação da auto-categorização com o prestígio

GroundStaff ter sido aqui mais relevante (embora que fraca), possa eventualmente ter a ver com o facto de a GroundStaff ser efectivamente a empregadora ou no caso dos temporários, a agência cliente. Mais especificamente, considera-se que independentemente dos colaboradores se auto-definirem ou não como membros da GroundStaff, esta é realmente a sua empregadora ou a entidade na qual os temporários prestam serviço. Neste sentido, a preservação e ambição do colaborador em manter a sua própria identidade social poderá neste caso, não ser compatível se associada à organização, daí que o prestígio externo percebido não tenha sido relevante (no nosso caso de estudo) para a auto-categorização. No entanto, pode-se ainda assumir que outros factores poderão ser mais relevantes para auto-categorização, que não o prestígio externo percebido neste caso. Considera-se que teria sido interessante avaliar paralelamente ao PEP, a distinção. No que se refere à distinção, George et al. (2005) referem que as organizações que desenvolvem práticas distintas e submetem valores organizacionais íntegros estão a incorporar nos colaboradores o seu próprio sentido de distinção e que tal, é propício para um sentido mais pleno de integração à entidade.

Abordando ainda o prestígio externo percebido, verificou-se que existe contudo uma relação entre o PEP GroundStaff e o tipo de identificação estabelecido à organização. Desta forma, pode-se confirmar todo o referencial teórico mencionado de que o PEP pode ser considerado um antecedente ao sentido de pertença do colaborador. Pode-se sugerir que o prestígio, no presente caso de estudo pode não ser influente para a forma como o colaborador se auto-categoriza como membro mas, pode no entanto ser importante face ao seu sentido de pertença na organização. Constatou-se ainda que quando os índices de ambiguidade de papel são menores, o PEP GroundStaff aumenta. Desta forma, considera-se que o modo como o colaborador reconhece socialmente a organização é influenciado pela percepção de um sentido de clareza e consistência, sugerindo-se assim que quando o colaborador considera prestigiante a sua organização é sinal que esta mantêm os seus tributos, valores e objectivos de forma constelar, fluente e clara. Verificou-se ainda complementarmente, que o PEP pode ser uma variável a considerar para a satisfação profissional. Estes dados são curiosos, mas ao aprofundar esta constatação, verifica-se que a integração numa organização que seja prestigiante para a sociedade, pode ser um motivo aceitável para os colaboradores se sentirem mais satisfeitos profissionalmente.

Transpondo agora para a terceira hipótese de estudo, esta visou analisar a relação entre os tipos de identificação e o conflito (h3a) e ambiguidade de papel (h3b). Verificou-se através das considerações teóricas de todos os tipos de identificação, que o conflito e ambiguidade de

papel poderiam ser mais susceptíveis e determinar certos tipos de identificação. Mais especificamente, verificou-se que por exemplo na “plena” identificação existe uma conformidade entre os valores organizacionais e pessoais. Deste modo, considerou-se que o conflito e ambiguidade de papel seria menos percebido quando existe este tipo de sentido de pertença mais pleno. Refira-se ainda que num sentido de total desconexão (desidentificação), o sujeito não considera como seus identitários os atributos organizacionais, tendo assim uma perfeita separação conscienciosa da organização. Sendo um sentido de pertença tão forte, assumiu-se que seria provável que o conflito e ambiguidade de papel fosse menos sentido nestes colaboradores “desidentificados”.

Considerando agora os dados obtidos face à relação entre o tipo de identificação e o conflito e de papel (h3a) e atendendo ao material teórico, admite-se que em relação à desidentificação e à forte associação verificada com o conflito de papel, esta não foi de todo esperada. Tal, deve-se tal como referido, por ter-se partido do pressuposto de que colaboradores “desidentificados” estão efectivamente seguros da integração do seu *self*, preservando a sua identidade social positiva e não percebendo assim qualquer conflito de papel. Seria de interesse contrapor os resultados aqui verificados, referindo que o conflito de papel poderia ser uma variável influente sobre os tipos de identificação – quanto mais percebido o conflito de papel mais propício seria um tipo de identificação ambíguo ou conflituoso ou que, quanto menos conflito de papel sentido, mais fácil seria estabelecer um tipo de identificação pleno. Contudo, através dos baixos valores verificados, estes indicam que o tipo de identificação e o conflito de papel devem ser considerados variáveis independentes. Neste sentido, refere-se que existirão outras variáveis - que não o conflito de papel, que poderão explicar o tipo de identificação, assumindo-se que seriam interessantes estudar. Por exemplo, de forma a explicar mais consistentemente a desidentificação, considera-se o interesse pela reputação e a afectividade negativa, bem como o cinismo (Kreiner e Ashforth, 2004). No caso da identificação ambígua ou conflituosa, um bom aliado para a explicação da sua ocorrência poderia ter sido a avaliação dos estilos de comunicação interna estabelecidos e o *feedback* sentido entre agentes. Quanto à identificação neutra, uma análise ao individualismo como seu antecedente.

Não obstante da independência verificada entre tipo de identificação e conflito de papel, verificou-se que face à ambiguidade de papel (h3b), existe uma relação moderada. O facto do conflito de papel não estar associado ao tipo de identificação e a ambiguidade de papel sim é suportado teoricamente, assumindo-se assim que estas variáveis (conflito e ambiguidade de

papel) podem ser consideradas independentemente (Rizzo e tal; 1970). A relação moderada entre o tipo de identificação e a ambiguidade de papel é justificada através do pressuposto de que o sentido de pertença do colaborador gere-se através de uma plena integração das características, valores e objectivos organizacionais no seu auto-conceito, proporcionando assim uma conformidade com as normas corporativas vigentes. Neste caso específico e através dos resultados obtidos, pode-se sugerir que quando existe maior conformidade (ou menor ambiguidade de papel) o sentido de pertença do colaborador é mais pleno, identificando-se com a organização, sendo o contrário também verificável. Mencionou-se no corpo teórico que nas referidas organizações estruturadas heterogeneamente, o colaborador possuía diferentes identidades e identificações porque é requisitado a utilizar “...diferentes chapéus...”. Em virtude de tal lógica, surgiu a questão - “*O requisito para usar diferentes chapéus não poderá provocar conflito e ambiguidade de papéis, sendo assim influente nos diferentes tipos de identificação?*” Atendendo aos resultados obtidos, pode-se claramente referir que existe uma influência - pelo menos da ambiguidade de papel no tipo de identificação estabelecido pelo colaborador. Neste caso, verifica-se que quanto menos ambiguidade de papel é sentida, mais pleno é o sentido de identificação.

Suportando agora na premissa de que os níveis de vinculação em colaboradores *outsourcing* são inferiores (relativamente aos internos) e que estes traduzem-se no tipo de identificação assumido (George et al., 2005), pretendeu-se analisar a relação entre o tipo de identificação e a entidade empregadora (h4). Através do referencial teórico, sugeriu-se que colaboradores temporários apresentariam um tipo de identificação neutral ou ambíguo face à GroundStaff, comparativamente a colaboradores internos GroundStaff. A análise de dados indicou neste sentido que existe uma associação (ainda que baixa) entre a variável empregador e o tipo de identificação, relativo à GroundStaff. Teoricamente, colaboradores temporários tenderiam a estabelecer um sentido de pertença mais neutral ou ambíguo, comparativamente aos sujeitos contratados internamente. Quanto a estes indivíduos, sugeriu-se que estes estariam mais susceptíveis a se identificarem ou desidentificarem plenamente com a organização, estabelecendo assim um sentido de pertença à organização, mais vincutivo ou determinante. Tal sugestão deve-se como se referiu, ao facto de se estar a comparar variáveis que divergem substancialmente no que toca às suas condições laborais, à sua integração e relação com a organização, influenciando assim a integração do *self* na entidade. Verificou-se através da análise de dados, que o facto dos colaboradores internos da GroundStaff se identificarem de forma mais ambígua ou conflituosa é um resultado justificativo e pertinente quando o objecto

de estudo é efectivamente um sistema corporativo complexo e heterogéneo. Neste caso, os colaboradores tendem a identificar-se e desidentificar-se com determinados aspectos ou, face ao mesmo aspecto simultaneamente. Como se referiu, segundo Kreiner e Ashforth (2004) tal identificação é conseqüente de uma diminuição na partilha de valores, entre outros, sendo relevante aqui a percepção ambivalente face ao ambiente, causada pela sua essência multifacetada. O sentimento ocorrente neste caso específico é simultaneamente o de orgulho e embaraço por pertencer à organização. No que se refere ao tipo de identificação estabelecido face à GroundStaff mas nos colaboradores em regime de *outsourcing*, verificou-se que o sentimento maioritário é também o de simultâneo orgulho e embaraço, revelando assim níveis significativos na identificação ambígua ou confusa (51,5%). Como se referiu, o trabalho em *outsourcing* tende a ser mais transitório e menos intensivo no que toca às relações estabelecidas, daí ter-se sugerido que estes colaboradores estabelecessem maioritariamente uma identificação mais neutral face à organização. Considera-se os resultados neste sentido mais favoráveis pois, a identificação neutra é considerada de pouco potencial relativamente a comportamentos extra-papel. O facto de os colaboradores sentirem orgulho ou embaraço significa que no mínimo se preocupam e que poderão se identificar ou desidentificar simultaneamente com determinados aspectos do trabalho, não revelando assim uma postura de abstenção. Estes resultados referentes ao tipo de identificação, poderão estar hipoteticamente relacionados com algumas das estratégias de gestão verificáveis, nomeadamente a integração do *outsourcing* à realidade empresarial que, inconscientemente, poderá ameaçar o lugar dos que são internos na organização. Considera-se que teria sido relevante efectuar uma análise da incongruência da identidade organizacional na GroundStaff. Segundo Ashforth e Kreiner (2004) a incongruência da identidade organizacional é um antecedente à identificação ambivalente e é susceptível em organizações que possuem "...múltiplas ou híbridas identidades..." (p.10), tornando-se estas frágeis e elas próprias contraditórias devido a solicitações do ambiente envolvente. Relativamente ao facto de poucos colaboradores terem transmitido um tipo de identificação pleno, considera-se que os resultados poderão realmente ter a ver com factores de ordem contextual. Neste sentido, o clima organizacional que se vive nesta entidade poderá ser justificativo deste fraco sentido de pertença verificável. Mais especificamente, considera-se que a fragilidade económica em que a empresa se encontra bem como a situação do encerramento da escala de Faro e conseqüente despedimento de 336 colaboradores, poderá ser justificativa. Teria sido útil ainda realizar uma avaliação do clima e cultura organizacional, pois atender-se-ia a uma tradução íntegra face à percepção que os colaboradores efectuam sobre os acontecimentos, práticas e procedimentos

bem como à percepção que os mesmos realizam sobre comportamentos que são eventualmente recompensados, esperados ou apoiados (Schneider et al., 1992). Face à amostra estudada, pode-se sugerir que uma avaliação do clima e cultura organizacional proporcionaria numa primeira instância, o conhecimento da convergência ou divergência entre a visão da empresa com a visão do colaborador. Atendendo aos resultados obtidos, sugere-se que seria provável que os valores da entidade e dos colaboradores estejam desalinhados, provocando assim uma divergência entre visões. Neste âmbito, considera-se que é impossível delegar ao colaborador a visão da empresa contudo, é possível sim reorganizar todos os parâmetros e valores entre indivíduo e organização permitindo, através de uma missão conjunta e alinhada, alcançar a visão. Desta forma, enfatiza-se uma vez mais a pertinência em analisar o clima e cultura organizacional.

Relativamente à baixa taxa verificada na “plena” identificação organizacional, considera-se que os dados são insatisfatórios. São insatisfatórios pois, existe um forte potencial da identificação organizacional face à cooperação, esforço, motivação potencializando também um crescente controlo da organização e defesa em prol da mesma. Se grande parte dos colaboradores sente tanto orgulho como embaraço por pertencer à organização e, outros “escondem-na” dos seus amigos, que outros motivos para além da sustentabilidade económica, levarão o indivíduo a vestir a farda e ir trabalhar? Em resposta a esta reflexão, sugere-se que a identificação profissional possa ter o seu peso. Como se referiu anteriormente, existe a possibilidade de emergir no sujeito um vasto leque de identificações, nomeadamente a um departamento, projecto, divisão, equipa, entre outros. Contudo, a investigação defende que a identificação de um colaborador para com o seu trabalho é realmente a mais imponente, sendo também mais forte comparativamente à identificação face à organização como um todo (Apker e Fox, 2002). Este conceito de identificação profissional, foi conceptualmente proposto por Bartels (2006) como o grau com o qual os colaboradores se identificam face à profissão praticada e às características inerentes. Apesar de ser um conceito empiricamente mais forte, comparativamente à identificação organizacional, é defendido por Lachman e Aranya (1986) que a relação entre ambos não é conflituosa. Contudo, há que atender, segundo os autores, a uma circunstância fulcral: a de que as expectativas profissionais do colaborador estejam efectivamente satisfeitas. Através de tais reflexões considera-se que teria sido interessante avaliar a identificação profissional aferindo o seu peso de influência para a realidade estudada.

Consecutivamente, referiu-se teoricamente que colaboradores temporários possuem relações

distantes com o seu empregador. Estas relações distantes são assim consideradas, não só pela distância física como também pelo facto de que regra geral, as agências de trabalho temporário tendem a se focar em responsabilidades meramente administrativas. Deste modo, o tipo de identificação com estas agências não é considerado uma parte saliente da identificação. Seguindo esta lógica, partiu-se do pressuposto que colaboradores temporários tenderiam a estabelecer um tipo de identificação neutral (h5), considerando-se assim neutros face aos sucessos ou fracassos do seu empregador. Através da análise de dados destas variáveis, verificou-se que a desidentificação foi o sentido mais assumido por estes colaboradores. Estes resultados não são de todo suportados teoricamente pois, como se referiu, a relação estabelecida com o empregador é regra geral, bastante limitada. Não obstante, assume-se que possa ser lógica a maior frequência de desidentificação verificável. Esta lógica prende-se com o facto de que os colaboradores não se identificam ou se enquadram com os atributos da sua agência de trabalho temporário, não os considerando assim seus identitários. Considerárou-se haver esta desconexão entre o colaborador e a sua agência pois não existe efectivamente uma integração organizacional. Tal como se referiu, a integração suporta grande parte da identidade social dos colaboradores. O facto de não existir uma simultânea identificação entre o cliente e o empregador pode também subtilmente reflectir a falta de convergência entre os valores e objectivos das entidades envolvidas, provocando assim uma desconexão no colaborador. Neste sentido, Vora e Kostova, (2007) referem que a identificação simultânea ocorre quando diferentes pontos focais possuem características compatíveis, sugerindo-se que não se trate aqui do caso. Verificou-se ainda que colaboradores que assumem uma desidentificação à organização são aqueles que se encontram menos satisfeitos profissionalmente. Tais resultados são alarmantes para as agências de trabalho temporário pois é suportado teoricamente que a retenção de membros “desidentificados” é um prejuízo para a empresa e que o *turnover* é aqui propício (Kreiner e Ashforth, 2004). Partilha-se ainda a opinião de que a importância da identificação com as agências de trabalho temporário está de certa forma desprezada teoricamente. Considera-se neste sentido que esta poderá ser uma questão pertinente a ponderar pois, sendo os temporários o *core* destas agências de *outsourcing*, seria relevante que estas se interessassem pelos sentidos de pertença, assumidos dos seus colaboradores, nomeadamente a identificação. Considera-se que tal interesse, tenderia a desmistificar esta distância que é atribuída às agências e a alargar responsabilidades que não se focassem tanto na administração do pessoal. Através da revisão da literatura, considerou-se consistentemente nos benefícios que a

identificação proporciona ao indivíduo e à organização. Como se referiu, a identificação reflecte a necessidade do ser humano sentir “...quem ou o que é, quem ou o que as outras entidades são e, como estas se encontram associadas...” (Ashforth, Harrison e Corley, 2008). Desta forma, pode-se afirmar que, se esta necessidade do ser humano sentir “...quem ou o que é...”, não for de todo concretizada, haverá logicamente repercussões no seu bem-estar pessoal e profissional. Seguindo esta lógica, definiu-se a sexta hipótese de estudo que visou analisar a relação dos tipos de identificação com a satisfação profissional (h6), sendo que verificou-se empiricamente que existe uma relação moderada entre estas variáveis. É referido teoricamente que a presença ou ausência a factores de tensão pode ser influente sobre a que a satisfação laboral e a produtividade. Neste sentido, considera-se preocupantes os resultados obtidos na amostra em estudo, relativos à satisfação. Do ponto de vista organizacional, considera-se que seria de interesse estudar a relação entre estes níveis de satisfação profissional associados com o tipo de identificação e conseqüentemente com a qualidade do serviço prestado. Se estes factores, juntamente com a produtividade, forem objectivos imponentes para a organização, então nunca é demais contextualizar-se o conceito de acção simbólica de Pfeffer (1981). O autor defende que políticas e práticas organizacionais podem influenciar a produção através do simbólico valor imposto aos colaboradores. Pressupõe-se assim que tal acção simbólica, poderá subtilmente influenciar o tipo de identificação assumido, bem como a satisfação.

Atendendo agora à relação da satisfação profissional e o empregador (h7), referiu-se que o interesse por esta análise focou-se no facto de que a investigação defende que colaboradores *outsourcing* demonstram estar menos satisfeitos, comparativamente aos internos das organizações. Neste sentido, face à amostra estudada, constata-se que os colaboradores GroundStaff demonstram estar mais satisfeitos, relativamente aos externos da organização. Tais resultados são consistentes teoricamente, considerando-se ainda que o reconhecimento bem como a possibilidade de crescimento e promoção de colaboradores em situação *outsourcing* estão condicionados, reflectindo-se nos baixos níveis de satisfação profissional. Tal preocupação deve ser emergente tendo em conta que os níveis de satisfação avaliados revelaram-se baixos, especialmente no que se refere às perspectivas de promoção. Verificou-se ainda através de uma análise complementar entre a satisfação profissional e o tipo de contrato (temporário, a termo determinado e indeterminado), que colaboradores a termo determinado – GroundStaff, são aqueles que se encontram mais satisfeitos. Sugere-se neste sentido, que dada a hipótese de uma eventual contratação efectiva, estes colaboradores

revelam ser os mais motivados no seu trabalho, influenciando assim os seus níveis de satisfação. Todavia, esta é apenas uma sugestão, sendo que seria de interesse efectuar uma análise aos índices motivacionais. Segundo Kelloway e Day (2005) a gestão e progressão de carreiras tem-se vindo a incrementar como uma fonte de *stress*, sendo que a insegurança face à carreira e profissão estão correlacionadas com múltiplas consequências negativas, nomeadamente com o fraco desempenho. Tais factos são relevantes quando existe uma realidade de sub-contratação e *outsourcing*, pois neste caso, o crescimento profissional dentro da organização está, para os colaboradores temporários, condicionado.

Existem inúmeras características sócio-laborais que poderão determinar a causa desta taxa de satisfação/insatisfação verificada, contudo entre esta panóplia de variáveis, uma das que nos capta a atenção (e que infelizmente não foi abordada) poderá estar relacionada os horários de trabalho se determinarem em turnos rotativos. Estes e as chamadas “noites” interrompem o natural percurso biopsicológico do indivíduo como também irrompem possíveis actividades sociais, sendo considerados como factores predisponentes ao *stress* laboral e influentes para a satisfação/insatisfação laboral. Neste sentido, teria sido de interesse avaliar o *stress* situacional vivido pelos colaboradores e a sua influência na satisfação. Segundo Conrad (1988; cit. in Dana, 1999) as pessoas passam cerca de um terço da sua vigília no trabalho e não o deixam necessariamente para trás quando saem do seu local. Este consome realmente grande parte do tempo e energia dos indivíduos contudo pode (e deve) ser um extraordinário agente de estimulação pessoal, implicando um completo sentimento do compromisso do *self*. Em sentido inverso é susceptível que afecte também o bem-estar pessoal, implicando uma perda de individualidade e separação do *self* em meio laboral (Brown, 1996). Através de tais reflexões e atendendo à baixa taxa de satisfação verificada bem como na incongruência e ambivalência que o sentido de pertença do *self* assumiu perante a organização, sugere-se que alguma preocupação deve ser tida com a qualidade de vida no trabalho. Verifica-se que esta variável multifactorial - a satisfação laboral, encontra a sua origem essencial na natureza do trabalho, no grupo, nas relações e nas condições e clima em que o mesmo é efectuado.

Conclui-se a presente discussão, sublinhando que seria relevante realizar uma análise ao clima organizacional e à qualidade do serviço prestado, bem como realizar um estudo mais profundo das características relacionais entre os três agentes – cliente, agência de trabalho temporário e colaborador, com vista a obter uma tradução mais clara e justificativa dos resultados obtidos.

CONCLUSÃO

A identidade corporativa é, como se verificou, altamente influenciada pelo reflexo de como os colaboradores se sentem perante a sua organização. É realmente através do ambiente circundante que os membros incorporam simbolicamente as suas características, solidificando assim as suas acções através dos traços culturais em voga e dos valores em distinção (Hatch, 1993). Constatam-se neste sentido que, a integração estratégica do *outsourcing* como ferramenta de ajustamento dos recursos humanos às necessidades do sistema envolvente pode ser uma ameaça considerável para a forma como os indivíduos percebem a identidade corporativa. Considera-se ser uma ameaça iminente quando não são adoptadas práticas de incorporação dos recursos externos no seio da entidade, especialmente se estes forem, simultaneamente com os recursos internos da organização, o *core* do serviço prestado.

Através dos resultados obtidos, nomeadamente no que se refere à força da identidade organizacional bem como aos referidos sentidos de pertença verificados pelos colaboradores, perdura-nos a seguinte questão:

“É possível que a identidade organizacional da GroundStaff perca a sua força dada toda a heterogeneidade de entidades envolvidas estruturalmente na gestão corporativa, bem como devido à integração de uma estratégia de *outsourcing*?” Em resposta a esta questão, verifica-se que a missão atribuída a cada colaborador -interno e externo, é a de “*que cada cliente passageiro acredite que a excelência do seu voo começa e acaba com a excelência do serviço que a GroundStaff lhe oferece*”. Refira-se que atendendo à amostra estudada, apenas 19,5% dos colaboradores que trabalham pela “excelência deste serviço” é que se auto-categoriza como colaborador da GroundStaff - Que consequências possuem tais resultados face à excelência do serviço prestado? No que se refere aos colaboradores temporários, que são de certa forma considerados periféricos à organização, considera-se que a atribuição de tal missão é sem dúvida temerária, contudo pode ser um desafio “facilmente” contornado se houver um esforço estratégico global, quer na empresa-cliente quer no empregador.

Seguindo esta lógica, Oshri (2010) refere que a força ou esforço maior, encontra-se na “compreensão da natural dinâmica de valor”. Este autor assume que as entidades que desprezam a mensuração dos retornos do *outsourcing* continuarão a se focalizar apenas no seu lado operacional, falhando a oportunidade de usufruir do mesmo como um “...instrumento estratégico que visa transformar a organização, aperfeiçoando a sua posição estratégica.”

De forma a desvincular o lado operacional do *outsourcing* e para que haja um fortalecimento na identidade organizacional, evoca-se o tributo de Bowen e Ostroff (2004) com a noção de “força da gestão de recursos humanos”. Estes autores suportam-se na perspectiva de Mischel (1977) considerando que um clima forte é caracterizado pelo sentimento de partilha dos colaboradores face àquilo que é esperado pela organização. Contudo, o seu desafio fulcral é propor à GRH que incentive situações fortes, criando um contexto adequado e susceptível a uma percepção partilhada. Para tal, consideram essencial que o sistema estratégico seja distintivo, consistente e consensual.

Afirmar que o sucesso do desempenho organizacional está positivamente relacionado com as práticas de GRH é todavia arriscado, pois existe uma panóplia de variáveis inerentes à razão do seu êxito, sendo entre outros, os factores de ordem económica e financeira também relevantes para o sucesso. No entanto, se a gestão empresarial se impor como um sistema aberto que desfrute de constantes trocas externas e internas, adaptando-se e envolvendo-se na realidade e apostando no seu capital humano, os seus efeitos irão se reflectir de forma vantajosa, considerando-se haver assim um fortalecimento da identidade corporativa, acrescendo os sentidos de pertença dos colaboradores. Deste modo, partilha-se a opinião de que uma organização que invista em políticas de GRH sustidas numa abordagem contingente, que se perspectiva de forma global, integrada e coerente com a estratégia de negócio, está inevitavelmente a relacionar-se eficazmente com o meio que a rodeia, factor chave para o seu sucesso.

Para assegurar o crescimento, a competição é definitivamente um dos elementos-chave. Apostar neste sentido requer em primeiro lugar uma sintonização das características de gestão com os objectivos de negócio, racionalizando assim a estratégia competitiva a aplicar consoante a natureza empresarial. Dos três protótipos de estratégias competitivas definidos por Schuler e Jackson (1987) – inovação, qualidade ou redução de custos, crê-se que a entidade em causa adopte a estratégia da qualidade juntamente com a de redução de custos. No entanto, estas são estratégias altamente diferenciadas. Segundo estes autores, quando a política empresarial está focada para a qualidade, o envolvimento dos colaboradores terá que ser consolidado com determinados padrões que caracterizam o negócio e o distinguem qualitativamente de outros quanto à sua essência, comprometendo-se sistematicamente ao aperfeiçoamento e melhoramento do produto – neste caso específico, no serviço prestado ao passageiro. Para tal, é indispensável que as estratégias a aplicar face aos recursos humanos recorram a um metódico uso do *feedback*, valorizando e prestigiando o trabalho de equipa.

Pondera-se que na amostra estudada, estas estratégias, nomeadamente o *feedback* e valorização do trabalho, estão de certa forma condicionadas. Considera-se que um claro exemplo desta condicionante é não haver *feedback* relativo à avaliação de desempenho nos colaboradores temporários. A avaliação de desempenho permite numa primeira instância, diagnosticar o desempenho pessoal e grupal sendo que é através do *feedback* estabelecido, que o indivíduo toma conhecimento da sua representação na organização, fomentando o seu crescimento pessoal e profissional.

Persistindo ainda no protótipo das estratégias competitivas, mas referindo-nos agora à redução de custos, verifica-se que quando este é o lema empresarial, as estratégias assentam habitualmente num controlo rígido e “apertado” e numa minimização global. O objectivo aqui prende-se com o crescimento de produção (ou neste caso específico, num acréscimo do serviço ao cliente prestado) em contrapartida com um baixo custo de recursos humanos, o que muitas das vezes implica uma redução de pessoal e/ou níveis salariais baixos. Complementarmente, esta estratégia implica habitualmente a contratação de colaboradores em regime *part-time* ou em sub-contratação, como se verifica na entidade estudada. Todavia, as características do trabalho mencionadas para aplicação desta estratégia, implicam teoricamente uma simplificação do trabalho e na sua automatização. Refira-se ainda que o perfil indicado para a execução deste tipo de trabalhos traduz-se na capacidade de repetição e previsão de tarefas, um desempenho individual e autónomo, foco nos resultados e elevada preocupação com a *quantidade* e não tanto com a *qualidade*. Quando são aplicadas práticas de selecção, formação e compensação e a natureza empresarial é a qualidade na prestação de serviços, o alinhamento entre estas mesmas práticas está todo formado como uma constelação. Neste sentido, estas repercutem-se sobre o objectivo essencial do negócio – a qualidade. Quando abordado o *outsourcing* e em especial no presente caso de estudo, pode-se afirmar que pelo menos a compensação está efectivamente condicionada. Considera-se que esta poderá ser uma prática definitivamente vantajosa, quer para o protelar dos valores empresariais quer para acrescer os níveis de vinculação e satisfação dos colaboradores. Como se verifica, existe efectivamente uma divergência entre as estratégias assumidas, contrapondo-se a redução de custos com a qualidade, divergências estas que consideramos serem influentes para a força da identidade organizacional, bem como para todas as variáveis em estudo.

Se a empresa opta por aliar recursos externos ao serviço e não pela contratação interna ou directa, uma das causas essenciais que a leva a fazê-lo, entre outras, é a redução de custos bem como a desvinculação de responsabilidades, que fica a cargo da empresa empregadora.

Contudo, se a cultura do cliente é realmente ambiciosa face aos seus valores – (“ser honesto, gostar de satisfazer sempre os nossos clientes, desafiar e melhorar tudo o que fazemos, ser apaixonado pelas pessoas, agir como equipa, medir o sucesso através de ganhos sustentáveis e trabalhar para o mundo”), terá que se desafiar, especialmente se existe uma realidade de *outsourcing* inerente. Segundo Oshri (2010) a *mudança* é a chave para o sucesso do *outsourcing* que se alcança através de sete passos. Muito explicitamente, segundo o autor estes são: deduzir o contexto da actividade de *outsourcing*; definir a estratégia de *outsourcing*; figurar os pontos de referência; reflectir sobre o que possui valor ao longo do tempo; fazer do CEO um membro estratégico e por fim mas não tão pouco menos importante, preservar a organização. Considera-se ainda relevante para o efeito, a existência de uma forte convergência entre os objectivos da empresa-cliente e o empregador, desmistificando a periferia que é atribuída ao *outsourcing* e assumindo a sua real potencialidade. Uma das práticas que sugere-se ser de interesse para obter a potencialidade do *outsourcing*, é a gestão de competências dos colaboradores, que regra geral esvaía-se quando abordado este tipo de sistemas corporativos. A gestão de competências poderá ser um útil instrumento, todavia para a sua implementação considera-se uma vez mais que a comunicação entre agência-cliente e agência-empregadora é fulcral.

O facto de se ter verificado um sentimento simultâneo de orgulho e embaraço por pertencer à organização, faz com que estes sejam realmente desafios a ponderar estrategicamente e nunca desprezando a distinção, consistência e consensualidade do sistema de rh, complementando-o com as agências de trabalho temporário.

Considerando ainda a desmistificação do *outsourcing*, surge-nos o tão conhecido tributo de Pfeffer (2005) que refere que para alcançar o sucesso competitivo há que perspectivar a força do trabalho e o capital humano como fonte de uma vantagem estratégica, e o mesmo consegue-se ao trabalhar *com* as pessoas e não *para* as pessoas.

Devido à fragilidade económica que se verifica actualmente (e que assume-se que este tenha sido um factor relevante na influência dos resultados, dada a situação em que a empresa se encontra), o panorama organizacional é regido pela *mudança* que se vive. Neste sentido, o ser humano está mais susceptível e vulnerável a um estilo de vida mais exaustivo, mais competitivo e menos seguro. Como tal, as noções de empenhamento, compromisso e envolvimento são mais mutáveis, sendo indispensável que as organizações e os indivíduos dominem uma capacidade de plasticidade e flexibilidade, à constante redefinição de objectivos quer pessoais quer organizacionais.

Referências

- Almeida (2010), Trabalho temporário tende a reduzir emprego e produtividade do país, http://economia.publico.pt/Noticia/trabalho-temporario-tende-a-reduzir-emprego-e-produtividade-do-pais_1468191
- Apker, J. e Fox, D. (2002), Communication - improving organizational and professional identification in managed care hospital, *Journal of Nursing Administration* 32, 106-114.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H. e Corley, K.G. (2008), Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions, *Journal of Management* 34 (3), 325-374.
- Bartels, J. (2006), *Organizational identification and communication: employee's evaluations of internal communication and its effects on identification at different organizational levels*. Doctoral dissertation, University Twente, Enshede.
- Bastos, A.V. B. (1993), Comprometimento Organizacional: Um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa, *Revista de Administração de Empresas* 33 (3), 52-64.
- Bergami, M. e Bagozzi, R. (2000), Self-Categorization, Affective Commitment and Group Self-Esteem as Distinct Aspects of Social Identity in the Organization, *British Journal of Social Psychology* 39, 555-577.
- Bergami, M. e Bagozzi, R. (1996), Organizational Identification: Conceptualization, Measurement and Nomological Validity, *Working Paper*, University of Michigan.
- Blau, P. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley
- Brown, S. (1996), A Meta-Analysis and Review of Organizational Research on Job Involvement. *Psychological Bulletin* 120 (2), 235-255.
- Bowen, D. E. e Ostroff, S. (2004), Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The role of the “Strength” of the HRM System, *Academy of Management* 29 (2), 203-221.
- Caetano, A. e Vala, J. (2007), *Gestão de recursos humanos, contextos, processos e técnicas*, Lisboa: Hr Editora.
- Cohen, A. (1990), A career stage as a moderator of the relationships between organizational commitment and its outcomes: A meta-analysis, *Journal of Occupational Psychology* 64, 253-268.
- Danna, K. e Griffin, R. W. (1999), Health and Well-Being in the workplace: A review and synthesis of the literature, *Journal of Management* 25 (3), 357-386.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. e Harquail, C. V. (1994), Organizational Images and Member Identification, *Administrative Science Quarterly* 39, 239-263
- Eby, L., Allen, T.D. e Brindley, A. (2005), A cross-level investigation of the relationship between career management practices and career-related attitudes, *Group & Organization Management* 30 (6), 565-596.
- Fields, D.L. (2002), Taking the measure of work: A guide to validated scales for organizational research and diagnosis, *Sage Publications*.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. e Walumnwa, F. (2005), Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower Development, *The Leadership Quarterly* 16, 343-372.
- Gould-Williams, J. (2003), The importance of HR practices and workplace trust in achieving

superior performance: a study of public-sector organizations, *International Journal of Human Resource Management* 14 (1), 28-54.

George, E., Prithviraj e Chattopadhyay (2005), One foot in each camp: The Dual Identification of Contract Workers, *Administrative Science Quarterly* 50, 68-99.

Gratton, C. e Tuss, C. (2003), The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action, *Academy of Management Executive* 17 (3), 74-86.

Guest, D. E. (1999), Human resource management – the workers verdict, *Human Resource Management Journal* 9 (3), 5-25.

Hackman, J. R. e Oldham, G. R. (1976), Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance* 16, 250-279.

Hatch, M. J. (1993), The dynamics of organizational culture, *Academy of Management Review* 18, 657-692.

Herrbach, O., Mignonac, K. e Gatignon, A. (2004), Exploring the role of perceived external prestige in managers' turnover intentions, *International Journal of Human Resource Management* 15, 1390-1407.

Kelloway, K. D. e Day, A. L. (2005), Building Healthy Workplaces – What we know so far, *Canadian Journal of Behavioral Science* 37 (4), 223-235.

Knottnerus, J.D. e Guan, J.(1997), The Works of Peter M. Blau: Analytical Strategies, Developments and Assumptions, *Sociological Perspectives* 40 (1), 109-128.

Kreiner, G. E. e Ashforth, B. E. (2004), Evidence toward an expanded model of organizational identification, *Journal of Organizational Behaviour* 25, 1-27.

Kovacs, Ilona (2004), Emprego Flexível em Portugal, *Sociologias 12: Dossier Novas Realidades no Emprego*.

Lachman, R. e Aranya, N. (1986), Evaluation of alternative models of commitments and Job attitudes of Professional, *Journal of Occupational Behaviour* 7, 227-243.

Locke, E.A. (1969), What is job satisfaction?, *Organizational Behaviour and Human Performance* 4, 309-336.

Lima, M., Vala, M. e Monteiro, M. B. (1994), Culturas Organizacionais, em Lima, M., Vala, M., Monteiro, M. B. e Caetano, A. (Eds), *Psicologia Social e das Organizações – estudos em empresas portuguesas*

Lopes, A., Nascimento, J.L. e Salgueiro, M.F. (2008), Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão* 14 (1), 115-133.

Luthans, F., Baack, D. e Taylor, L. (1987), Organizational Commitment: analysis of antecedents, *Human Relations* 40, 219-235.

Mathieu, J.E e Zajac, D.M. (1990), A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment, *Psychological Bulletin* 108 (2),171-194.

Masood, S. A., Dani, S.S. e Backhouse, S. J. (2006),Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective, *Wolfson School of Mechanical and Manufacturing Engineering*, Loughborough University.

Mayer, R.C. e Davis, J.H. (1999), The effect of the performance appraisal system on trust for management: a field quasi-experiment, *Journal of Applied Psychology* 84 (1), 123-136.

- Meyer, J.P. e Allen, N.J. (1991), A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review* 1, 61-89.
- Meyer, JP e Herscovitch, L. (2002), Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences, *Journal of Vocational Behaviour* 61 (1), 20-52.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. e Steers, R. M. (1982), Employee-Organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover, *New York: Academic Press*.
- Oshri (2010), Seven Steps to outsourcing success, Pharmaceutical Technology Europe, <http://www.highbeam.com/doc/1P3-1947874411.html>.
- Pfeffer, J. (2005), Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people, *Academy of Management Executive* 19 (4).
- Rabinowitz, S., Hall, D. T. (1977), Organizational research on job involvement, *Psychological Bulletin* 84, 265-288.
- Rabinowitz, S., Hall, D. T. e Goodale, J. G. (1977), Job Scope and individual differences as predictors of job involvement: independent or interactive, *Academy Management Journal* 20, 273-281.
- Rebelo, Glória (2006), Flexibilidade e Diversidade Laboral em Portugal, *Dinâmia – Centro de estudos sobre a mudança sócio-económica*.
- Riketta, Michael (2003), Organizational identification – A meta-analysis, *Journal of Vocational Behavior* 66, 358-384.
- Rubery, J., Cooke, F. L., Earnshaw, J. e Marchington, M. (2003), Interorganizational Relations and Employment in a Multi-employer Environment, *British Journal of Industrial Relations* 41 (2), 265-289.
- Rubery, J., Carroll, C., Cooke, F. L. e Grugulis, I. (2004), Human Resource Management and the Permeable Organization: The case of the multi-client call centre, *Journal of Management Studies* 41 (7), 1200-1222.
- Smidts, A., Pruyn, A. H. e Van Riel, C. B. M. (2001), The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification, *Academy Management Journal* 49, 1051-1062
- Schuler, S. R. e Jackson, S.E. (1987), Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices, *Academy of Management Executive* 1 (3), 207-219.
- Tzafrir, S. S. (2005), The relationship between trust, HRM practices and firm performance, *International Journal of Human Resource Management* 16 (9), 1600-1622.
- Vora, D. e Kostova, T. (2007), A model of dual organizational identification in the context of the multinational enterprise, *Journal of Organizational Behavior* 28, 327-350.
- Weber, S. S. (2010), Dual organizational identification impacting client satisfaction and word of mouth loyalty”, *Journal of Business Research*.
- Wiener, Y. (1982), Commitment in Organizations: A Normative View, *Academy of Management Review* 7 (1), 418-428.
- Zeffane, Z. e Connell, J. (2003), Trust and HRM in the new millennium, *International Journal of Human Resource Management* 14 (1), pp-3-11.

ANEXOS

Anexo 1.

Ex.ma Senhora

Dra. Ana Assunção,

Directora de Recursos Humanos e Planeamento da
GroundStaff



Assunto: Tese de Mestrado sobre Identificação Organizacional

Lisboa, 14 de Julho de 2010

Ex.ma Sra. Dra. Ana Assunção,

Na sequência de uma reunião com a Sra. D. Helena Brazão, solicito a atenção de V. Ex.a para o assunto que passo a expor:

Colaboro com a GroundStaff (através da Addeco) como TTAE e no âmbito do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos do ISCTE, estou a realizar a tese sobre a temática da "Identificação Organizacional", com a orientação do Prof. Dr. Francisco Nunes.

A identificação organizacional como conceito científico, reflecte a necessidade do colaborador sentir quem ou o que é, quem ou que as outras entidades são e como estas se associam. A investigação deste sentido de pertença à organização, como membro particular da mesma, tem acrescido nos últimos anos devido à relevante associação existente entre a identificação e a imagem da empresa, às suas decisões estratégicas bem como a um vasto leque de variáveis positivas individuais.

Dado o elevado padrão de qualidade nos serviços da GroundStaff, sugiro que este é um tema de profundo interesse para os recursos humanos da organização.

Desta forma, venho por este meio solicitar a autorização para desenvolver o estudo empírico da identificação organizacional na GroundStaff e empresas de trabalho temporário, através da aplicação de questionários científicos aos colaboradores. Caso exista disponibilidade, gostaria de requerer também a uma eventual entrevista com V. Ex.a, com vista a obter um conhecimento mais profundo sobre a realidade estratégica da GroundStaff.

Encontro-me disponível para qualquer dúvida, que considero ser de mútuo interesse, através do contacto telefónico 96 69 22 064 ou através do e-mail: saradbernardes@gmail.com.

Agradecendo antecipadamente a atenção de V. Ex.a, apresentamos os nossos mais sinceros cumprimentos,

O orientador da tese

A aluna e colaboradora

Anexo 2.

Questionário			
Este questionário integra-se numa tese de mestrado, a qual investiga algumas atitudes dos colaboradores face ao trabalho e à organização.			
Os dados aqui fornecidos ficarão no âmbito desta investigação e não serão usados para outros fins. Os questionários são anónimos e a informação neles revelada será confidencial.			
Não existem respostas certas ou erradas – todas as respostas são válidas, sendo para nós importante conhecer a sua opinião. Pedimos-lhe apenas que responda com o máximo de sinceridade.			
Seja espontâneo e não reflecta demasiado sobre as questões.			
Agradecemos desde já a sua colaboração.			

Parte A				Dados			
Idade		Sexo		Formação Académica		Estado Civil	
<input type="checkbox"/> 18 – 25	<input type="checkbox"/> 26 – 30	<input type="checkbox"/> M	<input type="checkbox"/> F	<input type="checkbox"/> 12º ano de escolaridade	<input type="checkbox"/> licenciatura	<input type="checkbox"/> pós-graduação/mestrado	<input type="checkbox"/> doutoramento
<input type="checkbox"/> 31 – 35	<input type="checkbox"/> 36 – 40						
<input type="checkbox"/> 41 ou mais							
Empregador		Tipo de Contrato					
<input type="checkbox"/> GroundStaff	<input type="checkbox"/> Agência Trabalho Temporário	<input type="checkbox"/> Temporário (Empresa de Trabalho Temporário)					
		<input type="checkbox"/> A termo determinado (GroundStaff)					
		<input type="checkbox"/> A termo indeterminado (GroundStaff)					
Antiguidade na Empresa (no caso de trabalho temporário refira há quanto tempo presta serviço)							
<input type="checkbox"/> inferior a 1 ano <input type="checkbox"/> 1 a 5 anos <input type="checkbox"/> 6 a 10 anos <input type="checkbox"/> 11 a 15 anos <input type="checkbox"/> 16 a 20 anos <input type="checkbox"/> mais de 20 anos							

Parte B	Questão: Numa situação informal do seu dia-a-dia, quando lhe perguntam onde trabalha o que responde?
<input type="checkbox"/> Na GroundStaff	
<input type="checkbox"/> Na CAP	
<input type="checkbox"/> Na sua Agência de Trabalho Temporário	
<input type="checkbox"/> No Aeroporto	

Parte C	Gostaríamos de saber em que medida você se encontra satisfeito com o seu trabalho. Nas actuais circunstâncias da sua vida profissional até que ponto está satisfeito com cada um dos seguintes aspectos do seu trabalho? Assinale por favor com um X no quadrado correspondente à sua escolha.
---------	--

Extremamente Insatisfeito	Insatisfeito	Razoavelmente Satisfeito	Satisfeito	Extremamente Satisfeito
1	2	3	4	5

Questão	1	2	3	4	5
1. Em relação às perspectivas de promoção diria que está...	<input type="checkbox"/>				
2. Em relação à organização diria que está...	<input type="checkbox"/>				
3. Em relação à colaboração e clima de relação com colegas diria que está...	<input type="checkbox"/>				
4. Em relação à remuneração que recebe, diria que está...	<input type="checkbox"/>				
5. Em relação à competência e funcionamento do seu superior imediato, diria que está...	<input type="checkbox"/>				
6. Em relação ao trabalho que realiza, diria que está...	<input type="checkbox"/>				
7. Tudo somado e considerando todos os aspectos do seu trabalho e da sua vida nesta instituição, diria que está...	<input type="checkbox"/>				

PARTE D Nas seguintes questões procura-se conhecer o modo como as três entidades são vistas pela sociedade. Assinale por favor o seu grau de concordância face a cada questão e em relação à GroundStaff e à CAP.

Discordo totalmente	Discordo	Concordo Razoavelmente	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

Questão	Empresa	GroundStaff	CAP
1. As pessoas na minha comunidade têm uma grande consideração por esta organização			
2. Na minha comunidade é considerado prestigioso ser colaborador desta organização			
3. Esta organização é considerada uma das melhores			
4. Colaboradores de outras empresas na área da aviação estariam orgulhosos de pertencer a esta organização			
5. Esta organização não tem boa reputação na minha comunidade			

PARTE E

Todos temos opiniões diferentes em relação a determinados acontecimentos no nosso local de trabalho. Neste sentido, gostaríamos de saber em que medida você concorda ou discorda com algumas das seguintes situações. Indique por favor com um X o seu grau de concordância (consoante a escala) em relação a cada questão.

Discordo totalmente	Discordo	Concordo Razoavelmente	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

Questão	1	2	3	4	5
1. Eu tenho que fazer coisas no trabalho que deveriam de ser feitas de forma diferente	<input type="checkbox"/>				
2. Por vezes ao realizar uma tarefa tenho que passar por cima de um procedimento	<input type="checkbox"/>				
3. Eu recebo solicitações incompatíveis de duas ou mais pessoas	<input type="checkbox"/>				
4. Faço coisas que são aceitáveis para uns e inaceitáveis para outros	<input type="checkbox"/>				
5. Eu trabalho em coisas desnecessárias	<input type="checkbox"/>				
6. Eu trabalho com dois ou mais grupos que operam de maneira diferente	<input type="checkbox"/>				
7. Eu recebo tarefas sem que haja pessoal necessário para as completar	<input type="checkbox"/>				
8. Eu sei exactamente o que é esperado de mim	<input type="checkbox"/>				
9. Eu sei que tenho o meu tempo dividido adequadamente	<input type="checkbox"/>				
10. As explicações são claras sobre o que têm que ser feito	<input type="checkbox"/>				
11. Eu tenho a certeza da autoridade que tenho no meu trabalho	<input type="checkbox"/>				
11. Eu sei quais são as minhas responsabilidades	<input type="checkbox"/>				
12. Existem objectivos claros e definidos no meu trabalho	<input type="checkbox"/>				

PARTE F Em que medida o seu sentimento do que é enquanto pessoa (a sua identidade pessoal, representada no círculo da esquerda - EU) se integra com o que a GROUNDSTAFF é para si (círculo da direita)?
 Dos quatro diagramas, escolha apenas um e assinale com um círculo em volta do número que mais caracteriza a sua relação com a organização

EU

Organização

1. Integração muito afastada:
"Eu tento manter em segredo a organização onde trabalho, das pessoas com que me encontro"



2. Perto mas separada:
"Sou bastante neutro/a em relação aos sucessos ou falhanços desta organização"



3. Integração confusa:
"Dou por mim a sentir-me tanto orgulhoso/a como embaraçado/a por fazer parte desta organização"



4. Integração total:
"Os sucessos desta organização são os meus sucessos"

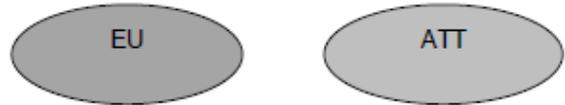


PARTE G Nas seguintes questões gostaríamos de saber qual a sua visão sobre algumas questões relacionadas com a GroundStaff. Neste sentido, indique por favor o seu grau de concordância para cada questão, consoante a seguinte escala.

Discordo totalmente	Discordo	Concordo Razoavelmente	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

	Empresa	GroundStaff
Questão		
1. Existe um senso comum nesta organização		
2. Esta organização possui uma clara e única visão		
3. Existe um forte sentimento de união nesta organização		
4. Esta organização possui uma missão específica, partilhada pelos seus colaboradores		

PARTE H No caso de ser colaborador GroundStaff despreze por favor este campo.
 Em que medida o seu sentimento do que é enquanto pessoa (a sua identidade pessoal, representada no círculo da esquerda - EU) se integra com o que a sua AGÊNCIA DE TRABALHO TEMPORÁRIO é para si (círculo da direita - ATT)?
 Dos quatro diagramas, escolha apenas um e assinale com um círculo em volta do número que mais caracteriza a sua relação com a organização.



1. Integração muito afastada:
"Eu tento manter em segredo quem é o meu empregador"



2. Perto mas separada:
"Sou bastante neutro/a em relação aos sucessos ou falhanços desta organização"



3. Integração confusa:
"Dou por mim a sentir-me tanto orgulhoso/a como embaraçado/a por fazer parte desta organização"



4. Integração total:
"Os sucessos desta organização são os meus sucessos"



PARTE I Se tiver comentários que deseje partilhar, por favor mencione-os abaixo.

Anexo 3. Perfil Profissional do Técnico de Tráfego e Assistência em Escala – Área de Passageiros (*in* www.iefp.pt)

Área de Actividade: Transportes

Objectivo Global: Prestação de assistência em terra a passageiros e bagagem, assegurando a sua aceitação e encaminhamento

Actividades:

1. Emitir bilhetes relativos a viagens aéreas de passageiros e bagagens e documentos:
 - Verificar disponibilidade de lugares através de sistema informático, confirmando, cancelando ou colocando em lista de espera o passageiro
 - Emitir ou reemitir bilhetes, anotando o nome do passageiro, itinerário, data da viagem, companhia de aviação e classe pretendida
 - Emitir documento de excesso de bagagem e respectiva tarifa a ser paga
2. Verificar passageiros e bagagens (“Check-in”)
 - Confirmar dados referentes a passageiros, verificação da documentação
 - Verificar visualmente o passageiro e certificar que está em condições para viajar, atendo aos regulamentos sobre aceitação de passageiros
 - Verificar e encaminhar animais vivos e materiais perigosos, obedecendo às normas estabelecidas
3. Encaminhar passageiros de e para a aeronave
 - Controlar passageiros na porta de embarque, verificando os cartões de embarque e identificação
 - Encaminhar passageiros para a aeronave através de autocarros ou directamente pela manga
 - Orientar os passageiros no desembarque, apoiando-os nas ligações que tiverem que efectuar
4. Assistir passageiros especiais como “VIP”, idosos, menores não acompanhados, incapacitados, acompanhando-os no embarque e desembarque, respeitando as normas estabelecidas para estes casos
5. Resolver ou encaminhar situações irregulares, relativas ao trânsito de passageiros e bagagens, nomeadamente as de perda ou extravio de bagagens, cancelamento de voos ou de ligações perdidas

Competências

Saberes:

1. Língua Portuguesa – domínio ao nível da comunicação oral e escrita e utilização de vocabulário técnico específico
2. Língua Francesa – oral
3. Língua Inglesa – oral
4. Informática na óptica do utilizador
5. Legislação e regulamentação aplicáveis ao transporte aéreo
6. Noções de equipamentos e técnicas de comunicação
7. Comunicação e atendimento
8. Noções de Turismo e Agências de Viagens
9. Normas e procedimentos de assistência de passageiros em escala
10. Tipologia de tarifas e procedimentos de tarefas
11. Organização e processamento de informação
12. Normas de saúde, higiene e segurança no trabalho
13. Normas de aceitação de passageiros e bagagens

Saberes-Fazer:

1. Utilizar as competências linguísticas de português, inglês, francês na comunicação oral
2. Interpretar as normas e procedimentos relativos às suas actividades
3. Utilizar a terminologia específica da actividade
4. Utilizar os programas informáticos relativos à reserva, emissão e reemissão de bilhetes
5. Aplicar as normas e procedimentos estabelecidos para aceitação e passageiros e bagagens
6. Aplicar as normas e procedimentos de embarque e desembarque dos passageiros e de assistência a passageiros especiais
7. Aplicar os procedimentos relativos a extravio de bagagens (“lost and found), cancelamento de voos ou perdas de ligação
8. Aplicar as normas de emissão e cálculo de tarifas
9. Identificar as irregularidades operacionais nas áreas de passageiros e providenciar a sua

resolução

10. Aplicar as técnicas de organização e processamento de informação relativa ao tráfego de passageiros e bagagens

Saberes-Ser:

1. Organizar o trabalho tendo em atenção as solicitações do serviço
2. Interagir com os outros em equipa
3. Assumir atitudes de responsabilidade nas suas decisões
4. Adotar comportamentos de estabilidade emocional e de resistência ao *stress*
5. Tomar a iniciativa no sentido de encontrar soluções adequadas na resolução de situações concretas
6. Facilitar o relacionamento interpessoal com interlocutores diferenciados
7. Integrar as normas de segurança, higiene e saúde no trabalho

Formação Profissional

Domínio Sócio-Cultural:

- Inglês
- Francês
- Informática na óptica do utilizador
- Desenvolvimento pessoal, profissional e social
- Ambiente, prevenção, higiene e segurança

Domínio Científico-Tecnológico:

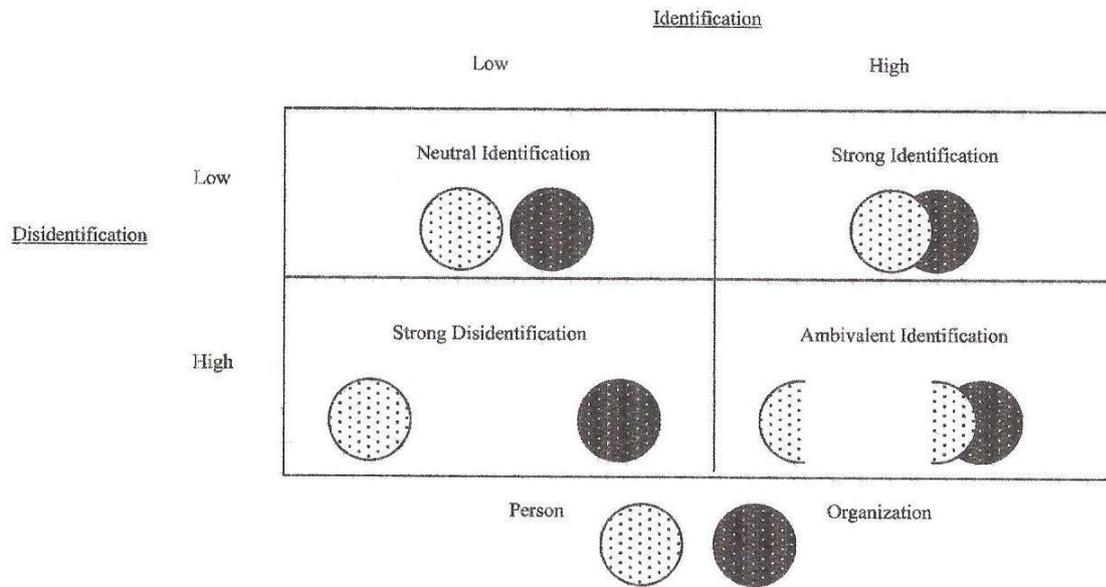
- A Empresa e sua Organização
- Reservas e Tarifas
- Inglês Técnico Aeronáutico
- Legislação laboral e da actividade profissional
- Transporte aéreo: legislação, normas e procedimentos

- Turismo e agência de viagens
- Técnicas de organização e processamento administrativo
- Comunicação e atendimento
- Aceitação de passageiros e bagagens
- Procedimentos de aceitação e de assistência em terra a passageiros e bagagens

Nível de Qualificação: 3

Anexo de Figuras.

Figura 1. O modelo expandido de múltiplas identificações de Kreiner e Ashforth (2004)



Anexos de Tabelas.

Tabela 19. Frequência de colaboradores consoante empregador

		Empregador			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	GroundStaff	45	39,8	39,8	39,8
	Agência Trabalho Temporário	68	60,2	60,2	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Tabela 20. Frequência do cruzamento entre as variáveis empregador e género

empregador * género Crosstabulation					
			género		Total
			masculino	feminino	
empregador	GroundStaff	Count	10	35	45
		% of Total	8,8%	31,0%	39,8%
	Agência Trabalho Temporário	Count	17	51	68
		% of Total	15,0%	45,1%	60,2%
Total		Count	27	86	113
		% of Total	23,9%	76,1%	100,0%

Tabela 21. Frequência do cruzamento entre as variáveis empregador e idade

empregador * idade Crosstabulation								
			idade					Total
			18-25	26-30	31-35	36-40	41 ou mais	
empregador	GroundStaff	Count	0	4	25	10	6	45
		% of Total	,0%	3,5%	22,1%	8,8%	5,3%	39,8%
	Agência Trabalho Temporário	Count	25	27	16	0	0	68
		% of Total	22,1%	23,9%	14,2%	,0%	,0%	60,2%
Total		Count	25	31	41	10	6	113
		% of Total	22,1%	27,4%	36,3%	8,8%	5,3%	100,0%

Tabela 22. Frequência do cruzamento entre as variáveis empregador e estado civil

empregador * estado civil Crosstabulation

			estado civil			Total
			solteiro/a	casado/a	divorciado/separado	
empregador	GroundStaff	Count	15	25	5	45
		% of Total	13,3%	22,1%	4,4%	39,8%
	Agência Trabalho Temporário	Count	43	25	0	68
		% of Total	38,1%	22,1%	,0%	60,2%
Total		Count	58	50	5	113
		% of Total	51,3%	44,2%	4,4%	100,0%

Tabela 23. Frequência do cruzamento entre as variáveis empregador e formação académica

empregador * formacao academica Crosstabulation

			formacao academica			Total
			12° ano	licenciatura	pós- graduação/mestrado	
empregador	GroundStaff	Count	17	25	3	45
		% of Total	15,0%	22,1%	2,7%	39,8%
	Agência Trabalho Temporário	Count	17	44	7	68
		% of Total	15,0%	38,9%	6,2%	60,2%
Total		Count	34	69	10	113
		% of Total	30,1%	61,1%	8,8%	100,0%

Tabela 24. Alpha de Cronbach para a Satisfação Profissional

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,778	7

Tabela 25. Alpha de Cronbach para o Prestígio Externo Percebido da GroundStaff

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,857	5

Tabela 26. Alpha de Cronbach para o Prestígio Externo Percebido da CAP

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,850	5

Tabela 27. Alpha de Cronbach para o Conflito de Papel

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,790	7

Tabela 28. Alpha de Cronbach para a Ambiguidade de Papel

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,813	6

Tabela 29. Alpha de Cronbach para a Força da Identidade Organizacional

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,656	4

Tabela 30. Alpha de Cronbach para a Força da Identidade Organizacional se retirado um item

Item-Total Statistics				
	Scale Média if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Existe um senso comum na GS	6,36	2,519	,530	,519
A GS possui uma clara e unica visao GS	6,46	2,661	,520	,529
Existe um forte sentimento de uniao na GS	6,28	3,276	,222	,733
A GS tem uma missao especifica, partilhada pelos seus colaboradores	6,22	2,960	,522	,543

Tabela 31. Descrição de médias de resposta para o conflito de papel

		Statistics						
		Eu tenho que fazer coisas no trabalho que deveriam ser feitas de forma diferente	Ao realizar uma tarefa por vezes tenho que passar por cima de um procedimento	Recebo solicitacoes incompativeis	Faço coisas aceitaveis p/ uns e inaceitavel p/ outros	Trabalho em coisas desnecessarias	Trabalho com 2 ou + grupos que operam de forma diferente	Realizo tarefas sem pessoal suficiente
N	Valid	113	113	113	113	113	113	113
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
	Média	3,8496	3,4248	3,2920	3,0177	2,1770	3,8053	4,0708

Tabela 32. Descrição de médias de resposta para a ambiguidade de papel

		Statistics					
		Sei o que e esperado de mim	As explicacoes são claras	Tenho o tempo dividido adequadamente	Tenho a certeza da minha autoridade	Tenho a certeza da responsabilidade	Existem objectivos claros e definidos
N	Valid	113	113	113	113	113	113
	Missing	0	0	0	0	0	0
	Média	2,9115	3,3097	3,6903	2,9115	2,3982	3,0088

Tabela 33. Descrição de médias de respostas para o PEP da CAP

		Statistics				
		Consideracao da organizacao - CAP	Prestigio na comunidade - CAP	A CAP é considerada uma das melhores	Orgulho em pertencer à CAP	Ma reputacao - CAP
N	Valid	113	113	113	113	113
	Missing	0	0	0	0	0
	Média	3,90	4,19	3,89	4,12	3,95

Tabela 34. Descrição de médias de respostas para o PEP da GroundStaff

		Statistics				
		Consideracao da comunidade - GS	Prestigio na comunidade - GS	A GS é considerada uma das melhores	Orgulho em pertencer à GS	Ma reputacao - GS
N	Valid	113	113	113	113	113
	Missing	0	0	0	0	0
Média		2,24	2,35	2,06	2,04	2,70

Tabela 35. Frequência entre o cruzamento das variáveis tipo de identificação e empregador

Empregador * Tipo de identificação - GS Crosstabulation							
			Tipo de identificação - GS				Total
			desidentificação	identificação neutra	identificação ambivalente/confusa	identificação	
Empregador	GroundStaff	Count	3	8	30	4	45
		% within Empregador	6,7%	17,8%	66,7%	8,9%	100,0%
		Adjusted Residual	-3,4	,9	1,6	1,4	
Agência	Trabalho Temporário	Count	23	8	35	2	68
		% within Empregador	33,8%	11,8%	51,5%	2,9%	100,0%
		Adjusted Residual	3,4	-,9	-1,6	-1,4	
Total		Count	26	16	65	6	113
		% within Empregador	23,0%	14,2%	57,5%	5,3%	100,0%

Tabela 36. Frequência do tipo de identificação face à Agência de Trabalho Temporário

Tipo de identificação - Agencia de Trabalho Temporario					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	desidentificação	36	31,9	52,9	52,9
	identificação neutra	22	19,5	32,4	85,3
	identificação ambivalente/confusa	9	8,0	13,2	98,5
	identificação	1	,9	1,5	100,0
	Total	68	60,2	100,0	
Missing	Não se Aplica	45	39,8		
	Total	113	100,0		

Tabela 37. Frequência de médias entre as variáveis satisfação profissional e tipo de contrato

Report			
	Tipo de Contrato		
	temporário - att	a termo determinado - GroundStaff	a termo indeterminado - GroundStaff
	Média	Média	Média
Índice de Satisfação profissional	2,8	3,3	3,0

Tabela 38. Coeficiente de Correlação de Pearson para o cruzamento entre as variáveis satisfação profissional, conflito de papel, ambiguidade de papel, pep cap, pep groundstaff

Correlations							
		Índice de Satisfação profissional	Índice de Conflito de Papel	Índice de Ambiguidade de Papel	Índice de Percepção de Prestígio CAP	Índice de Força de Identidade	Índice de Percepção de Prestígio GroundStaff
Índice de Satisfação profissional	Pearson Correlation	1	-,298**	-,346**	-,007	,624**	,437**
	Sig. (1-tailed)		,001	,000	,472	,000	,000
	N	113	113	113	113	113	113
Índice de Conflito de Papel	Pearson Correlation	-,298**	1	,107	-,073	-,343**	-,299**
	Sig. (1-tailed)	,001		,130	,222	,000	,001
	N	113	113	113	113	113	113
Índice de Ambiguidade de Papel	Pearson Correlation	-,346**	,107	1	,038	-,387**	-,418**
	Sig. (1-tailed)	,000	,130		,344	,000	,000
	N	113	113	113	113	113	113
Índice de Percepção de Prestígio CAP	Pearson Correlation	-,007	-,073	,038	1	,042	-,023
	Sig. (1-tailed)	,472	,222	,344		,329	,402
	N	113	113	113	113	113	113
Índice de Força de Identidade	Pearson Correlation	,624**	-,343**	-,387**	,042	1	,335**
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,329		,000
	N	113	113	113	113	113	113
Índice de Percepção de Prestígio GroundStaff	Pearson Correlation	,437**	-,299**	-,418**	-,023	,335**	1
	Sig. (1-tailed)	,000	,001	,000	,402	,000	
	N	113	113	113	113	113	113

Tabela 39. Frequência, médias e desvio-padrão no cruzamento das variáveis tipo de identificação GroundStaff e conflito de papel, ambiguidade de papel, satisfação profissional, pep cap, pep groundstaff e força da identidade organizacional.

		Report					
Tipo de identificação - GS		Índice de Conflito de Papel	Índice de Satisfação profissional	Índice de Ambiguidade de Papel	Índice de Percepção de Prestígio CAP	Índice de Percepção de Prestígio GroundStaff	índice de Força de Identidade
desidentificação	Média	3,43	2,46	3,45	4,18	1,85	1,78
	N	26	26	26	26	26	26
	DP	,598	,382	,573	,600	,628	,431
identificação neutra	Média	3,34	3,04	2,91	3,66	2,29	2,27
	N	16	16	16	16	16	16
	DP	,759	,491	,621	,822	,813	,611
identificação ambivalente/confusa	Média	3,39	2,95	2,99	4,05	2,39	2,15
	N	65	65	65	65	65	65
	DP	,585	,424	,641	,742	,704	,632
identificação	Média	3,12	3,29	2,17	3,83	2,87	2,39
	N	6	6	6	6	6	6
	DP	,742	,728	,558	,731	,450	,491
Total	Média	3,38	2,87	3,04	4,01	2,28	2,09
	N	113	113	113	113	113	113
	DP	,618	,497	,676	,732	,734	,603

Tabela 40. Valores da A-NOVA no cruzamento das variáveis tipo de identificação GroundStaff e conflito de papel, ambiguidade de papel, satisfação profissional, pep cap, pep groundstaff e força da identidade organizacional

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Índice de Conflito de Papel * Tipo de identificação - GS	Between Groups	(Combined)	,501	3	,167	,430	,732
	Within Groups		42,278	109	,388		
	Total		42,778	112			
Índice de Satisfação profissional * Tipo de identificação - GS	Between Groups	(Combined)	6,296	3	2,099	10,690	,000
	Within Groups		21,400	109	,196		
	Total		27,696	112			
Índice de Ambiguidade de Papel * Tipo de identificação - GS	Between Groups	(Combined)	9,387	3	3,129	8,152	,000
	Within Groups		41,836	109	,384		
	Total		51,223	112			
Índice de Percepção de Prestígio CAP * Tipo de identificação - GS	Between Groups	(Combined)	2,929	3	,976	1,865	,140
	Within Groups		57,059	109	,523		
	Total		59,987	112			
Índice de Percepção de Prestígio GroundStaff * Tipo de identificação - GS	Between Groups	(Combined)	7,802	3	2,601	5,394	,002
	Within Groups		52,553	109	,482		
	Total		60,355	112			
Índice de Força de Identidade * Tipo de identificação - GS	Between Groups	(Combined)	3,747	3	1,249	3,677	,014
	Within Groups		37,024	109	,340		
	Total		40,771	112			

Tabela 41. Valores de ETA: Comparação entre médias da variável tipo de identificação com o conflito de papel, ambiguidade de papel, satisfação profissional, pep cap, pep groundstaff e força da identidade organizacional

Measures of Association		
	Eta	Eta Squared
Índice de Conflito de Papel * Tipo de identificação - GS	,108	,012
Índice de Satisfação profissional * Tipo de identificação - GS	,477	,227
Índice de Ambiguidade de Papel * Tipo de identificação - GS	,428	,183
Índice de Percepção de Prestígio CAP * Tipo de identificação - GS	,221	,049
Índice de Percepção de Prestígio GroundStaff * Tipo de identificação - GS	,360	,129
Índice de Força de Identidade * Tipo de identificação - GS	,303	,092

Tabela 42. Frequência, médias e desvio-padrão no cruzamento da variável auto-categorização (GroundStaff, cap e agência de trabalho temporário) com o conflito de papel, ambiguidade de papel, satisfação profissional, pep cap, pep GroundStaff e força da identidade organizacional

		Report					
Auto-Categorização		Índice de Conflito de Papel	Índice de Satisfação profissional	Índice de Ambiguidade de Papel	Índice de Percepção de Prestígio CAP	Índice de Percepção de Prestígio GroundStaff	índice de Força de Identidade
GroundStaff	Média	3,40	3,13	2,83	3,90	2,72	2,24
	N	22	22	22	22	22	22
	DP	,742	,427	,769	,703	,729	,644
CAP	Média	3,31	2,89	3,22	4,16	1,96	2,04
	N	45	45	45	45	45	45
	DP	,553	,508	,642	,660	,630	,658
Agência Trabalho Temporário	Média	4,07	2,93	2,75	4,00	2,35	2,00
	N	4	4	4	4	4	4
	DP	,861	,553	,347	,766	,870	,720
Aeroporto	Média	3,37	2,71	2,98	3,91	2,38	2,08
	N	42	42	42	42	42	42
	DP	,572	,469	,651	,812	,704	,514
Total	Média	3,38	2,87	3,04	4,01	2,28	2,09
	N	113	113	113	113	113	113
	DP	,618	,497	,676	,732	,734	,603

Tabela 43. Valores da ANOVA para o cruzamento entre as variáveis auto-categorização e conflito de papel, ambiguidade de papel, satisfação profissional, pep cap, pep GroundStaff e força da identidade organizacional

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Índice de Conflito de Papel * Auto-Categorização	Between Groups (Combined)	2,118	3	,706	1,892	,135
	Within Groups	40,660	109	,373		
	Total	42,778	112			
Índice de Satisfação profissional * Auto-Categorização	Between Groups (Combined)	2,574	3	,858	3,723	,014
	Within Groups	25,122	109	,230		
	Total	27,696	112			
Índice de Ambiguidade de Papel * Auto-Categorização	Between Groups (Combined)	2,911	3	,970	2,189	,093
	Within Groups	48,312	109	,443		
	Total	51,223	112			
Índice de Percepção de Prestígio CAP * Auto-Categorização	Between Groups (Combined)	1,605	3	,535	,999	,396
	Within Groups	58,383	109	,536		
	Total	59,987	112			
Índice de Percepção de Prestígio GroundStaff * Auto-Categorização	Between Groups (Combined)	9,113	3	3,038	6,461	,000
	Within Groups	51,242	109	,470		
	Total	60,355	112			
Índice de Força de Identidade * Auto-Categorização	Between Groups (Combined)	,639	3	,213	,579	,630
	Within Groups	40,131	109	,368		
	Total	40,771	112			

Tabela 44. Valores de ETA: comparação entre médias das variáveis auto-categorização e conflito de papel, ambiguidade de papel, satisfação profissional, pep cap, pep GroundStaff e força da identidade organizacional

Médias

Measures of Association

	Eta	Eta Squared
Índice de Conflito de Papel * Auto-Categorização	,223	,050
Índice de Satisfação profissional * Auto-Categorização	,305	,093
Índice de Ambiguidade de Papel * Auto-Categorização	,238	,057
Índice de Percepção de Prestígio CAP * Auto-Categorização	,164	,027
Índice de Percepção de Prestígio GroundStaff * Auto-Categorização	,389	,151
Índice de Força de Identidade * Auto-Categorização	,125	,016

Tabela 45. Frequência, médias e desvio-padrão no cruzamento da variável Empregador com o conflito de papel, ambiguidade de papel, satisfação profissional, pep cap, pep GroundStaff e força da identidade organizacional

Report

Empregador		Índice de Conflito de Papel	Índice de Satisfação profissional	Índice de Ambiguidade de Papel	Índice de Percepção de Prestígio CAP	Índice de Percepção de Prestígio GroundStaff	Índice de Força de Identidade
GroundStaff	Média	3,34	2,99	3,00	3,95	2,28	2,16
	N	45	45	45	45	45	45
	DP	,667	,536	,660	,770	,672	,716
Agência Trabalho Temporário	Média	3,40	2,79	3,07	4,05	2,27	2,05
	N	68	68	68	68	68	68
	DP	,587	,457	,691	,708	,777	,517
Total	Média	3,38	2,87	3,04	4,01	2,28	2,09
	N	113	113	113	113	113	113
	DP	,618	,497	,676	,732	,734	,603

Tabela 46. Valores A-NOVA para o cruzamento da variável Empregador com o conflito de papel, ambiguidade de papel, satisfação profissional, pep cap, pep GroundStaff e força da identidade organizacional

			Sum of	df	Mean Square	F	Sig.
			Squares				
Índice de Conflito de Papel * Empregador	Between Groups	(Combined)	,103	1	,103	,267	,606
	Within Groups		42,675	111	,384		
	Total		42,778	112			
Índice de Satisfação profissional * Empregador	Between Groups	(Combined)	1,033	1	1,033	4,299	,040
	Within Groups		26,664	111	,240		
	Total		27,696	112			
Índice de Ambiguidade de Papel * Empregador	Between Groups	(Combined)	,132	1	,132	,287	,593
	Within Groups		51,090	111	,460		
	Total		51,223	112			
Índice de Percepção de Prestígio CAP * Empregador	Between Groups	(Combined)	,265	1	,265	,492	,484
	Within Groups		59,722	111	,538		
	Total		59,987	112			
Índice de Percepção de Prestígio GroundStaff * Empregador	Between Groups	(Combined)	,003	1	,003	,006	,939
	Within Groups		60,351	111	,544		
	Total		60,355	112			
Índice de Força de Identidade * Empregador	Between Groups	(Combined)	,280	1	,280	,767	,383
	Within Groups		40,491	111	,365		
	Total		40,771	112			

Anexos de Gráficos.

Gráfico 3. Frequência de inquiridos consoante empregador

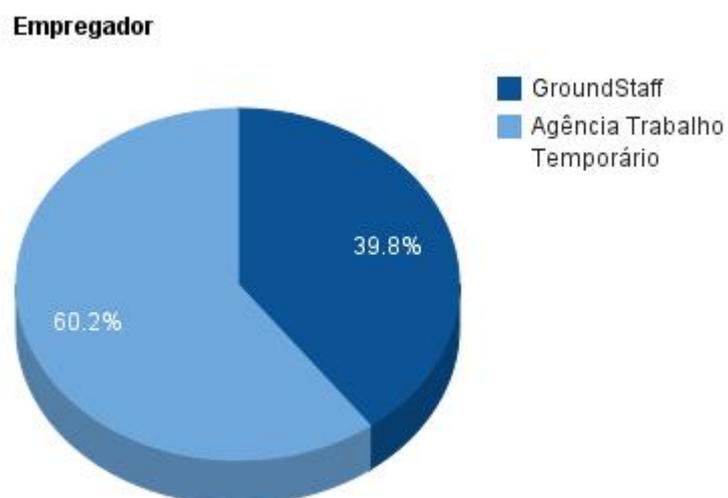


Gráfico 4. Frequência do género dos inquiridos consoante empregador

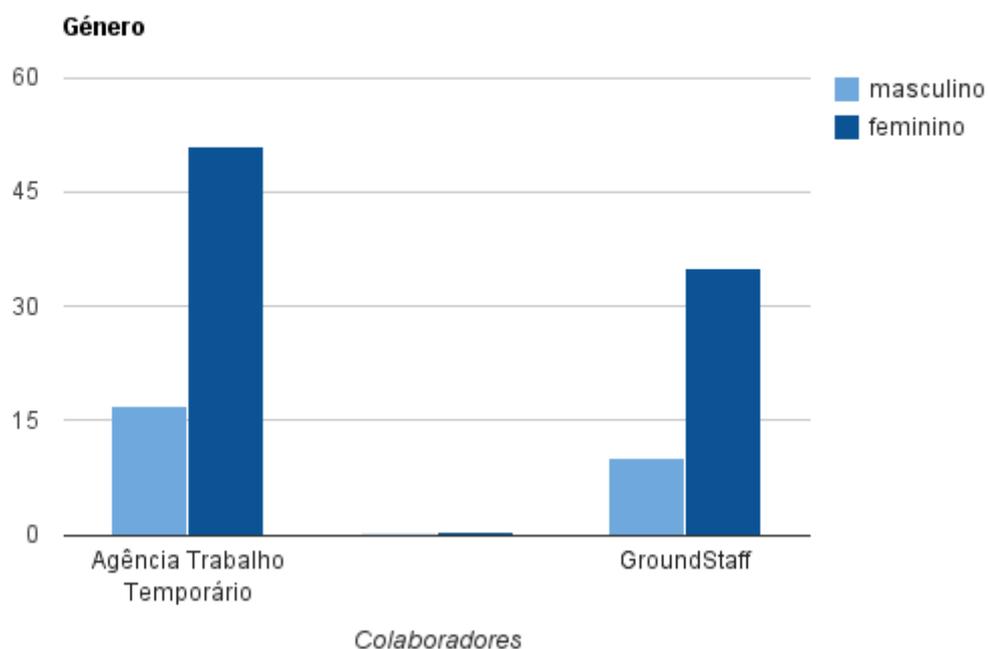


Gráfico 5. Frequência das idades dos inquiridos consoante empregador

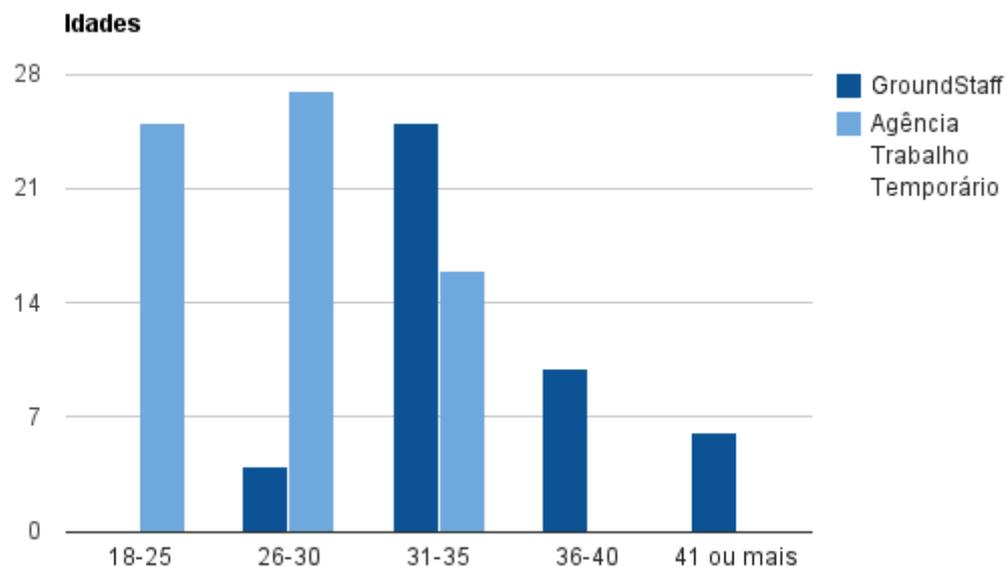


Gráfico 6. Estado civil dos inquiridos consoante empregador

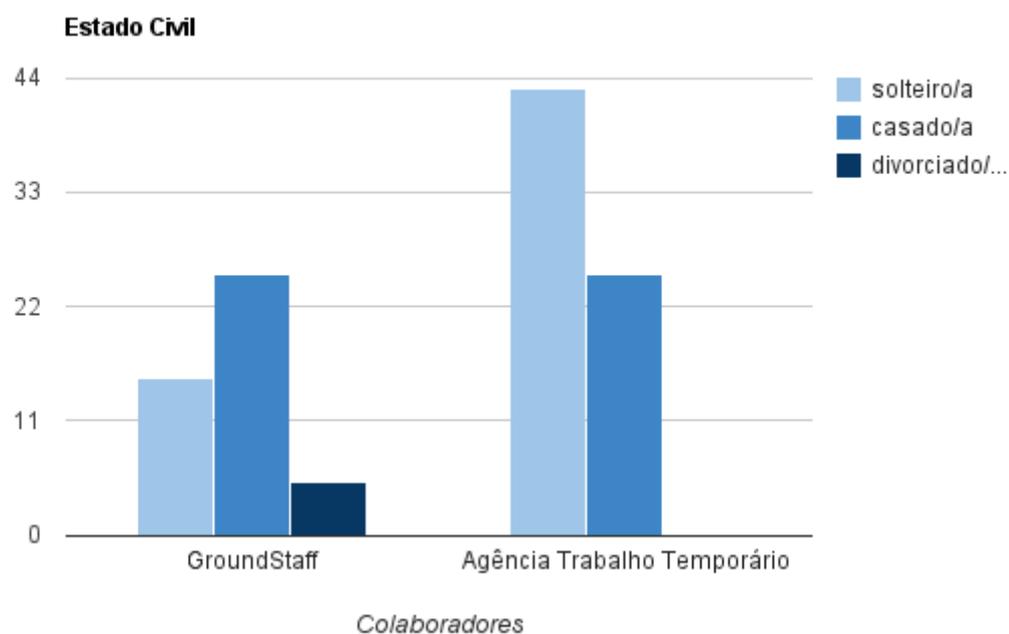


Gráfico 7. Formação académica dos inquiridos consoante empregador

