



## Universidades Lusíada

Matias, Joana Margarida Tofes, 1989-

### **Recrutamento e seleção em trabalho temporário na Adecco Recursos Humanos Lisboa**

<http://hdl.handle.net/11067/2237>

#### **Metadados**

<b>Data de Publicação</b>	2016-04-27
<b>Resumo</b>	O presente relatório de estágio enquadra-se no 2º ano do Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações leccionado na Universidade Lusíada de Lisboa. O estágio foi realizado na Adecco Recursos Humanos, empresa de trabalho temporário, tendo a duração de 3 meses, no total de 450 horas realizadas. A oportunidade de efectuar um estágio académico é sempre uma mais-valia para se entrar em contacto com o mundo do trabalho e conhecer melhor a profissão escolhida. Através de um longo processo de ...
<b>Palavras Chave</b>	Gestão de pessoal - Planeamento, Empregados temporários - Recrutamento, Cultura de empresa, Adecco (Lisboa, Portugal) - Ensino e estudo (Estágio)
<b>Tipo</b>	masterThesis
<b>Revisão de Pares</b>	Não
<b>Coleções</b>	[ULL-IPCE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-11-15T01:17:26Z com informação proveniente do Repositório



UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA

Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Instituto de Psicologia e Ciências da Educação

Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações

## Recrutamento e seleção em trabalho temporário na Adecco Recursos Humanos Lisboa

**Realizado por:**

Joana Margarida Tofes Matias

**Supervisionado por:**

Prof. Doutor José António Baião Carochinho

**Orientado por:**

Dr.<sup>a</sup> Cátia Susana Ramires de Sousa

### Constituição do Júri:

Presidente: Prof.<sup>a</sup> Doutora Tânia Gaspar Sintra dos Santos

Supervisor: Prof. Doutor José António Baião Carochinho

Arguente: Prof. Doutor João José Silva Pissarra

Dissertação aprovada em: 13 de Novembro de 2015

Lisboa

2015



**U N I V E R S I D A D E L U S Í A D A D E L I S B O A**

Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Instituto de Psicologia e Ciências da Educação

Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações

## Recrutamento e seleção em trabalho temporário na Adecco Recursos Humanos Lisboa

Joana Margarida Tofes Matias

Lisboa

Outubro 2015



**U N I V E R S I D A D E L U S Í A D A D E L I S B O A**

Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Instituto de Psicologia e Ciências da Educação

Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações

## Recrutamento e seleção em trabalho temporário na Adecco Recursos Humanos Lisboa

Joana Margarida Tofes Matias

Lisboa

Outubro 2015

Joana Margarida Tofes Matias

## Recrutamento e seleção em trabalho temporário na Adecco Recursos Humanos Lisboa

Relatório de estágio apresentado ao Instituto de Psicologia e Ciências da Educação da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Lusíada de Lisboa para a obtenção do grau de Mestre em Psicologia do Trabalho e das Organizações.

Coordenadora de mestrado: Prof.<sup>a</sup> Doutora Tânia Gaspar Sintra dos Santos

Supervisor de estágio: Prof. Doutor José António Baião Carochinho

Orientadora de estágio: Dr.<sup>a</sup> Cátia Susana Ramires de Sousa

Lisboa

Outubro 2015

## Ficha Técnica

<b>Autora</b>	Joana Margarida Tofes Matias
<b>Coordenadora de mestrado</b>	Prof. <sup>a</sup> Doutora Tânia Gaspar Sintra dos Santos
<b>Supervisor de estágio</b>	Prof. Doutor José António Baião Carochinho
<b>Orientadora de estágio</b>	Dr. <sup>a</sup> Cátia Susana Ramires de Sousa
<b>Título</b>	Recrutamento e seleção em trabalho temporário na Adecco Recursos Humanos Lisboa
<b>Local</b>	Lisboa
<b>Ano</b>	2015

### Mediateca da Universidade Lusíada de Lisboa - Catalogação na Publicação

MATIAS, Joana Margarida Tofes, 1989-

Recrutamento e seleção em trabalho temporário na Adecco Recursos Humanos Lisboa / Joana Margarida Tofes Matias ; coordenado por Tânia Gaspar Sintra dos Santos ; supervisionado por José António Baião Carochinho ; orientado por Cátia Susana Ramires de Sousa. - Lisboa : [s.n.], 2015. - Relatório de estágio do Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações, Instituto de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade Lusíada de Lisboa.

I - SOUSA, Cátia Susana Ramires de, 1987-  
II - CAROCHINHO, José António Baião, 1963-  
III - SANTOS, Tânia Gaspar Sintra dos, 1977-

#### LCSH

1. Gestão de pessoal - Planeamento
2. Empregados temporários - Recrutamento
3. Cultura de empresa
4. Adecco (Lisboa, Portugal) - Ensino e estudo (Estágio)
5. Universidade Lusíada de Lisboa. Instituto de Psicologia e Ciências da Educação - Teses
6. Teses - Portugal - Lisboa

1. Personnel management - Planning
2. Temporary employees - Recruiting
3. Corporate culture
4. Adecco (Lisbon, Portugal) - Study and teaching (Internship)
5. Universidade Lusíada de Lisboa. Instituto de Psicologia e Ciências da Educação - Dissertations
6. Dissertations, Academic - Portugal - Lisbon

#### LCC

1. HF5549.5.T4 M38 2015

## Agradecimentos

Quando se realiza um relatório de estágio curricular nunca se está sozinho existem muitas pessoas que contribuíram para a realização do mesmo. Independentemente se o contributo foi mais positivo ou negativo, com todos aprendi a seguir em frente e a cumprir o meu objectivo.

Um grande obrigada aos meus pais por sempre me terem apoiado nas minhas escolhas, aos bons professores que me passaram conhecimentos enriquecedores e a todos os colegas que comigo conviveram nesta etapa da minha vida, nunca desistam do que desejam porque um dia vai valer a pena todo o esforço. Gostaria de agradecer também a todos os colaboradores da Adecco que me ajudaram na realização deste relatório.

Não vou referir nomes pois estaria sempre a esquecer alguém e poderia estar a ser injusta, os bons professores sabem quem são, bem como os colegas e amigos que me apoiaram muito para que eu finalizasse esta etapa com sucesso. A todos um muito obrigada!

## Resumo

O presente relatório de estágio enquadra-se no 2º ano do Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações leccionado na Universidade Lusíada de Lisboa. O estágio foi realizado na Adecco Recursos Humanos, empresa de trabalho temporário, tendo a duração de 3 meses, no total de 450 horas realizadas.

A oportunidade de efectuar um estágio académico é sempre uma mais-valia para se entrar em contacto com o mundo do trabalho e conhecer melhor a profissão escolhida. Através de um longo processo de aprendizagem, ao longo do estágio foram enfrentados diversos desafios.

O estágio curricular teve como objectivo colocar em prática os conhecimentos teóricos aprendidos ao longo do curso, o contacto com a realidade de uma empresa ajudou a perceber muito melhor a teoria e a coloca-la em prática.

O presente relatório encontra-se dividido em cinco partes. Na primeira parte, foi realizada a caracterização da entidade acolhedora, na segunda parte foi efectuado o enquadramento teórico das actividades desenvolvidas ao longo do estágio, referente à vertente de recrutamento e selecção, na terceira parte surge também um enquadramento teórico referindo os temas escolhidos para a realização deste relatório, a confiança organizacional e o clima organizacional. Nas duas últimas partes do trabalho são apresentadas as descrições das actividades que foram desenvolvidas durante o estágio e uma apreciação e análise crítica do mesmo. Este relatório contém ainda um estudo empírico que foi efectuado na Adecco Recursos Humanos, para medir de que forma o clima organizacional influencia a confiança dos colaboradores da Adecco.

**Palavras-chave:** Clima Organizacional- Confiança Organizacional- Recrutamento e Selecção- Trabalho Temporário- Adecco



## Abstract

This internship report is part of the 2nd year of the Masters in Psychology of Work and Organizations taught at the Lusíada University of Lisbon. The stage was held at Adecco Human Resources, temporary employment agency, with a duration of three months, totaling 450 hours performed.

The opportunity to make an academic stage is always a plus to get in touch with the working world and learn more about the chosen profession. Through a long learning process over stage they were faced many challenges.

The traineeship aimed to put into practice the theoretical knowledge learned during the course, contact with the reality of a company helped realize much better the theory and put it into practice.

This report is divided into five parts. In the first part, the characterization of the hosting organization was held in the second part was made the theoretical framework of the activities developed throughout the stage, related to the recruitment and selection aspect, in the third part also comes a theoretical framework setting out the themes chosen for of this report, the organizational trust and organizational climate. In the last two parts of the work are given the descriptions of the activities that were developed during the stage and an appreciation and critical analysis of it. This report also contains an empirical study that was carried out in Adecco Human Resources, to measure how the organizational climate influence the trust of the Adecco employees.

**Keywords:** Organizational climate- Organizational Trust- Recruitment and selection- Temporary Work- Adecco

## Sumário

Agradecimentos .....	i
Resumo .....	ii
Abstract .....	iii
Sumário .....	iv
Índice de Figuras .....	v
Índice de Tabelas .....	vi
<b>Introdução</b> .....	1
<b>Capítulo I - Caracterização da Entidade Acolhedora</b> .....	3
1.1. Introdução .....	3
1.2. Logotipo .....	4
1.3. As Áreas de Negócio da Adecco .....	5
1.4. Estágio em Trabalho Temporário .....	11
1.5. Valores Adecco .....	12
1.6. Organograma .....	14
<b>Capítulo II - Enquadramento teórico das actividades desenvolvidas no estágio</b> .....	16
2.1. Recrutamento e Selecção .....	16
2.2. Fases do processo de selecção .....	18
<b>Capítulo III - Enquadramento teórico das actividades complementares desenvolvidas</b> .....	23
3.1. Confiança Organizacional .....	23
3.1.1. Tipologias da confiança organizacional .....	28
3.1.2. A confiança nas chefias .....	30
3.1.3. Facetas da confiança .....	32
3.2. Clima Organizacional .....	33
3.3. A perspectiva organizacional .....	37
3.4. A perspectiva psicológica .....	39
3.5. A perspectiva psicossocial .....	40
3.6. A perspectiva cultural .....	41
<b>Capítulo IV - Actividades desenvolvidas durante o estágio</b> .....	42
<b>Capítulo V - Apreciação e análise crítica do estágio</b> .....	45
Referências .....	47
Apêndices .....	54
Anexos .....	85

## Índice de Figuras

Figura 1- Localização da sede da Adecco no Parque das Nações.....	3
Figura 2- Logotipo da Adecco Recursos Humanos.....	4
Figura 3- Áreas de negócio desenvolvidas na Adecco Recursos Humanos.....	7
Figura 4- As 6 linhas de negócio de <i>Professional</i> .....	8
Figura 5- Adecco <i>Training</i> .....	10
Figura 6- Secções do Trabalho Temporário.....	11
Figura 7- Valores Adecco.....	12
Figura 8- Modelo dos Valores contrastantes.....	35
Figura 9- Teoria das expectativas de Victor Vroom.....	39

## Índice de Tabelas

Tabela 1- Fases do processo de seleção.....	19
Tabela 2- Algumas definições de confiança.....	27
Tabela 3- Duas formas de confiança.....	29
Tabela 4- Dimensões da confiança.....	31
Tabela 5- Processos formais do desenvolvimento do clima.....	33
Tabela 6- Modelo das variáveis organizacionais.....	37
Tabela 7- Perspectiva Cultural.....	41
Tabela 8- Número de horas gastas em cada actividade por dia.....	44

## Introdução

O presente relatório está inserido no âmbito do estágio curricular do Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações da Universidade Lusíada de Lisboa, realizado no ano lectivo 2014/2015 na Adecco Recursos Humanos de Lisboa. Este relatório demonstra todo um trabalho realizado durante não só um ano de Mestrado, mas através do estágio académico foi possível colocar em prática muitos dos conhecimentos adquiridos em Licenciatura e conhecimentos do 1º ano de Mestrado, foi um caminho nem sempre fácil de percorrer mas que me ajudou a crescer e aprender. O estágio curricular é uma componente fundamental pois permite aplicar todos os conhecimentos adquiridos e adquirir muitos mais.

O Psicólogo Organizacional desempenha diversas funções numa empresa, tanto a nível de recrutamento e selecção como a nível de diagnosticar e resolver problemas. Sendo bastante abrangente o seu modo de actuação o qual se deve adequar à organização onde exerce actividade. Na empresa Adecco um Psicólogo Organizacional pode efectuar entrevistas para seleccionar candidatos para as funções necessárias, sendo responsável por todo o processo de recrutamento, podendo, se necessário for aplicar testes. Realiza também diversas tarefas administrativas, bem como gestão de colaboradores e clientes.

O estágio teve o seu início no dia 29 de Setembro de 2014 e terminou no dia 26 de Dezembro de 2014, o horário de estágio realizado foi das 9:00 às 18:00, com 1:30 de almoço.

O presente relatório de estágio apresenta uma estrutura dividida em cinco capítulos, no primeiro capítulo é efectuada uma caracterização da entidade acolhedora onde se fica a conhecer um pouco mais da Adecco Recursos Humanos como empresa e os valores que apresenta.

Numa segunda parte apresenta-se o enquadramento teórico das actividades desenvolvidas ao longo do estágio, actividades essas que foram bastante enriquecedoras para adquirir novas competências, a observação e realização de entrevistas foi uma mais-valia profissional, na terceira parte apresenta-se um enquadramento teórico referindo temas como a confiança organizacional e o clima organizacional. Temas estes que foram escolhidos devido à importância que tem apresentado nos últimos tempos nas organizações. Numa parte mais final do trabalho são apresentadas as descrições das actividades que foram desenvolvidas

durante o estágio e por fim uma breve apreciação crítica do estágio. Foi realizado um estudo empírico na Adecco Recursos Humanos, que permitiu medir de que forma o clima organizacional influencia a confiança dos colaboradores na Adecco.

## Capítulo I - Caracterização da Entidade Acolhedora

### 1.1. Introdução

O estágio académico a que este relatório se reporta foi efectuado na Adecco Recursos Humanos com sede, no Parque das Nações. A Adecco está presente em diversos países na Europa. No nosso país está presente desde 1989.

A Adecco apresenta várias vertentes nas actividades de Recursos Humanos: áreas de Trabalho Temporário, *Outsourcing*, Recrutamento e Seleção, Formação e Consultadoria. Foi a 1ª empresa em Portugal a obter a Certificação de Qualidade no âmbito da atividade de Recrutamento e Seleção de pessoal temporário e permanente, presta serviço a mais de 1.800 empresas. Em 2005 contou com o empenho de 25.000 trabalhadores e possui 28 agências no nosso país.

Figura 1. Localização da sede da Adecco no Parque das Nações.



Em Portugal a Adecco é constituída pelas seguintes delegações: **Zona de Lisboa:** Alverca, Cacém, Parque das Nações e Vila Franca de Xira. **Zona Centro:** Coimbra, Leiria, Castelo

Branco. **Zona Norte:** Aveiro, Braga, São João da Madeira, Viana do Castelo, Vila Nova de Famalicão, Viseu. **Zona Sul:** Évora, Faro, Palmela, Setúbal.

Recebeu o prémio *Mind Leaders Award* na categoria de *Outsourcing* e Trabalho Temporário, em Maio de 2008. O seu tema é “*Better work, better life*”. Demonstra preocupação e respeito pelos Direitos Humanos. Pretende fornecer serviços que satisfaçam e se possível que ultrapassem as exigências e expectativas dos seus clientes e colaboradores. Segundo a Adecco com um trabalho melhor, a vida torna-se melhor a todos os níveis.

A empresa tem como princípio básico de funcionamento a gestão da qualidade que permite alcançar os objetivos aos quais a própria organização se propõe. Fornece serviços que satisfaçam tanto colaboradores como clientes, contribuindo para a melhoria de carreiras dos seus colaboradores.

Esta empresa ao recrutar está a procurar pessoas com qualidade para desempenharem determinadas funções que são pedidas pelos clientes. É uma empresa que acredita que é importante procurar a eficiência. Como uma empresa de Recursos Humanos têm a responsabilidade de analisar detalhadamente as necessidades dos seus clientes, deve transmitir sempre um feedback regular sobre o estado dos pedidos, efectuar respostas rápidas e eficientes, ter um cuidado especial na adequação dos candidatos ao perfil em questão, apresentar sempre o máximo rigor.

## **1.2. Logotipo**

*Figura 2.* Logotipo da Adecco Recursos Humanos



Observando o logotipo da Adecco Recursos Humanos podemos verificar o realce da cor vermelha. Existem diversos estudos que comprovam a influência das cores no estado emocional das pessoas. Os logotipos devem ser atractivos, todos os seres humanos reagem de



maneiras diversas às cores. Segundo Lilian Ried (2008) no seu livro, *A cor no processo criativo*, as cores podem transmitir um estado emocional tanto de tristeza como de alegria. O vermelho, bem como o cor-de-laranja e o amarelo são cores que sugerem calor enquanto, que o azul e o verde são cores que sugerem frio. Analisando o logotipo da Adecco verificamos que existe a predominância do vermelho. As cores possuem diferentes simbologias e associações de acordo com as culturas, o vermelho inicialmente era uma cor associada ao fogo e ao sangue, simbolizando força e poder, sendo uma cor quente, agressiva, dinâmica e estimulante. Utiliza-se o vermelho para criar ambientes quentes e acolhedores. O branco é a cor da pureza que simboliza a paz. O Logotipo da Adecco contém em si branco e vermelho uma junção entre dinamismo e tranquilidade. As cores bem como as suas características são muito valorizadas em marketing, pois por vezes uma simples mudança de cor na caixa de um determinado produto pode modificar a forma como as pessoas o percebem.

### 1.3. As Áreas de Negócio da Adecco

A Adecco Recursos Humanos contém quatro áreas de negócio distintas, que por sua vez se dividem em várias linhas de negócio. *Training, Professional, Trabalho Temporário e Outsourcing*.

Na área de **Formação/ Training** estão inseridos *workshops* e formações que são realizadas consoante as necessidades dos trabalhadores.

Em **Trabalho Temporário** e *Outsourcing* são efectuados recrutamentos para os clientes. A área de *Professional* opera em seis linhas de negócio especializadas em perfis qualificados.

As quatro áreas apresentam as seguintes especializações:

- **Permanent Staffing** – Área de recrutamento que trabalha as várias especializações, tendo a responsabilidade de assegurar os processos de recrutamento cujo contrato seja directo com o cliente. Por vezes os contratos são efectuados directamente com a Adecco Recursos Humanos quando o cliente assim o entende.

- **Call Center Solutions** – Especialização responsável por todos os processos de recrutamento inerentes à área de *contact center*, em linhas de *inbound* e *outbound*, assistentes de apoio ao

cliente, *telemarketing* e linhas de retenção. A Adecco têm a sua própria linha de apoio ao Cliente de segunda a sexta-feira das 8h às 20h.

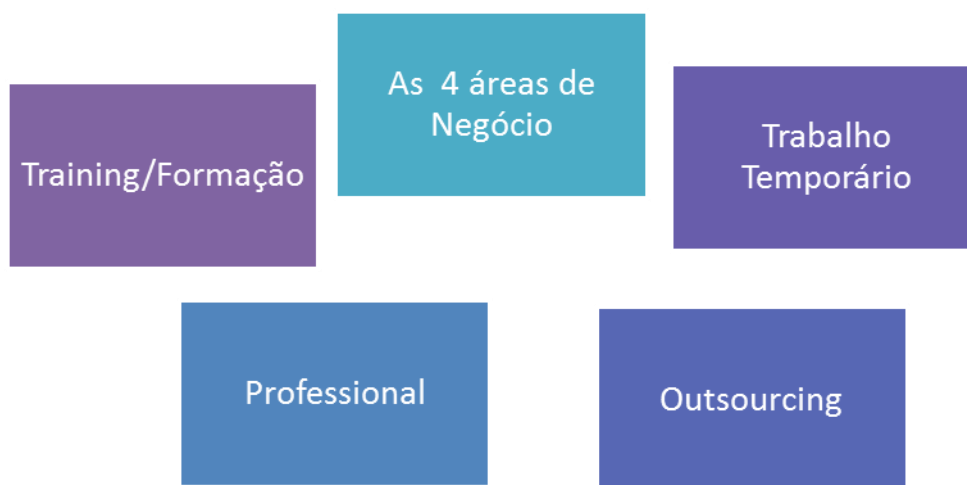
- **Office**- Especialização responsável por todos os processos relacionados com as áreas administrativas e outras áreas técnicas. Alguns dos perfis que se recrutam nesta área: administrativos, recepcionistas, secretarias, técnicos de recursos humanos, técnicos de contabilidade e técnicos de *marketing*.

- **Industrial & Logística** – Especialização responsável por todos os processos relacionados com a área industrial e área de armazém. Recrutam-se condutores de empilhador, auxiliares de armazém, electromecânicos. Contando também com *On Site Groundforce* na qual é feita toda a gestão operacional do cliente desde o recrutamento até à saída dos candidatos (gestão de férias, gestão de horários, controlo de absentismo).

- **Hospitality** - Especialização responsável por todos os processos relacionados com Hotelaria e Restauração. É uma especialização que está activa 24 horas por dia 7 dias por semana. Tendo como perfis principais: empregadas de mesa, cozinheiros, empregadas de andares, empregados de copa. Esta especialização tem pedidos recorrentes de copeiras, cozinheiros para diversos eventos que ocorrem em Hotéis por todo o país. Tendo muitos pedidos para os colaboradores nas épocas festivas como Natal e Passagens de Ano.

- **Sales & Marketing** – Especialização responsável pela área de vendas e promoções. Trabalha com as principais superfícies a nível comercial. Os perfis desta área são: assistentes de loja, promotoras, gerentes de loja, hospedeiras, comerciais e *merchandiser's*. A Adecco têm clientes em grandes superfícies comerciais para as quais recruta em alturas de maior volume de trabalho, tais como Natal ou alturas de promoções. Recruta para grandes superfícies como o Continente Online, El Corte Inglés e Louis Vuitton.

Figura 3. Áreas de Negócio desenvolvidas na Adecco Recursos Humanos.

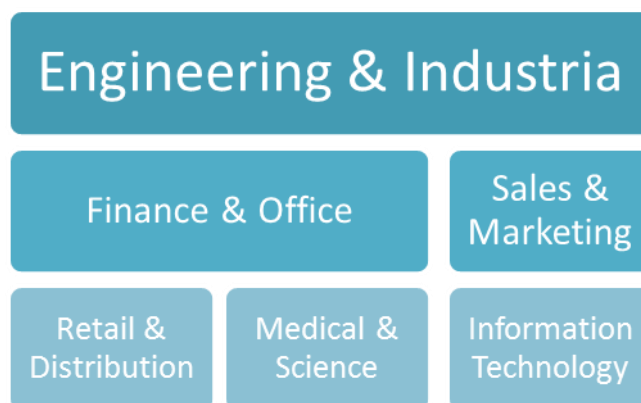


A área da Adecco Professional é especializada no Recrutamento e Seleção de Quadros Médios e Superiores.

A Adecco Professional oferece diferentes soluções para encontrar os melhores profissionais, através do *know-how* da equipa de consultores, o conhecimento de mercado e, a criação de soluções.

São utilizadas diferentes técnicas de seleção e avaliação dos candidatos, que são fundamentais para garantir o sucesso no processo de recrutamento, assegurando assim sucesso em dois sentidos: para o Candidato, ajudando no desenvolvimento da sua carreira profissional (um dos compromissos da Adecco) e para o Cliente, possibilitando a integração dos perfis solicitados, consoante as necessidades do cliente.

Figura 4. As 6 linhas de negócio de *Professional*.



A área de *Professional* recruta perfis na área de Engenharia e Sector Industrial. Tendo em conta os perfis requeridos pelo cliente, procuram-se pessoas qualificadas e com experiência nas áreas de construção. Na linha Financeira oferece-se aos clientes um serviço integrado e personalizado desde sector bancário, seguradoras e auditoras. Na linha de *Sales & Marketing* procuram-se profissionais mais qualificados para as vendas tendo em conta as empresas que procuram este tipo de perfis. A linha Retalho e Grande Distribuição visa identificar e seleccionar profissionais adequados e competentes para esta área, com perfis muito específicos consoante o cliente. A linha *Medical & Science* está ligada aos profissionais da Indústria Farmacêutica, de cuidados e instituições de saúde foi desenvolvida com o objectivo de proporcionar melhores soluções aos clientes, com rapidez e eficácia de resposta, efectuando uma cobertura geográfica, um serviço adequado e de qualidade. A unidade da Adecco *Information Technology* possui especialistas que pretendem estabelecer uma parceria de negócio com as empresas que possuem necessidade deste tipo de perfis. É necessário reconhecer a competitividade e a escassez dos perfis neste mercado. A Adecco recruta em grande número na linha de *Sales & Marketing*, bem como na linha financeira. A linha de *Information Tecnology* possui uma grande escassez de perfis. A Adecco *Professional* apresenta diferentes soluções na selecção dos perfis qualificados:

- Através da selecção tradicional, método através do qual se acede ao mercado aberto de candidatos que procuram novas oportunidades profissionais.
- Utilizando o método *Head Hunting*, que consiste numa procura directa, com base na selecção do candidato através da identificação e localização dos profissionais que

actualmente ocupam um lugar em outra empresa, permitindo verificar as competências para a função e a identificação do mercado concorrencial.

- Efectuando uma intervenção faseada, os serviços são personalizados e flexíveis, pois permitem aos recrutadores de *Professional* intervirem em qualquer fase do processo, através de *Assessments Center* ou mesmo colocação de anúncios, efectuando uma análise e triagem curricular, entrevistas individuais ou avaliação de técnicas comportamentais.

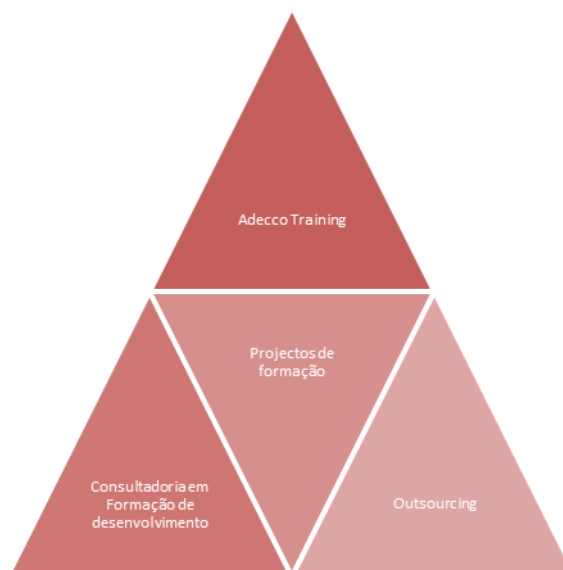
A Adecco *Training* é uma Consultora de Formação. Não limitando a sua oferta apenas à implementação de acções de formação, apoia a selecção e implementação de soluções adequadas. Mantém o seu foco nas soluções adequadas para o cliente.

A Adecco investe muito na formação quando a pessoa apresenta um perfil adequado à função. Através da formação os colaboradores desenvolvem competências necessárias para a sua função, sendo efectuada uma formação à medida para cada situação.

No *Outsourcing* é efectuada toda a gestão integral de processos que estão a decorrer no momento.

As áreas da Adecco *training* tem como objectivo desenvolver da melhor forma o capital humano, através de projectos de formação, que são desenvolvidos, pessoas que apresentam um determinado perfil mas não tinham as competências para a função podem assim adquiri-las através do *Outdoor* com o qual se realizam actividades de grupo onde são exigidos determinados comportamentos que ajudam os colaboradores a desenvolverem as suas capacidades e criarem um espírito de equipa. São desenvolvidos programas de *Coaching* de carácter pessoal e empresarial para facilitar as mudanças que são necessárias e que por vezes são difíceis de lidar, pois existe na maioria das vezes uma resistência à mudança. Através do *coaching* consegue-se tornar as equipas mais produtivas e com uma maior confiança em si mesmas. Este tipo de competências que são desenvolvidas iram ajudar numa melhor qualidade de vida.

Figura 5. Adecco training



A Adecco contém também a vertente *International Mobility* que visa ajudar os seus colaboradores a explorarem potenciais carreiras em todo o mundo. Foi criada com o objectivo de dar resposta à globalização do mercado de trabalho. Em 2012 a Adecco colocou 229 trabalhadores em projectos no Canadá, 12 nos Estados Unidos da América, 53 na Colômbia, 213 na Noruega, 215 na Holanda, 115 na Bélgica, 104 na França, 225 na Suíça, 8 na Alemanha, 17 na Finlândia, 14 na Bulgária, 126 nos Emirados Árabes Unidos e 28 no Qatar. Estes trabalhadores através da Adecco *International Mobility* encontram novos postos de trabalho e boas condições para o desempenho das suas funções. Em percentagens, 31% destes trabalhadores pertencem à área da construção civil, 22% são engenheiros informáticos, 14% pertencem à área da saúde (médicos e enfermeiros), 12 são engenheiros, 10% desempenham funções de motoristas, 7% pertencem à área de *Sales & Marketing* sendo muito comum o recrutamento para *Merchandiser's*, 2.3% vão para desempenhar funções em *Call Center*, 1.9% são recrutados pela área de *Hospitality* (empregados de mesa, cozinheiros, etc), 0.7% pertencem ao *Office* (empregados de escritório). Em 2013 a Adecco colocou mais de 2.000 pessoas a trabalhar em projetos internacionais. A Adecco oferece uma rede mundial de agências que permitem acompanhar todos os projetos desenvolvidos, oferece aos seus clientes a garantia de que foi encontrada a pessoa certa para a função, bem como oferece aos colaboradores o emprego certo consoante a sua experiência e expectativas. Em 2013 a

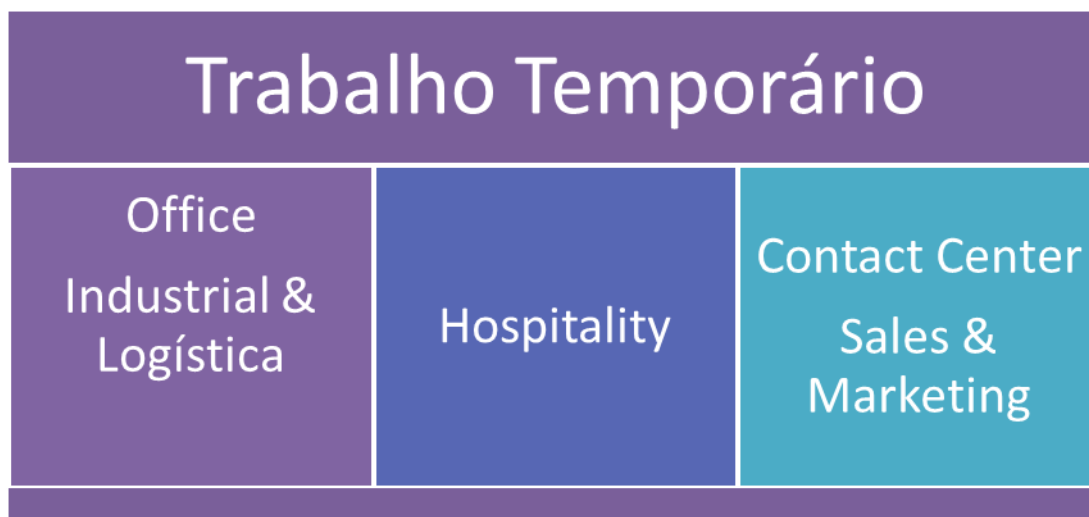
Adecco colocou uma grande maioria de trabalhadores em países como a França e a Noruega na área da construção civil.

#### 1.4. Estágio em Trabalho Temporário

A estagiária efectuou o seu estágio na área do trabalho temporário. A secção de Trabalho Temporário tem diversos sectores de actividades, tais como: *Office*, *Hospitality*, *Contact Center*, *Industrial & Logistic* e *Sales & Marketing*. Cada secção é responsável por um determinado perfil de candidatos. As técnicas de Recursos Humanos de cada área específica do trabalho temporário efectuam recrutamento e selecção consoante os pedidos dos clientes. Cada secção do trabalho temporário tem um perfil específico que pretende recrutar para uma determinada função.

Trabalho temporário apresenta as mesmas especializações que o *Outsourcing* e *Professional*. O que muda é a gestão que é feita em relação aos clientes e aos colaboradores. Em *Outsourcing* a gestão é mais focada no cliente. Enquanto, que em Trabalho Temporário o foco está em gerir os colaboradores e recrutar a pessoa certa para a função que o cliente deseja.

Figura 6. Secções do Trabalho Temporário.

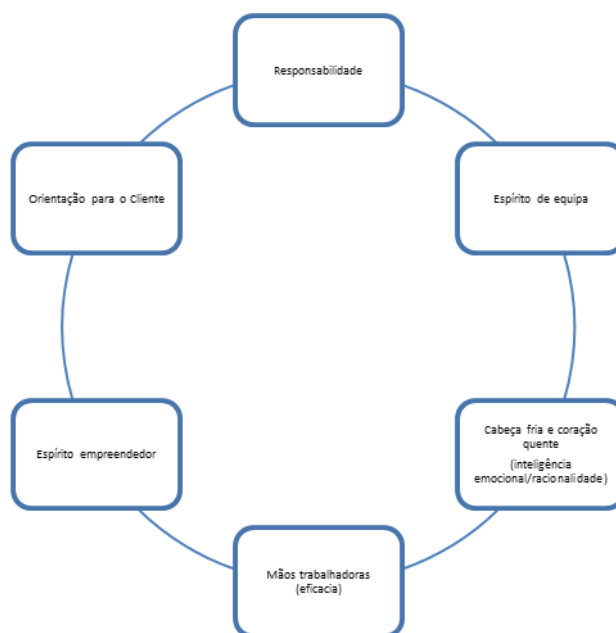


### 1.5. Valores Adecco

A Adecco opera em várias linhas de negócio com o objetivo de seguir a estratégia internacional e apresentar soluções globais aos clientes na Área de Recursos Humanos. O mais importante para a Adecco é satisfazer os pedidos dos clientes, bem como recrutar e formar bons profissionais nas diversas áreas. Na Adecco os seus colaboradores cumprem no seu dia-a-dia os valores que são inerentes à sua empresa. Existe um grande nível de responsabilidade no desempenho das suas funções, sendo cada área responsável por determinados recrutamentos e ir sempre informando os candidatos da situação da sua candidatura, além da boa gestão das carreiras dos trabalhadores. Cada área tem muito bem delineada as suas funções e quais são os objetivos a atingir. Todos são uma só empresa e trabalham para um bem comum.

A Adecco segue os seguintes valores:

Figura 7. Valores Adecco





O valor de espírito de equipa é um dos valores mais visíveis na Adecco, apesar de cada área ter os seus próprios recrutamentos é muito comum quando existe um grande volume de trabalho existirem colaboradores de várias áreas a ajudarem os colegas para que o trabalho seja realizado dentro do prazo previsto. Existe um espírito de equipa muito presente nesta empresa. O trabalho é realizado de forma a satisfazer o cliente, os perfis de recrutamento são efectuados tendo em conta o tipo de cliente em questão. O mais importante é encontrar o trabalhador certo para o cliente, é importante satisfazer todos os pedidos que os clientes efectuam rapidamente e com qualidade. Com muitos pedidos, exigindo um trabalho rápido nem sempre é fácil manter-se o controlo de qualidade. Mas é muito importante, para um colaborador da Adecco, que consiga racionalizar as situações para conseguir tomar decisões acertivas, tendo sempre a cabeça fria, para que o trabalho seja bem feito, deve no entanto apresentar um coração quente na sua postura para com os candidatos, clientes e colegas fazendo sempre o seu trabalho com um sorriso no rosto, criando um ambiente caloroso e agradável. É muito importante a apresentação, a maneira como fala com os clientes e com os candidatos transmitindo segurança e profissionalismo. Quando se trabalha com seres humanos é necessário compreender as pessoas e saber respeitá-las na sua individualidade. Na realização de entrevistas é importante que os candidatos não se sintam números apenas, mas que se sintam acolhidos e seguros de que vão conseguir uma colocação que é importante para a sua carreira e que irá satisfazer o cliente. Na Adecco querem-se pessoas que pensem rápido e que saibam agir com coerência. Quando surgem recrutamentos em grande volume é importante que se trabalhe rapidamente, muitas vezes o cliente faz pedidos urgentes que têm de ser satisfeitos dentro de poucas horas, assim se entende o valor de mãos trabalhadoras. Mãos que sejam rápidas, mas profissionais na realização das suas tarefas. A rapidez com que o trabalho é realizado, não pode permitir que a qualidade não seja garantida. Os colaboradores da Adecco trabalham com a máxima eficácia. Em *Hospitality* é muito comum os Hotéis pedirem cozinheiros de última hora e ter-se cerca de 2 horas para se fazer esse recrutamento. É importante que os colaboradores Adecco tenham espírito empreendedor que saibam resolver problemas com criatividade, é necessário acima de tudo estar motivado e conseguir criar situações positivas. Por vezes têm de ser tomadas decisões importantes rapidamente, é importante que a pessoa não apresente quaisquer dúvidas quanto à sua decisão e esteja segura da mesma. Quando se realiza algo é importante acreditar-se. Ter uma postura positiva na realização das tarefas, o que irá facilitar o desempenho.

Existem diversas vantagens para os colaboradores da Adecco. Vantagens tais como descontos em viagens, visitas a museus, em *Resorts & Spas*, bem como no aluguer de viaturas.

## **1.6. Organograma**

Cada empresa tem o seu organograma específico, a Adecco Recursos Humanos dispõe de uma hierarquia muito própria e que se modifica de agência para agência.

O director de zona é responsável pelos indicadores comerciais das agências pertencentes à sua zona e todas as decisões internas desde recrutamento interno a despedimentos. Na sede da Adecco no Parque das Nações a directora de zona é também directora dos comerciais.

O director de delegação em geral só existe nas agências, (não existe esta função na sede). Na sede depois do director de zona estão os consultores comerciais. Um director de delegação é responsável pelo funcionamento da agência. Elabora propostas e efectua visitas de angariação de clientes.

Um consultor comercial elabora propostas e faz visitas a clientes, sendo responsável pela gestão dos pedidos. Na sede não funciona desta forma, mas nas outras agências ao fim de um ano o consultor comercial pode ser promovido a director de delegação.

Um técnico de recursos humanos efectua o recrutamento e selecção consoante a sua área de trabalho pela qual é responsável: geralmente pela elaboração de contratos, gestão de mapas de férias e absentismo. Prepara os mapas para o processamento salarial, efectua a realização de todas as tarefas relacionadas com entidades externas (Segurança Social e Autoridade para as Condições do Trabalho/ACT).

O estagiário têm como missão assegurar o acolhimento dos candidatos e dos colaboradores, apoiando as técnicas de recrutamento e selecção nas diversas tarefas tanto no âmbito administrativo como na área de recrutamento.

A Adecco é constituída por diversas normas de funcionamento interno. A Adecco funciona de Segunda a Sexta-Feira das 09:00 às 13:00 e das 14:30 às 18:00. A pontualidade é um dos factores essenciais nesta empresa. Todas e quaisquer faltas durante o período normal de trabalho devem ser justificadas. É necessário existir um cuidado com o vestuário e com a imagem que é transmitida para os clientes e colaboradores. A Adecco não obriga os seus

colaboradores a usarem um vestuário formal, mas estes devem apresentar-se de forma cuidada.

Na Adecco Recursos Humanos raramente são efectuados testes psicológicos, só quando justificados para a função em questão. Quando existe a necessidade de efectuar um elevado número de recrutamentos, são utilizadas as dinâmicas de grupo para avaliar mais pessoas num curto espaço de tempo. Quando um cliente precisa de vários colaboradores e o tempo para efectuar o recrutamento é mínimo não é vantajoso realizar entrevistas, mas sim dinâmicas de grupo

## Capítulo II - Enquadramento teórico das actividades desenvolvidas no estágio

### 2.1. Recrutamento e Selecção

Uma das primeiras áreas de intervenção da Psicologia Organizacional foi na selecção de pessoal, Münsterberg (como citado em Matthew Hale, Jr. 1980) foi o primeiro a trabalhar nesta área. Münsterberg, estabeleceu as bases da Psicologia Organizacional, desenvolveu várias baterias de testes para ajudar no processo de selecção. Para o autor é importante identificar os fatores negativos, saber preveni-los ou até mesmo eliminá-los, as aptidões dos sujeitos devem ser tidas em conta.

Chiavenato (2004) afirmou que o recrutamento envolve um conjunto de procedimentos através dos quais se pretende atrair candidatos. Existem vários tipos de recrutamento: o interno, o externo e o misto. Muchinsky (1986) referiu quatro critérios de avaliação dos padrões dos preditores: a amplitude da aplicação, o custo, *fairness*, predição ou validade preditiva.

Na Selecção é importante saber quem se deve escolher para que exista uma adaptação rápida à função e um desempenho positivo. Existem diversos meios auxiliares para selecção, que vulgarmente se designam por métodos de selecção: testes psicológicos, *assessment center*, entrevistas, dinâmicas de grupo, testes de habilidades, exercícios de simulação, questionários de personalidade e testes de inteligência (TIG, D-48, D-70) A entrevista é significativa em todos os processos. Uma má escolha no âmbito da selecção poderá trazer consequências menos benéficas ou até mesmo perigosas para a eficiência da organização. Para se conseguirem os melhores candidatos a organização deve criar uma imagem de profissionalismo em relação à forma como irá desenvolver o processo de selecção. Selecção é o acto de «escolher», num contexto organizacional. Este termo é usado para se efectuar a escolha de uma pessoa para determinada função. Neste processo deve ser tida em conta a experiência da pessoa, os seus conhecimentos, bem como as suas características, antes da mesma ser seleccionada. Ter em conta as funções, quais as responsabilidades do trabalhador,

que resultados deve obter, com quem irá trabalhar, as condições para desenvolver o trabalho, perspectivas futuras para a carreira. Tentar perceber quais são as principais funções desta vaga, elaborar um conteúdo funcional. Durante o decorrer de uma entrevista não deve existir discriminação directa nem discriminação indirecta. A discriminação directa é quando se trata de forma menos favorável uma pessoa em relação a outras. Na discriminação indirecta existe a aplicação de um requisito intencional ou não que afeta negativamente um grupo e não outro.

Deve existir igualdade de oportunidade, algo que deve ser implementado nas organizações, tendo em conta as necessidades da organização. O processo de recrutamento tem de ser adequado às necessidades da organização. O recrutamento acontece porque surge inicialmente a necessidade de recrutar um novo trabalhador. Surge a vaga por diversos motivos: despedimento, doença, por insatisfação da parte do trabalhador ou da empresa, mau ambiente, etc. Na maioria dos casos deveria ser efectuada uma entrevista de saída para se detectar problemas e tentar arranjar soluções.

O responsável pela seleção deve saber qual foi a razão do pedido, deve conhecer a concorrência, perceber o ramo de actividade, quantos sujeitos será necessário recrutar, qual a média etária e deve ter ainda informação sobre os horários de trabalho.

São tudo informações que o entrevistador terá de passar aos participantes, deve dominar bem toda a informação para a conseguir explicar da forma mais correta. Saber se existem turnos e qual o valor monetário que vão receber. A descodificação varia de empresa para empresa, o selecionador deve saber qual é a categoria da função e onde esta se insere hierarquicamente. Analisar quais as aptidões necessárias e competências exigidas, que experiência profissional o sujeito deve ter para desempenhar a função em questão, se necessita de um conhecimento de línguas (varia com a função), se possui carta de condução e conhecimentos informáticos. Depois de efectuada a análise das funções é necessário determinar qual o grau de importância a atribuir a cada uma. Podem ser utilizados métodos quantitativos ou qualitativos para esta etapa. O grau que será atribuído aos fatores depende do tipo de função. Se for utilizado um método qualitativo é efectuado um juízo sobre o que é mais importante para o cumprimento da função. Já o método quantitativo consiste em decompor a função e pontuar as componentes. A pontuação consiste na importância para uma execução eficiente da função. Os pesos atribuídos ocorrem através de um procedimento estatístico de regressão múltipla, através das quais as especificações são consideradas como variáveis preditoras. Existem diversas formas de divulgação, o responsável pelo processo de seleção deve ter em conta se os candidatos

escolhem o emprego pela comparação lógica das ofertas, se escolhem com base em critérios subjetivos ou se escolhem o emprego pela empresa. Isto depende de se os sujeitos estão à procura de realização ou de um emprego que lhes traga benefícios a nível salarial. As fontes de recrutamento podem ser variadas: anúncios, cartazes, contactar diretamente com associações, conferências e palestras, ou recorrendo a bases de dados.

Segundo Cunha (2007) as pessoas devem ser entendidas como um recurso estratégico para o funcionamento das organizações. Também se deve ter em conta que os sujeitos com qualidade ficam livres para trabalharem na concorrência se não forem seleccionados. O recrutamento está ligado à atracção de candidatos. A divulgação pode ocorrer de diversas formas. A seleção engloba diversas fases, análise das funções, escolha e aplicação dos métodos, atracção dos candidatos, avaliação e decisão. As avaliações desenvolvem-se consoante as exigências das funções para cada trabalho. Ribeiro (2007) referiu que para que o processo de selecção fosse infalível era necessário que os métodos utilizados apresentassem o máximo grau de validade. As dimensões psicológicas avaliadas são na sua maioria estáveis e as pessoas manifestam comportamentos idênticos em situações análogas. Sendo assim possível, através da avaliação psicológica prever o comportamento do sujeito no futuro.

**É importante seguir um critério " Porque é que vou escolher este candidato e não outro?".**

A produtividade é o critério mais estudado, para Hunter e Schmidt (1982) a mesma está relacionada com a satisfação profissional. Controlando os níveis de satisfação consegue-se controlar os níveis de produtividade. Mas esta relação causal segundo Lima, Vala e Monteiro (1988) precisa de validação empírica.

## **2.2. Fases do processo de selecção**

Existem várias fases do processo de selecção, mas não existe uma forma de selecção que seja universal para todas as funções. Então pode-se concluir que existem etapas que são constantes a qualquer processo de selecção. A seguinte tabela apresenta as fases do processo de selecção:

Tabela 1.

*Fases do Processo de seleção*

1. Pré-seleção	Análise dos CV, cartas de apresentação e uma primeira eliminação dos candidatos.
2. Recepção dos candidatos	Apresentar a realidade da empresa.
3. Entrevista com os candidatos	Utilizar o instrumento pretendido para avaliar os candidatos, efectuar perguntas que ajudem a conhecer o candidato.
4. Verificação das referências	Análise da carta de referência, efectuar um controlo objectivo dos dados fornecidos, compreender a carreira do candidato.
5. Exame medico	Pretende-se assegurar que o candidato está apto a assumir o seu posto de trabalho.
6. Contratação	Iniciar as formalidades, apresentação no local de trabalho, o conhecimento das redes e da estrutura da organização. Integração ao período de experiência, que envolve a aprendizagem das tarefas a executar, a adaptação às regras e aos valores da organização.

*Tabela adaptada de Sekiou et al., (2001).*

Segundo o paradigma de seleção de Robertson e Smith (1989), tudo se inicia na descodificação do pedido. Esta etapa implica um grande conhecimento da organização.

Segundo Ribeiro (2000,p.278) o recrutamento pode ser interno ou externo, estes são os dois grandes tipos de atração das pessoas. O recrutamento interno pode implicar três tipos de movimentação, uma promoção seguindo a mesma linha funcional, mudando a linha funcional com promoção ou efetuar uma mudança de linha funcional sem promoção. Aproveitar sujeitos que já trabalham na empresa e que demonstraram ter adquirido competências que podem ser melhor aproveitadas noutra posição. Este tipo de recrutamento consiste numa avaliação mais realista, tendo a empresa obrigação de conhecer bem os candidatos.

Segundo Chiavenato (1984) as vantagens do recrutamento interno são: não se perde tempo a integrar o candidato pois este já conhece a empresa, é mais económico tanto a nível monetário como temporal, aproveita-se um investimento que foi feito no sujeito. Este recrutamento apresenta desvantagens: se a empresa efetuar sempre um recrutamento interno

irá perder flexibilidade bem como dinâmica interna, podem surgir conflitos internos entre as pessoas interessadas na função e que tinham condições idênticas.

O recrutamento externo implica um maior investimento, pode demorar até 3 semanas desde que é efetuado o primeiro contato até à escolha do sujeito. Este recrutamento envolve definição da função, conhecer a organização, criar baterias de testes, atrair os candidatos, efetuar uma primeira triagem, aplicar os métodos escolhidos para efetuar uma escolha. Este recrutamento pode frustrar o pessoal interno que estavam interessados na vaga. Muitas empresas para tentar balancear as vantagens e desvantagens de cada um dos recrutamentos opta pelo recrutamento misto, dividindo o número de vagas metade para internos e a outra metade para externos. Os candidatos internos concorrem da mesma forma e são avaliados em gabinetes externos para não haver uma desigualdade.

Os modelos são escolhidos tendo em conta o tempo que se têm para efetuar a seleção e o tipo de função. Existem funções que exigem que seja feita uma avaliação da personalidade dos candidatos, noutras funções iram resultar bem *work samples* principalmente para funções administrativas, na qual efetuam algo referente à função.

Segundo Brogden (1950;citado por Ribeiro,2007) a utilidade dos métodos de seleção que baseavam-se em quatro parâmetros:

- Na variabilidade do rendimento
- O rendimento dos candidatos
- O custo do procedimento
- A validade do método

Ao ser efetuada uma escolha está pode ser favorável que corresponde a um candidato que apresenta as características necessárias para a função, tendo fortes probabilidades de sucesso. A escolha pode ser aceitável com ligeiras reservas, este parecer prevê um desempenho aceitável, mas podem ocorrer decisões menos adequadas tendo em conta os parâmetros esperados. Aceitável com reservas corresponde na sua maioria a pessoas que necessitam de formação e de elevada supervisão. Escolha com fortes reservas é quando existe uma probabilidade de insucesso na formação. Desfavorável é o prognóstico no qual o candidato apresenta poucas probabilidades de ter sucesso no desempenho das funções.



O processo de seleção pode servir como forma de aconselhamento sendo complementar (Wright,1992).

A entrevista é um processo duplo. Deve decidir-se quantos candidatos devem ser entrevistados. Estipular o tempo necessário para cada entrevista. Evitar fazer perguntas que sugiram “estereótipos” que levarem discriminação e preconceitos. A entrevista é efetuada com o objetivo de se recolher informação que ajude a compreender o comportamento do sujeito, ajudando o entrevistador no seu relatório final. Por norma a entrevista tem como base um guião que foi construído através da análise das funções, abordam-se as experiências profissionais, a formação académica, *hobbies*, motivações, confirmando a informação que está no CV do sujeito.

O entrevistador deve dirigir-se até à sala de espera onde o candidato aguarda para ser chamado para a entrevista. Ao cumprimentar o candidato o entrevistador deve quebrar o gelo e colocar o candidato à vontade. Deve fazer uma breve apresentação da empresa e depois deve solicitar que o candidato fale sobre si, não deve nunca emitir juízos de valor sobre os temas abordados. Se existirem informações incoerentes no CV deve esclarecer-se tudo com o candidato para se compreender o seu percurso. No final o entrevistador deve fazer um breve resumo da entrevista dando hipótese de o sujeito comentar algo que sinta necessidade. O candidato deve sair da entrevista com todas as informações necessárias, respeitando os direitos da organização. O guião de entrevista deve conter dados biográficos do candidato, a sua formação, experiência profissional, fatores de satisfação, a sua situação familiar, *hobbies* e as qualidades necessárias para a função. Os testes psicológicos têm um melhor coeficiente de validade do que as entrevistas. O entrevistador deve utilizar uma grelha para efetuar a avaliação, para contrariar o efeito de Halo, anulando qualquer tipo de contaminação. O entrevistador deve transmitir empatia, a sala deve ser acolhedora, o entrevistador deve evitar interrupções desnecessárias. O entrevistador deve familiarizar se com o CV do candidato antes da entrevista e compara-lo com o perfil e ter em conta os pontos mais relevantes que devem ser abordados na entrevista. Deve ser dado um tratamento idêntico a todos os candidatos. A adequação dos candidatos à organização e ao cargo é fundamental. Pontos importantes numa entrevista: tratar a pessoa sempre pelo nome, fazer uma pergunta que ajude a criar empatia, "foi fácil chegar até às nossas instalações?". Perguntar se o candidato não se importa que sejam tiradas notas durante a entrevista, recolher o máximo de informação e compreende-la. Fornecer informação sobre o cargo e esclarecer dúvidas que possam surgir. A

melhor forma de se perceber o futuro da pessoa na organização passa pela informação relativa às suas funções anteriores. O entrevistador deve estar atento e observar a forma como o candidato fala, se está nervoso, se o discurso é coerente, se desvia o olhar. Sintetizar então a entrevista. A avaliação feita pelo entrevistador deve ser honesta, não incluindo juízos de valor, nem preferências e aversões. Deve ser comunicada ao candidato a data em que se irá apresentar a decisão. As qualidades desejáveis são extras mas não são um requisito prévio para o cargo. Quando se traça um perfil pode cair-se no erro de procurar o perfil ideal e não o que é possível obter. Isto pode levar a que candidatos bons sejam eliminados. A avaliação pós-entrevista envolve a decisão, comparar o que se obteve do candidato com o que se pretende (perfil profissional). Para tomar uma decisão o entrevistador deve ter em atenção o perfil e dar uma classificação de acordo com uma escala.

A nomeação de um futuro colaborador começa a contar no momento em que foi feita a contratação. Depois de a pessoa estar inserida na organização deve ser feita uma retrospectiva dos meses em questão, para perceber se o colaborador corresponde ao que o entrevistador avaliou. Se não corresponder, o que é que não foi detectado?

É muito importante para se melhorar o processo de Recrutamento e Seleção detectar-se onde foi cometido o erro. O objectivo do recrutamento é colocar o colaborador com as características necessárias numa determinada função.

## Capítulo III - Enquadramento teórico das actividades complementares desenvolvidas

### 3.1. Confiança Organizacional

Os estudos da confiança tiveram grande impulso na década de 1950. A literatura sobre a confiança é diversa e tem diversos pontos em comum que passam sobre o indivíduo e a organização. A sociedade impõe que os cidadãos devem confiar uns nos outros para poderem viver em sociedade. Numa sociedade onde existem regras e estas resultam, existe confiança da parte de quem as cumpre.

A confiança deve ser tida em conta como um fator fundamental na gestão do ambiente organizacional, pois trata-se de um mecanismo a partir do qual os actores sociais reduzem a complexidade interna do seu sistema de interação, pela sua crença na credibilidade de uma pessoa (Giddens,1991).

Autores clássicos como: Luhmann (1979), Giddens (1991) e Fukuyama (1996) referiram a importância do estudo da confiança para uma organização. Nos dois tipos de conceitos de confiança organizacional e interpessoal é importante referir autores como Mayer et al. (1995), Cummings e Bromiley (1996), Costa (2000), Lundasen (2002).

O conceito de equipa é muito importante numa organização. As redes de relacionamento que são construídas entre os indivíduos, com base na confiança, cooperação e inovação que impulsionam e facilitam o acesso à informação (Park, Ribiere & Schulte 2004). Fischer (2002) referiu que a diferenciação é efetuada e percebida pelos trabalhadores, a confiança organizacional pode ser afectada se as pessoas não perceberem que a própria organização diferencia os seus funcionários com base em diversos critérios. Os trabalhadores têm de gradualmente ir confiando nas chefias e sentir que estas valorizam o seu trabalho. Uma pessoa que apresenta um bom rendimento deve se sentir reconhecida pelos seus superiores, em relação a um colega que tenha menos qualidade no seu trabalho, se tal reconhecimento não acontecer isto pode levar a uma quebra na confiança nos superiores. Os colaboradores devem sentir confiança e respeito pela organização e por quem os dirige. Albuquerque (1999)

e Echeveria (2002) afirmaram que, a forma como se gere as pessoas è alterada para modelos mais voltados para o compromisso. A confiança é o factor essencial que irá garantir a relação entre o empregado e a organização. Existindo confiança é criado um laço forte entre a organização e o trabalhador.

A confiança nasce da partilha de valores e leva as pessoas a trabalharem em conjunto, gerando mais conhecimento e inovação.

As variáveis que retratam a confiança levam a que a percepção do ambiente de trabalho seja mais positiva. A confiança serve para minimizar os riscos, mas um risco aceitável é fundamental para que a confiança seja importante nas relações de trabalho “ fazer com que as actividades fluam melhor, que os objectivos sejam atingidos mais rapidamente e com menor custo, possibilitando, uma gestão mais efetiva” (Sato, 2003 p.2). Segundo Fukuyam (1996) quanto maior for o grau de confiança nas organizações maior será a cooperação espontânea, e não serão necessários sistemas de normas e regulamento para garantir a cooperação dos seus colaboradores.

A confiança foi mencionada em diversos estudos sobre comunicação, liderança e negociação. A necessidade de confiar surge quando existe um risco, a confiança é muitas vezes confundida com cooperação e confiança. Confiar não significa que exista qualquer tipo de confiança e a cooperação surge da própria confiança e compreensão de objectivos e valores comuns. Good (1988) definiu que a confiança é baseada nas expectativas e que começa com níveis baixos e aumenta gradualmente (Blau 1964). Lewicki e Bunker (1996) mencionaram que a confiança está ligada aos custos e benefícios.

É necessário que exista uma pré- disposição para confiar. Este termo foi definido por Argyris (1960), Levinson (1962) e Schein (1988) que o referiu como a natureza subjectiva das relações dos empregados. As relações dos empregados com a organização são muito bem definidas no contrato psicológico, sendo o mesmo uma promessa percebida. Deve existir um interesse mútuo tanto da parte da organização como do empregado que leva a um respeito entre as partes. Argyris (1960) foi dos primeiros autores a focar-se no contrato psicológico e na sua importância como elemento essencial para que se possa desenvolver a confiança.

Segundo Rousseau et al. (1998), a confiança não é vista apenas como um comportamento (cooperação) nem como uma escolha (através da qual se assume um risco), é vista como uma condição psicológica. O contrato psicológico é um acordo não escrito entre um indivíduo e a

organização. Incorpora as expectativas do empregado acerca do que a organização lhe “deve”, assim como a disponibilidade desse mesmo empregado para responder reciprocamente.

Aristóteles conferiu à confiança um papel muito importante na organização da Acrópole. Desde a Grécia Antiga que a confiança ajuda no crescimento saudável de uma sociedade/ organização. Eram tidos em conta 2 tipos de virtudes distintos: as virtudes intelectuais de julgamento e razão e as virtudes morais, tais como a honestidade. Estes 2 tipos de virtudes inspiravam a confiança dos cidadãos nas pessoas que os governavam (Jostein Gaarder, 1991).

Segundo Bayes (1763) é possível medir os graus de confiança através de cálculos probabilísticos. Bayes (1763) desenvolveu a teoria das probabilidades, hoje em dia esta teoria é conhecida como Teorema de Bayes. Uma hipótese descreve a probabilidade condicional de A que tem como evidência B. Deve considerar se todas as evidências relevantes, por exemplo: se um paciente se desloca até a um gabinete médico e apresenta manchas, ele está com sarampo e tem febre alta. As manchas são uma evidência clara do sarampo e o sarampo causa febre. Logo com base em algo que se observa tira-se uma conclusão. A probabilidade de um evento depende das informações aplicadas ao que já era conhecido do evento.

Segundo Hosmer (1995) a confiança é difícil de definir porque é muito complexa, pois envolve laços e uma necessidade que o ser humano tem para seguir quem o guia, confiando nessa pessoa

Gurvitz (1998) citando Lagerspetz (1992) e Baker (1987) e afirmou que a confiança está assente em crenças, e como tal ideia fez com que fosse negligenciada durante algum tempo por acreditarem estar longe da racionalidade e objetividade. Os economistas negligenciaram o tema da confiança, pois o *Homo Economicus* é racional, envolvendo um modelo de comportamento económico do Homem. Este modelo foi utilizado pelas teorias económicas neoclássicas, explicando os fenómenos económicos. Neste conceito refere-se que o Homem é um ser racional que efetua escolhas e toma decisões com base nos custos e benefícios, sendo analítico e não deixando que o seu estado físico e os seus sentimentos o dominem. Tendo em conta este modelo racional, tudo o que era complexo e que não envolve-se um processo racional não era tido em conta. Mas na realidade o Homem não age segundo o Modelo do *Homo Economicus*, no seu dia-a-dia, pois os sujeitos têm por vezes comportamentos irracionais e por vezes auto destrutivos, logo o modelo do *Homo Economicus* não explica os

comportamentos dos sujeitos em todas as situações. Daniel Kahneman e Vernon Smith receberam em 2002 o Prémio Nobel da economia, desenvolveram trabalhos na área da economia comportamental, área esta que tem como objectivo estudar aspectos psicológicos das escolhas e decisões que são tomadas pelos sujeitos na realidade económica. A economia comportamental considera que o modelo *Homo Economicus* é uma explicação muito simplista do comportamento humano. Ao longo do tempo os economistas começaram a sentir necessidade de incorporar outras disciplinas na economia, sendo uma delas a psicologia. A confiança foi reduzida ao conceito de interesse individual durante algum tempo. Zucker (1986) efetuou um estudo sobre a confiança na produção. Citou 3 formas distintas de confiança. A confiança com **base no seu processo**, o qual ocorre através das experiências pessoais, a confiança com **base nas regras**, obrigações que cada um apresenta dentro do funcionamento da empresa, que emana das semelhanças sociais, e a confiança relacionada com a **estrutura formal** (*institucional-based*).

Segundo Giddens (1991) a confiança é necessária para reduzir as incertezas que ocorrem naturalmente dentro de um sistema, e é normalmente expressa pela expectativa que um indivíduo apresenta em relação ao comportamento do outro.

Tendo em conta diversos autores verifica-se que a confiança tem características que lhe são peculiares, tais como as crenças, a vulnerabilidade de um indivíduo em relação a outro. Não existe no entanto um consenso entre autores sobre o que leva à confiança organizacional.

A seguinte tabela apresenta as definições de confiança segundo uma grande variedade de autores:

Tabela 2

*Algumas definições de confiança*

<b>Definições de Confiança</b>	<b>Autores</b>
Apresenta uma expectativa otimista do indivíduo sobre o resultado de um evento incerto. Os acontecimentos no futuro são incertos, bem como a ocorrência do resultado que depende do comportamento do indivíduo no qual se confia.	(Deutsch, 1958)
A confiança é a expectativa de que a promessa (oral ou escrita) efectuada por outro individuo ou grupo de indivíduos será respeitada.	(Rotter, 1967)
Expectativas optimistas que são tidas por um indivíduo em relação à conduta de outros de um papel (competências técnicas) ou desempenho, que implica confiança no dever moral.	(Barber, 1983)
A confiança é a relação entre dois actores, a confiança que é depositada por um no outro, o que pode depender da intervenção de um terceiro individuo (a presença deste último pode fortalecer o contrato).	(Coleman, 1984)
Confiança no passado leva à confiança no futuro.	(Granovett, 1985)
A confiança pode ser motivada tanto por um forte sentimento emocional em relação ao outro, ou por razões racionais (confiança cognitiva) ou muitas vezes por uma combinação de ambas.	(Lewis & Weigert, 1985)
Confiança num individuo ou empresa e no seu comportamento. Existe uma vulnerabilidade e dependência das condições que levam alguém a confiar, a fim de facilitar a cooperação entre as duas partes, que vão criar um ganho comum que irá reforçar a confiança. A confiança é baseada numa obrigação voluntariamente aceite pelo individuo que implica o compromisso de proteger os direitos e interesses das pessoas envolvidas.	(Hosmer, 1995)
O individuo vulnerável sofre um controlo em relação à outra parte, com base na crença de que esta é confiável (autoridade).	(Mishra, 1996)
Existe um estado psicológico através do qual há a intenção de aceitar a vulnerabilidade baseada nas expectativas positivas sobre o comportamento de outro indivíduo.	(Rousseau,1998)

Obs: Tabela traduzida de Valérie Neveau (n/d)

Podemos assim verificar que a confiança ocorre em situações de vulnerabilidade ou dependência (Hosmer,1995). Existe um compromisso de que todos protegem os seus interesses, confiam uns nos outros, têm um interesse comum. Se o individuo confia é porque sente que não será prejudicado, confia nos ganhos que virão no futuro.

A confiança pode ser definida como um estado psicológico, incluindo a aceitação de uma vulnerabilidade com base nas crenças, sobre as intenções ou o comportamento de outro indivíduo (Mishra,1996).

### **3.1.1. Tipologias da confiança organizacional**

Segundo Rousseau et al. (1998) a confiança pode ser baseada numa expectativa meramente calculativa (ou instrumental) quando o indivíduo percebe que confiar no outro trás uma acção favorável, ele efectua uma escolha racional. Esta confiança baseia-se em informações credíveis sobre as suas intenções, confia-se que se irá ter um determinado lucro, não sendo confiança pessoal.

A confiança é relacional quando a confiabilidade demonstrada durante as interações dá origem a expectativas positivas sobre as intenções do outro (Rousseau et al., 1998).

A psicologia social comprovou que indivíduos que pertencem à mesma categoria tendem a ser mais leais aos membros do seu grupo do que com indivíduos que não pertencem ao grupo (Gabarro,1979).

No entanto a tipologia mais utilizada foi proposta por McAllister (1995) que se baseia na literatura sociopsicológica e distinguiu duas formas de confiança: a confiança cognitiva e a confiança emocional.



Tabela 3.

*Duas formas de confiança.*

Confiança Cognitiva	Confiança Emocional
Baseia-se nas crenças individuais sobre a confiabilidade na outra parte.	É baseada no cuidado e preocupação.
O indivíduo escolhe em quem confia: efectua esta escolha com base em "boas razões".	É constituída por vínculos emocionais entre os indivíduos (Lewi e Weigert, 1985). Ocorrem investimentos emocionais que levam à confiança, existe uma preocupação com o bem-estar dos indivíduos e acredita-se que os sentimentos são mútuos.

*Tabela Adaptada a partir de trabalhos de McAllister (1995) e Neveu (2004).*

Mishra (1996) confirmou através de entrevistas efectuadas a trabalhadores, que existem quatro dimensões de confiança. Algumas são bastante mencionadas pela literatura.

A primeira dimensão é a **habilidade**. Que segundo Kirkpatrick e Locke (1991) existe confiança da parte dos seguidores nos seus líderes, para que estes tomem decisões que dependem das suas competências. A segunda dimensão é a **honestidade** (Kirkpatrick e Edwin, 1991; Nanus, 1989; Butler,1991; Cummings e Bromiley, 1996). O indivíduo confia na honestidade das ações das chefias. A **preocupação**, é uma dimensão, que se baseia na crença de que o outro não só não vai beneficiar da situação (não existem comportamentos oportunistas), mas também que este se preocupa com os interesses (Barber, 1983; Ouchi, 1981) ou com o próprio bem-estar dos indivíduos envolvidos. A última dimensão é a coerência entre as palavras e as ações (McGregor, 1967); Kirkpatrick e Locke (1991) à qual chamaram **credibilidade**.

Quando Mishra (1996) argumenta que a confiança é uma combinação de várias dimensões, estão presentes ou ausentes várias expectativas que estão ligadas quer com a confiança quer com a desconfiança. Um baixo nível de confiança numa dimensão pode ser compensado por níveis mais elevados noutras.

Para Zaheer et al. (1998), a confiança é baseada em três componentes: a confiabilidade, a previsibilidade e *fairness*.

As organizações seguem uma relação hierárquica, que leva à forma como os indivíduos se relacionam e percebem, consoante o seu nível hierárquico.

Segundo Kramer (1996) os indivíduos em posições inferiores temem ser injustiçados por aqueles que os comandam. Aqui está o papel central da confiança ou desconfiança, o medo de não ser compreendido ou apoiado de forma justa pelos seus superiores hierárquicos, referido por Barber (1983). A confiança surge de vários fatores, a vulnerabilidade e a incerteza que são inerentes aos relacionamentos hierárquicos, as diferenças de poder, o ser dependente daqueles que estão "acima" na escala hierárquica. Kramer (1996) referiu o mau estar dos indivíduos que se encontram "a baixo" na hierarquia. Mas tudo isto vai depender do tipo de liderança que é exercida. A hierarquia pode levar a um afastamento na relação com as chefias, levando a diferenças estruturais e sociais que tornam difícil aceder e partilhar informação. É importante que exista uma interação que leve à construção da confiança nas chefias. Deve ter-se em conta a importância da confiança emocional para um bom desempenho dos trabalhadores, ao longo dos tempos as emoções ganharam importância e foram interpretadas de forma a poder levar a benefícios. Temas como a inteligência emocional e a confiança têm tido grande destaque nos últimos anos, durante algum tempo as empresas negligenciaram as emoções, hoje em dia sabe-se que é importante saber lidar com elas, pois estas estão sempre presentes no dia-a-dia de uma empresa e podem influenciar o seu ambiente (Kramer,1996).

### **3.1.2. A confiança nas chefias**

A confiança nem sempre é fácil de medir segundo Mayer et al. (1995), porque por vezes é confundida com outros conceitos tais como a competência, a benevolência ou a integridade.

Em estudos efectuados por Mayer a confiança é uma intenção comportamental, que quando se tenta medir em si mesma, os resultados das análises de confiabilidade são bastante decepcionantes.

Tabela 4.

*Dimensões da Confiança.*

<b>Dimensões interpessoais, de intimidade e de gestão da organização</b>	<b>Autores</b>
Competência e intenções positivas dos líderes.	Cook e Wall (1980)
Consistência afetiva.	Johnson-George e Swap (1982)
Benevolência e previsibilidade.	Rempel, Holmes e Zanna (1985)
Disponibilidade, competência, consistência, discrição, justiça, integridade, lealdade, promessas e reciprocidade.	Butler (1991)
Afetiva e cognitiva.	McAllister (1995)

(Fonte: Roderick Kramer, 2006).

A confiança ou a falta dela pode levar uma organização a passar por situações críticas. House, Rousseau & Thons- Hunt (1995) definiram a confiança desde micro- processos psicológicos a macro-processos institucionais. Estado ligada a comportamentos e decisões.

Rousseau, Sitkin, Burt e Camerer (1998,p.401) propuseram um modelo com 3 formas da confiança: a confiança baseada no cálculo ganho e perda (calculativa), confiança com base nos mecanismos institucionais e a confiança com base na relação interpessoal.

A medida sugerida por Butler (1991) é a mais adequada para se refletir sobre a riqueza da relação com as chefias. Faz com que seja possível medir as principais dimensões do conceito de **competência**, discrição, a abertura (capacidade de ouvir ideias diferentes), consistência, justiça, **integridade**, lealdade (como uma motivação para se proteger os indivíduos envolvidos), a disponibilidade, manter promessas e estabelecer compromissos. No entanto surgem limitações na escala de Butler (1991), as dimensões de disponibilidade e capacidade de resposta são muito próximas. Esta proximidade pode levar a confusões nas respostas. É importante que uma escala que pretende medir a confiança geral contenha as seguintes dimensões: competência, **consistência**, manter promessas, integridade, a abertura, justiça, disponibilidade e **benevolência** para o componente afetivo.

### 3.1.3. Facetas da confiança

Benevolência, confiabilidade, competência, honestidade e abertura são os elementos da confiança.

- A benevolência é a faceta mais comum da confiança, implica um sentimento de fé de que o seu bem-estar será protegido. A garantia de que a vulnerabilidade que o indivíduo apresenta não será explorada. Quando existem situações de interdependência a fé no outro é muito importante. A benevolência é um elemento importante nas relações de confiança.

- Confiabilidade assenta na previsibilidade, ou seja, na consistência do comportamento e saber o que se pode esperar do outro. A confiabilidade combina uma sensação de previsibilidade com benevolência.

- A competência compreende-se como a capacidade de executar algo que é esperado de acordo com as normas. Muitas das tarefas organizacionais dependem da competência. Numa organização a equipa depende da participação de diversos indivíduos, a confiança vai depender das qualidades de cada um para corresponder ao que é pedido.

- Rotter (1967) definiu a honestidade como integridade e autenticidade de carácter, "a expectativa de que a palavra, promessa, declaração verbal ou por escrito do outro indivíduo ou grupo pode ser invocada "(Rotter, 1967, p.651). Muitos autores veem a honestidade como um recurso da confiança (Baier,1986; Butler & Cantrell, 1984; Cummings & Bromily, 1996).

A abertura é a medida através da qual a informação é partilhada, é um processo pelo qual indivíduos se fazem vulneráveis a outros. As informações que são partilhadas podem ser estritamente sobre questões da organização ou podem ser informações pessoais, sendo uma doação de si (Butler & Cantrell, 1984; Mishra, 1996). Tal abertura indica confiança. Assim, partilhar informação gera confiança, ou seja, confiança gera confiança, tal como desconfiança leva à desconfiança. Os indivíduos que guardam a informação e não a partilham com os colegas são vistos como suspeitos, os indivíduos que não aceitam a abertura acabam isolados.

### 3.2. Clima Organizacional

O clima organizacional tem suscitado bastante interesse nas últimas décadas. Existe uma concepção atomista na qual o clima é o somatório das percepções dos indivíduos e dos seus comportamentos. Segundo a perspectiva holística o clima é atribuído aos grupos das organizações.

O clima organizacional age como um indicador de que forma as mudanças afectam a organização. O clima organizacional é uma variável que tem uma influência direta na produtividade. O clima nasce de um conjunto de percepções das pessoas que trabalham na organização.

O clima organizacional refere-se a um conjunto de valores que se apresentam reflectidos numa organização. Cada autor apresenta diversos processos do desenvolvimento do clima que vai influenciar a forma como os sujeitos percebem o clima e como agem no seu dia-a-dia, tal como pudemos verificar na tabela que se segue:

Tabela 5.

*Processos formais do desenvolvimento do clima.*

<b>Autores</b>	<b>Processos formais</b>
Piaget (1981)	Transformacionismo, dinamismo, sobrevivência, totalidade, transformação, autorregulação
Payne & Pugh (1976)	Regularidade condutal
E.Mor Baraket al. (1998)	Homogeneidade psicossocial
Sherif (1969)	Normalização colectiva
Lewin (1962)	Totalidade dinâmica

Fonte: Lobo, (2003).

Não existe um consenso que permita uma definição única do que é o clima organizacional, a maioria dos autores procuram descrever os vários elementos organizacionais, estilos de liderança, estrutura, ambiente, processos, comportamento administrativo que interagem entre

si para produzirem aquilo a que se chama clima organizacional. O clima reflecte a satisfação ou insatisfação dos colaboradores em relação à organização onde desenvolvem o seu trabalho (Motta, 2006).

“O clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação dos seus participantes” (Chiavenato 1985, p.98). O clima está directamente relacionado com a percepção que é tida do mesmo, a forma como é percebido vai influenciar os comportamentos e o desempenho dos colaboradores, porque as percepções obtidas do ambiente organizacional influenciam automaticamente os comportamentos e a forma como se encara toda a organização. Comportamento gere comportamento, esses comportamentos são percebidos e criam um determinado clima organizacional.

Litwin e Stringer (1978) identificaram que o clima organizacional depende de seis dimensões:

a estrutura da organização, a responsabilidade, os riscos que tem de se correr ao enfrentar-se novos desafios, as recompensas, o apoio e o conflito.

Têm sido efetuadas várias investigações sobre o clima, em vários contextos e meios: em meios organizacionais, em contextos hospitalares, escolares que vão permitir evidenciar a realidade e a forma como se deve intervir na organização. Os resultados de diversas investigações levadas a cabo por Witt, (1989) indicam que o clima influencia o comportamento, a motivação dos sujeitos, bem como a sua produtividade. Se os níveis de clima forem positivos os colaboradores sentem-se mais motivados e confiantes para a realização das suas tarefas. Forehand & Gilmer (1964) caracterizaram as percepções que os funcionários tinham do funcionamento da organização. James & Jones (1974) apresentaram interpretações cognitivas individuais, enquanto Forehand & Gilmer (1976) apresentaram as características percebidas.

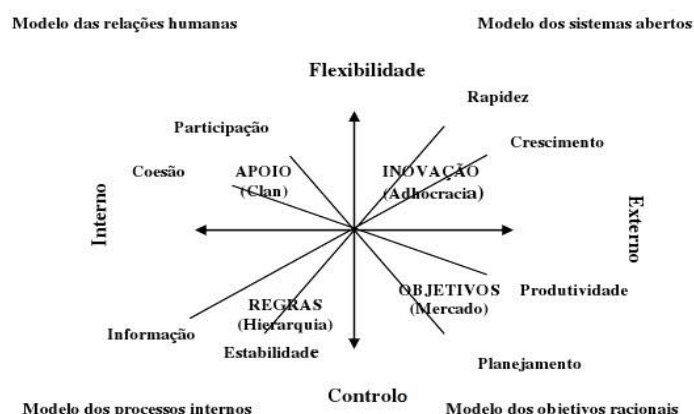
O clima começou por ser identificado com os conceitos: motivação e satisfação no trabalho. Segundo Schneider (1975) o clima tem relação com as características individuais que influenciam a forma como o clima é percebido. Schneider & Reichers (1983) atribuíram grande importância ao papel da interação entre o sujeito e a situação que iria dar origem ao clima. É assim realçada a vantagem do modelo interaccionista, contendo variáveis organizacionais e individuais que originam o clima. O clima é uma variável importante, que

exerce influência sobre o comportamento dos indivíduos. Schneider (1985) referiu que as organizações contêm climas que influenciam os níveis de produtividade.

Goleman (2004) considera que o clima organizacional ocorre num conjunto de 6 fatores que influenciam o ambiente de trabalho na organização, são: a flexibilidade, responsabilidade, padrões, recompensas, clareza e empenhamento. Acrescenta ainda que o clima é influenciado pelos estilos de liderança. A liderança é extremamente importante para o sucesso das organizações (Silva, 2003). Kurt Lewin et. al. (1939) apresentaram diversos estilos de chefia: o autoritário, o democrata e o "laissez faire". O tipo de chefia influencia diretamente o clima. A forma como um chefe comunica com a sua equipa, a forma como o líder vai influenciar o clima que será instalado na empresa.

Existem diversos tipos de modelos de clima que se enquadram em 3 categorias básicas: os modelos mediadores (aproximação por valores contrastantes), modelos aditivos e modelos interativos, segundo Vázquez (1992). O modelo dos valores contrastantes apresenta 2 eixos através dos quais é possível caracterizar-se a organização e estes eixos desdobram-se em 2 tendências diferentes, assim verifica-se que as organizações oscilam entre a flexibilidade e o controlo, e entre a orientação interna e a orientação externa. O Modelo interativo de James e Jones (1974) é composto por um conjunto de componentes organizacionais que estão relacionadas com o meio sociocultural, a natureza cultural, a natureza psicológica e as reacções individuais. No entanto Naylor et. al. (1980) considerou que o clima organizacional é um constructo psicológico global, representa as percepções que o individuo formula sobre a sua organização.

Figura 8. Modelo dos Valores contrastantes.



Fonte: Quinn & Rohrbaugh, (1981).

Payne e Mansfield (1973) analisaram a influência de variáveis como a liderança e a comunicação (variáveis estruturais) sobre o clima. Estes autores concluíram que quanto maior a organização, maior é a formalização, o que implica que as tarefas sejam mais estruturadas, existindo uma maior hierarquia nas relações. Quanto mais elevado for o nível de hierarquia de um sujeito, este irá perceber a organização como menos autoritária.

Segundo o cognitivismo de Weick (1979) os processos cognitivos no interior das organizações estão presentes desde o início da organização e no relacionamento, no processo evolutivo da organização. Quando um grupo interage, cria as suas próprias regras, o que vai dar sentido à organização que irá reduzir a ambiguidade organizacional. A ambiguidade ocorre em momentos diferentes. A Instabilidade do ambiente de trabalho resulta de um choque de culturas. Nahavandi & Malekzadeh (1993) revelaram a insuficiência de só se considerarem os aspetos racionais e objetivos do funcionamento organizacional.

Segundo Martin (1992) a cultura torna-se num "conjunto teórico pouco integrado e em estado de caos conceptual". Os temas cultura e clima são distintos, mas apresentam semelhanças. Para Dawson (1995) estes temas são o ponto de partida tanto no diagnóstico, como na intervenção organizacional. Denison (1996) explorou as diferenças e as semelhanças entre clima e cultura com base na definição do fenómeno na epistemologia, na perspectiva da investigação, metodologia e nível de análise. O clima, segundo Denison (1996), refere-se a uma situação temporal, subjetiva enquanto que a cultura refere-se a um contexto histórico, complexo.

Schein afirma (1985) que tanto os valores como as crenças estão a um nível de grande consciência e racionalidade. O clima integra as componentes de natureza individual, referente aos aspetos psicossociais e culturais que contribuem para a emergência do clima. O clima é criado por um conjunto de sujeitos que interagem e partilham uma estrutura comum, a cultura organizacional. É possível abordar o clima com base em 4 perspectivas que são separáveis, tendo por base o modelo de James e Jones (1974), o que segundo este modelo o clima é criado pelos indivíduos, que ao interagirem partilham uma estrutura de referência comum, partilham assim uma cultura organizacional. A perspectiva organizacional, a psicológica, a psicossocial e a cultural.



### 3.3. A perspectiva organizacional

A perspectiva organizacional vê o clima como uma manifestação objetiva das características da própria organização. Segundo Drexler (1977) o clima é um atributo mais organizacional do que individual. O clima está presente na realidade organizacional, sendo exterior ao indivíduo. É estável no tempo e influencia os comportamentos dos indivíduos que trabalham na organização. Normalmente as perceções que os indivíduos têm do clima são semelhantes, pois estão expostos aos mesmos fatores organizacionais. Segundo este modelo o clima é criado pelos indivíduos, que ao interagirem partilham uma estrutura de referência comum, partilham assim uma cultura organizacional. O clima surge assim como uma dimensão da cultura, com a qual se relaciona e interage. Mintzberg (1979) criou um modelo que distingue as variáveis organizacionais, sistematizando os atributos organizacionais.

Tabela 6.

*Modelo das variáveis organizacionais.*

Variáveis de contexto	Variáveis de estrutura	Variáveis de Processo
Idade e dimensão	Mecanismos de coordenação e controlo	Processos de comunicação e de liderança
Tecnologia e meio envolvente	Elementos base da estrutura e parâmetros da conceção (posto de trabalho)	Processos de decisão
Poder	Configurações organizacionais	Processos políticos

Fonte: Neves, (2000)

Nas variáveis de contexto esta inserido o conjunto de fatores que influenciam a organização, incluindo as ameaças e as oportunidades da organização. As variáveis de estrutura estão ligadas aos elementos que ajudam na divisão das tarefas, assegurando a coordenação e o controlo entre as mesmas. As configurações organizacionais, pertencente às variáveis de estrutura surgem de forma natural e representa uma síntese das tensões que são exercidas. Os elementos base diferenciam o posicionamento hierárquico e dividem-se em 2 grupos:

- Os elementos operacionais que são responsáveis pelas funções vitais da organização.

- Os elementos funcionais que são constituídos pelas tarefas de apoio à atividade da organização.

Koys e DeCotiis (1991) referiram a existência de 80 dimensões, incluindo medidas objetivas (absentismo e produtividade), medidas perceptivas (satisfação) e atributos organizacionais (estrutura). Campbell et al. (1970) indicaram 4 dimensões comuns a todas as organizações:

- O grau de autonomia individual (responsabilidade e independência dos sujeitos);
- O sistema de recompensas (promoções e remuneração);
- O grau de consideração e de apoio que as chefias têm pelos seus colaboradores.

Payne e Pugh (1976) acrescentaram uma quinta dimensão:

- Orientação para o desenvolvimento e progresso na carreira.

Gibb (1961) inventou o clima de apoio, enquanto Litwin e Stringer (1978) relacionaram os estilos de liderança com o clima afiliativo, de poder e realização. De Witte e DyCooock (1986) definiram quatro tipos de clima que estavam apoiados nas dimensões de controle e dinamismo: clima de inovação, de apoio, de regras e de objetivos.

O clima pode ser avaliado em função do passado, presente ou futuro, avaliando a situação real e o que os indivíduos percebem como sendo a situação ideal.

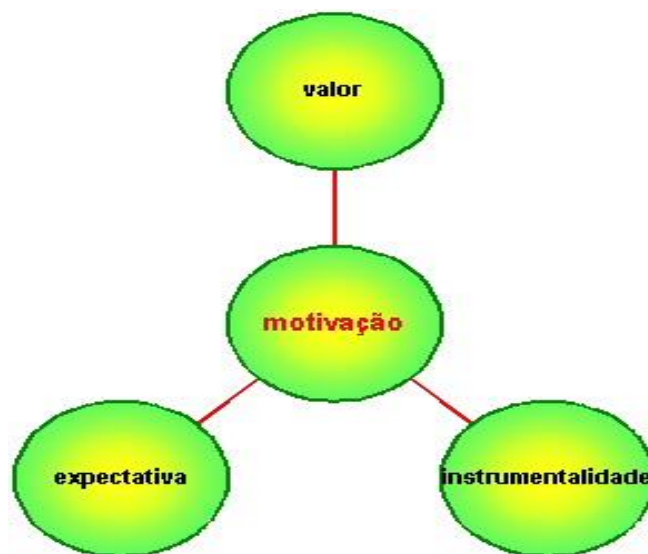
Victor Vroom (1990) forneceu um contributo na explicação do porquê de os sujeitos darem respostas diferentes a estímulos comuns e assim tentar compreender-se as reações destes. Vroom (1964) desenvolveu a Teoria das expectativas que visa explicar de que forma as pessoas optam por seguir certas linhas de ação nas organizações, tanto na tomada de decisão como na liderança. Esta teoria pretende explicar as motivações dos sujeitos. Vroom (1964) referiu o processo de motivação era explicado em função das escolhas e dos objetivos de cada sujeito. Lyman Porter & Edward Lawen criaram o modelo de Porter e Lawer que veio acrescentar as competências e conhecimentos, não dependendo apenas do esforço, mas dos conhecimentos que o sujeito tem para realizar e perceber as tarefas necessárias.

A teoria das expectativas contempla três relações:

- Expectativas que incluem um determinado esforço que vai levar a um determinado desempenho do sujeito.

- Instrumentalidade a noção que os sujeitos têm de que um determinado desempenho pode levar a uma recompensa.
- Valência (valor) as recompensas tem de estar em consonância com os objetivos pessoais do sujeito. Se a recompensa não tiver valor para o sujeito ele não vai lutar por ela.

Figura 9. Teoria das expectativas de Victor Vroom.



Fonte: Paula de Waal e Marcos Telles, (2006)

### 3.4. A perspectiva psicológica

Esta perspectiva implica uma maior ênfase no indivíduo, dando uma grande importância à natureza individual, esquecendo a influência social. Para James e Jones (1974) o clima é percebido como um processo cognitivo. O indivíduo percebe a realidade organizacional em função das suas características individuais, a forma como percebe o que o rodeia, reflete os seus valores e necessidades. Segundo a perspectiva psicológica o clima deriva da percepção individual e não das características organizacionais. O clima psicológico é instável no tempo (porque a forma como o indivíduo percebe algo pode mudar com o tempo), é

não uniforme (o clima percebido difere consoante o nível hierárquico), é quase sinónimo de opinião pessoal pois depende mais das características pessoais de cada indivíduo do que dos fatores organizacionais. Esta perspetiva com ênfase na dimensão individual do clima origina problemas no consenso das percepções, pois cada indivíduo percebe consoante as suas experiências. A investigação neste sentido é inconclusiva, pois nem sempre o consenso nas percepções pode ser explicado por fatores pessoais. Hackman e Lawler (1971) desenvolveram um trabalho, no qual argumentaram que se deve saber, se a percepção do clima resulta mais das diferenças nas situações ou nas diferenças nos indivíduos. Segundo Schnake (1983) as investigações revelam influências afetivas ao descrever o clima (as emoções explicam as percepções, atitudes e os comportamentos dos indivíduos). Fazendo uma distinção entre clima e satisfação, diversos autores referem que a satisfação é uma resposta afetiva, já o clima reflete as descrições dos indivíduos. Qualquer percepção descritiva implica um esquema cognitivo, nos esquemas cognitivos estão os valores pessoais. Estando dependente dos esquemas cognitivos, podem existir diferenças qualitativas e quantitativas na representação que é feita pelo sujeito. James, James e Ashe (1990) referiram que era necessário entender as percepções do clima psicológico como avaliativas, sendo as mesmas experiências fenomenológicas, sofrendo influências individuais, situacionais, sociais e de interação entre estas influências.

### **3.5. A perspetiva psicossocial**

A perspetiva psicossocial inclui uma partilha de informação através das relações com os outros. Verifica-se uma interação interindividual, dando importância ao acordo perceptivo e ao processo comunicacional. Interpretar a realidade organizacional requer interação entre os atributos organizacionais, a realidade subjetiva e a interação entre os membros da organização. Sendo o clima uma representação que nasce da interação dos indivíduos na organização. Segundo Mintzberg (1979) o clima surge da necessidade de pertença a uma determinada estrutura organizacional. A teoria dos processos de comparação social de Festinger (1954) apresenta que uma fraca concordância leva a níveis de tensão, o indivíduo procura evitar a tensão. Uma baixa concordância pode levar a ambiguidade e dificulta a manutenção

de comportamentos apropriados. Isto leva a uma pressão para a conformidade e surge um desejo de integração social.

### 3.6. A perspetiva cultural

A perspectiva cultural demonstra o significado dos eventos com os quais são confrontados na organização. A perspectiva cultural tem um contexto mais alargado que envolve partilha do significado de eventos organizacionais que ocorrem com os indivíduos. Como já foi referido anteriormente o clima organizacional é criado pelos indivíduos que interagem e partilham uma referência comum, que leva à cultura organizacional. Surge uma percepção avaliativa e descritiva, através de manifestações de comportamentos, partilha de valores e pressupostos base.

Tabela 7.

*Perspetiva Cultural (formação do clima).*

Características Organizacionais	Individuo	Clima	Cultura Organizacional (percepção avaliativa)
Contexto Estrutura	Personalidade Percepção	Percepção descritiva	Manifestações Valores

Fonte: Neves, (2000).

Segundo Moran e Volkwein (1992) esta perspetiva está ligada à forma como os indivíduos interpretam e constroem a realidade, tendo como base uma cultura organizacional. Esta cultura confere validação à partilha das percepções no contexto organizacional. Os indivíduos são influenciados pelos significados vinculados pela cultura, a percepção dos indivíduos é moderada pela sua personalidade. A cultura organizacional contém uma componente de interação.

## Capítulo IV - Actividades desenvolvidas durante o estágio

O estágio foi desenvolvido na Adecco, na área de trabalho temporário, no período compreendido entre 29 de Setembro de 2014 a 26 de Dezembro de 2014 e teve a duração de 450 horas e a orientação da Técnica de Recursos Humanos Dr.ª Cátia Sousa. De seguida enumeram-se as principais actividades desenvolvidas.

1. Efectuar um atendimento telefónico ou presencial na agência.
2. Promover o acolhimento dos candidatos.
3. Executar e auxiliar na execução das tarefas administrativas, realizando trabalho de arquivo.
4. Participar e realizar entrevistas.
5. Acompanhar a satisfação dos pedidos de recrutamento dos clientes, ajudando a Técnica de Recursos Humanos nas diversas etapas do processo.

O estágio desenvolvido permitiu uma serie de actividades que levaram a uma grande aprendizagem quanto ao funcionamento da empresa e das diversas áreas. Durante o estágio foram estipulados objectivos específicos, a nível de processos de recrutamento e selecção, gestão administrativa, gestão operacional de colaboradores activos e nível de atendimento a candidatos e colaboradores.

Os funcionários da Adecco devem ser sempre simpáticos e satisfazer os pedidos dos clientes e auxiliar candidatos na procura de emprego. Quando se atende o telefone deve cumprimentar-se sempre com a seguinte frase: " Adecco Bom dia, em que posso ajudar?" o candidato deve sentir que é bem vindo e valorizado.

Quando um candidato se desloca até à Adecco para uma entrevista ou já têm uma ficha biográfica no sistema ou esta deve ser efetuada na recepção antes da entrevista. Através desta ficha o técnico de recursos humanos vai ao longo da entrevista verificando as informações que são dadas pelo entrevistado (as suas competências profissionais e aptidões, bem como motivações e expectativas).

A entrevista fica registada na ficha biográfica do candidato e a entrevista deve respeitar quatro dimensões a nível da avaliação:

É avaliada a **atitude do candidato**, através da qual o entrevistador observa o comportamento, a **postura**, a **apresentação** exterior bem como as **capacidades de comunicação do candidato**, a sua **aptidão** e **motivações**.

A **atitude do candidato** engloba a sua postura e a sua apresentação. Existem indivíduos que apresentam-se bastante nervosos em contexto de entrevista ou uma apresentação pouco cuidada. Já outros apresentam-se bastante tranquilos e seguros facilitando a empatia. A forma como o entrevistado comunica conta muito a seu favor, porque o entrevistador só tem uns minutos para o conhecer e observar. A educação e a humildade são essenciais num primeiro contacto para se ficar com uma boa impressão do candidato.

**Aptidão** tem relevância consoante a função à qual o indivíduo se candidatou. É importante compreender-se o percurso profissional do candidato e perceber que competências apresenta que facilitem a sua integração na função à qual se candidatou.

A **Motivação** que cada indivíduo apresenta para se candidatar à função diz muito do que o indivíduo é e o que deseja para si. Uma pessoa motivada, com desejo de aprender e interessada terá uma melhor adaptação a uma função nova.

O entrevistador analisa as qualidades profissionais bem como o percurso profissional. O entrevistador deve identificar os elementos que levaram o candidato a escolher uma determinada área profissional, para compreender a sua motivação e aspirações. Caso seja necessário podem ser efectuadas algumas observações complementares que se revelaram como obstáculos ou facilitadores do candidato para o posto de trabalho. Caso exista aplicação de testes os resultados dos mesmos e o controlo de referências ficam anexados à ficha biográfica.

Em anexo consta um relatório de um candidato apto para a função em questão e um candidato não apto. Anexo 2 e 3.

Para além das actividades atribuídas pela Adecco o estágio englobou ainda um pequeno trabalho de Investigação tutelado pela supervisão da universidade, o qual deveria versar sobre temáticas atinentes à psicologia do trabalho e das organizações. No nosso caso optou-se por um estudo que abordasse o clima organizacional e a confiança porque são dois temas que influenciam toda a dinâmica de uma empresa. Cada vez mais tem sido estudado os níveis de

confiança dos colaboradores de várias empresas e o que faz com que as pessoas confiem na entidade empregadora, sendo também o clima um factor que influencia essa confiança.

Tabela 8.

*Número de horas gastas em cada actividade por dia (no total 450 horas efectuadas em 3 meses)*

<b>Recrutamento &amp; Seleção</b>	<b>Gestão administrativa</b>	<b>Gestão de colaboradores</b>	<b>Atendimento a candidatos e colaboradores</b>
3 horas	1 hora	2 horas e 30 minutos	1 hora

As entrevistas foram uma actividade muito enriquecedora para o estágio, pois permitiram a aquisição de diversas competências. Manter uma postura correcta e um discurso coerente e pausado para evitar perda de informação. Criar empatia é essencial e algo a trabalhar, porque nem sempre é fácil com todas as pessoas. Foi nesta actividade que foi despendido a maior parte do tempo de estágio, não desvalorizando nenhuma das outras actividades. Foram realizadas cerca de 4 a 5 entrevistas por dia durante um longo período de tempo devido a um cliente ter efectuado um pedido em grande escala para o recrutamento de Motoristas de Pesados para o transporte de bebidas.

A gestão de colaboradores é também um trabalho extremamente importante numa empresa, o control de faltas, bem como a gestão de férias, prestar todo o atendimento e esclarecimento aos colaboradores que entram em contacto com a empresa por um qualquer motivo. A gestão administrativa é importante para o bom funcionamento da empresa, saber onde se tem acesso a determinada informação e poder consultar as fichas dos colaboradores tanto os que ainda se encontram a trabalhar na Adecco como os que já saíram.



## Capítulo V - Apreciação e análise crítica do estágio

O Estágio académico em questão decorreu na Adecco Recursos Humanos. Na vertente de Trabalho Temporário que apresenta os seguintes sectores de atividades: *Industrial & Logística, Sales & Marketing, Hospitality, Office e Contact Center Solutions*. O mais importante na área de Recursos Humanos é conseguir gerir-se o capital humano da melhor maneira tentando satisfazer todos os pedidos dos clientes, colocando vários colaboradores a trabalhar em diversas áreas.

A Adecco tem como objectivo contribuir para melhorar a carreira profissional das pessoas, intervindo tanto no recrutamento e selecção, formação e integração no mercado de trabalho.

Os dias na Adecco nunca são iguais porque existem sempre diversos pedidos dos clientes, para se recrutarem pessoas com determinados perfis para uma função específica.

Durante o estágio foram adquiridas diversas competências tanto a nível do contacto com os outros, como diversas competências administrativas.

Para se seleccionarem pessoas para uma função é necessário ser feito um Recrutamento e Selecção muito objectivo para o que é necessário.

Desde o primeiro dia na Adecco que me senti apoiada e acolhida por todos. Cada um dos colegas tinha algo novo para me ensinar, porque todos os profissionais têm a sua maneira específica de desenvolver o seu trabalho. Assim aprende-se sempre algo de novo com cada um dos colegas.

Ao longo do estágio foram desenvolvidas diversas actividades consoante os pedidos que foram feitos pelos clientes. Foi necessário dar apoio nos processos de Recrutamento e Selecção, efectuar uma triagem curricular que leva a uma pré-triagem por telefone, marcação de entrevistas, nas quais se recolhe mais informação sobre os candidatos. Foram desenvolvidos depois relatórios de avaliação sobre os candidatos para serem enviados ao cliente. Quando existem muitos pedidos é necessário serem feitas diversas entrevistas para satisfazer os pedidos. Um apoio a nível da gestão administrativa de recursos humanos, que implica todo o trabalho administrativo/arquivo. Apoio ao nível da gestão operacional de colaboradores activos.

As actividades administrativas embora possam parecer mais distantes da Psicologia são também importantes porque mexem com a forma como se estruturam os arquivos, que se não estiverem em ordem podem dificultar a procura de colaboradores se necessário, bem como interferir com todo o funcionamento da própria empresa.

O estágio ajudou a perceber como funciona o mundo do trabalho nas empresas em Portugal. O que foi ensinado na universidade não foi muito aplicado no estágio, pois a qualidade das entrevistas e do recrutamento não corresponde ao que me foi ensinado, devido à rapidez com que os recrutamentos eram efectuados. Os relatórios não incluem muita informação, pois o cliente apenas quer saber se o colaborador consegue desempenhar a função. Procurar mais informação implicava despender mais tempo, sendo que o tempo é dinheiro as empresas tentam realizar os recrutamentos em pouco tempo. Nas entrevistas que realizei para motoristas de pesados, surgiu um curriculum de um indivíduo do género feminino que apresentava mais experiência na área do que qualquer um dos indivíduos do género masculino que foram entrevistados, mas o perfil solicitado pelo cliente não previa a admissão de colaboradores do género feminino. Quanto à forma como o estágio foi organizado, a universidade poderia ter fornecido à entidade acolhedora algumas diretrizes sobre a forma como deveria organizar e estruturar as actividades do estágio, esclarecendo-os de quais as funções de um Psicólogo do Trabalho e das Organizações.

Acredito que a actividade mais enriquecedora do estágio foram a realização de entrevistas, através da qual acredito ter desenvolvido competências no discurso e na comunicação. Criar empatia com diversos tipos de pessoas nem sempre foi fácil mas foi essencial para conseguir criar uma boa comunicação com o entrevistado. Foi muito interessante observar e avaliar as diversas posturas dos candidatos, bem como o seu discurso. Algumas pessoas apresentam um discurso um tanto ao quanto inseguro e posturas desadequadas ao contexto de entrevista, talvez por nervosismo ou por outros factores. Por vezes com a conversa inicial algumas pessoas conseguiam sentir-se mais seguras e a sua postura alterava-se ao longo da entrevista.

Foi sem dúvida um trabalho enriquecedor para desenvolver diversas competências profissionais.

## Referências

- Albuquerque, L. G. (1999) Estratégias de recursos humanos e competitividade. In: M. M. F. Vieira, L. M. B. Oliveira, (orgs). *Administração contemporânea: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas.
- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Barber, B. (1983). *The Logic and Limits of Trust*. New Brunswick: Rutgers University Press.
- Barros, L. (2006). *A cor no processo criativo*. São Paulo: Senac.
- Bayes, T. (1958). "An Essay towards solving a Problem in the Doctrine of Chances". *Biometrika*, 45, 293-315.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Baier, A. C. (1986). *Trust and antitrust*. Cambridge: *Ethics*, 96, 231-260.
- Butler, J. K., Jr., & Cantrell, R. S. (1984). A behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates. *Psychological Reports*, 55, 19-28.
- Butler, J. K., Jr. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory. *Journal of Management*, 17, 3, 643-663. doi: 10.1177/014920639101700307.
- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., & Weick, K. E. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Chiavenato, J. J. (1984). *Cabanagem: O Povo no Poder*. São Paulo: Brasiliense.
- Chiavenato, I. (1985). *Gestão de Pessoas*, (2ªed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Costa, A. C. (2000). A confiança nas organizações: um imperativo nas práticas de gestão. In S. B. Rodrigues & M. P. Cunha (Orgs.), *Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira*, (pp. 284- 305). São Paulo: Iglu.

- Cowling, A & Mailer, C. (1998). *Gerir os Recursos Humanos*. Lisboa.: Publicações Dom Quixote.
- Cummings, L. L, & Bromley, P. (1996). The organizational trust inventory (OTI): Development and validation. In T. R. Tyler & R. M. Kramer (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 302-330. Thousand Oaks CA: Sage.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C. (2007) *Manual de comportamento organizacional e gestão*, (6<sup>o</sup>ed.) Lisboa: Editora RH, Lda.
- Dawson. S. (1995). *Analysing organizations*. (2<sup>o</sup> Ed). London: Houndmills Macmillan.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *The Academy of Management Review*, 21, 3, 619-654.
- De Witte, K., & De Cock, G. (1986). Organizational climate: Its relationship with managerial activities and communication structures. In G. Debus & H. W. Schroiff (Eds). *The psychology of work and organization: Current trends and issues* (pp. 207-215). Amsterdam: North-Holland Publishing Company.
- Drexler, J. (1977). Organizational climate: its homogeneity within organizations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 38-42.
- Durkheim, E. (1893). *De la division du travail social*. (8<sup>o</sup>ed). Paris Presse: Universitaires de France.
- Echeverria, R. (2002). Confiança: A viga mestra da empresa do futuro. São Paulo: *Instituto Ethos de Empresas e responsabilidade Social*, 3, 7, 5-19.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 117-140. doi: 10.1177/001872675400700202.
- Fisher, A. L. (2002). *Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas*. São Paulo: Ed. Gente.
- Forehand, G. A. & Guilmer, B. H. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62, 6, 361-382.

- Fukuyama, F. (1996). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. New York: Simon & Schuster.
- Gaarder, J. (1991). *O mundo de Sofia*. Lisboa: Editorial Presença.
- Gibb, J. R. (1961). "Defense Level and Influence Potential in Small Groups". In L. Petrullo & B. M. Bass (eds.), *Leadership and Interpersonal Behavior*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and Self-identity: Self and Society in the Late Modern Age*. California: Stanford University.
- Goleman, D. (2004). *Daniel Goleman na prática*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Good, D. (1988). Individuals, Interpersonal relations, and trust. In D. G. Gambetta (Ed.), *Trust*. (pp.131-185). New Yourk: Basil Blackwell.
- Gurviez P. (2003). *Proposal for a Multidimensional Brand Trust Scale*. Paris: University of Paris.
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employer reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology Monograph*, 55, 3, 259-286.
- Hale, M, Jr. (1980) *Science and Social Order: Hugo Münsterberg and the Orígins o! Applied Psychology*, Filadélfia: Temple University Press.
- Hartigan, J. A. (1983). *Bayes Theory*. New York: Springer-Verlag.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20, 2, 379-403.
- Hoy, W. (2003). *The Conceptualization and Measurement of Faculty Trust in Schools: The Omnibus T-Scale*. Ohio: The Ohio State University.
- Hunter, J., Schmidt, F., & Jackson, G. (1982). *Meta-Analysis: Cumulating research findings across studies*. Beverly Hills CA: Sage.
- James, L.R., James, J.A., & Ashe. D. K. (1990). The meaning of organizations: The role of cognitions and values. In B. Schneider. (Ed), *Organizational climate and culture*. São Francisco: Jossey- Bass.
- James, L. R. & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81, 1096-1112.

- Kramer, R. (2006). *Organizational Trust: A Reader* (1ªed.). London: Oxford Management Readers.
- Kramer, R. M., & Tyler, T.R. (Eds.), (1996). *Trust in organizations: frontiers of theory and research*. London: Sage.
- Koys, D. J., & De Cotiis, T. A. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44, 265-285.
- Leal, I. (2008). *A entrevista psicológica*. Lisboa: Fim de século- Edições.
- Lewin, K. Lippitt, R., & White, R. K. (1939). "Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates". *Journal of Social Psychology*, 10, 2, 271–301.
- Le Bon, G. (1986). *Psicologia de las masas*. Madrid: Ediciones Morata, S.A.
- Levinson, H., Price, C. R, Munden, K. J. Mandl, H. J., & Solley, C. M. (1962). *Men, Management and Mental Health*. Boston: Harvard University Press.
- Lewicki, R. J. & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. In R. M. Kramer & T. R. Tyler, (Eds.). *Trust in organizations: frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lima, M. L., Vala, J., & Monteiro, M. B. (1988). Os determinantes da satisfação organizacional: Confronto de modelos. *Análise Psicológica*, 6, 3, 441-457.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. Jr. (1978). *Motivation and organizacional*. Boston: Harvard University.
- Lobo, F. (2003). *Clima Organizacional no sector público e privado no norte de Portugal*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Luhmann, N. (1979). *Trust and Power*. New York: John Wiley & Sons.
- Lundasen, S. (2002). Podemos Confiar nas Medidas de Confiança? *Opinião Pública, Campinas*, 8, 2, 304-327.
- Locke, E. A., Kirkpatrick, S., Wheeler, J. K., Schneider, J., Niles, K., Goldstein, H., Welsh, & Chah, D. O. (1991). *The Essence of Leadership*. New York: Lexington Books.
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38, 24-59.

- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 32, 2, 344-354.
- McGregor, D. (1967). *The professional manager*. New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of trust. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds). *Trust in Organizations: Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, CA: Sage, 261-287.
- Moran, E. T. e Volkwein, J. F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45, 1, 19-47.
- Motta, K. (2006). A mediação do suporte na relação entre o estilo gerencial e o clima organizacional. Dissertação Mestrado. Goiana: Universidade Católica de Goiás.
- Muchinsky, P. M. (1986). Personnel selection methods. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. (pp.37-70). New York: John Wiley & Sons.
- Münsterberg, H. (1899). Psychology and history. *The Psychological Review*, 6, 1, 1-31.
- Nanus, B. (1989). *The Leader's Edge: The Seven keys to Leadership in a turbulent world*, Chicago, IL: Contemporary Books.
- Nahavandi, A., & Malekzadeh, A. R. (1993). *Organizational Culture in the Management of Mergers*. Westport, CT: Quorum Books.
- Naylor, J. C., & Pritchard, D. R. (1980). *Ilgen: A theory of behavior in organizations*. New York: Academic Press.
- Neves, J. (2000). *Clima organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.
- Neveu, V. (2004). *La confiance organisationnelle définition et mesure*. Paris: Centre d'Etudes et de Recherches
- Ouchi, W. G. (1981). Theory Z: An elaboration of methodology and findings. *Journal of Creative Behavior*, 31, 27-41.

- Park, H., Ribiere, V., & Schulte, W. D. (2004). Critical attributes of organizational culture that promote knowledge management technology implementation success. *Journal of Knowledge Management*, 8, 3, 106–117.
- Payne, R. L., & Mansfield, R. (1973). Relationships of perceptions of organizational climate to organizational structure, context and hierarchical position. *Administrative Science Quarterly*, 18, 515-526.
- Payne, R. I., & Pugh, D. S. (1976). Organizational Structure and climate. In M. D. Dunnette (ed.), *Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Quinn, R. F., & J. Rohrbaugh. (1981). A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness. *Public Productivity Review*, 5, 122–140.
- Ribeiro, R. B. (2000). Recrutamento e selecção. In A. Caetano & J. Vala (Orgs.), *Gestão de recursos humanos: Contextos, processos e técnicas*. Lisboa: RH Editora.
- Ribeiro, R. B. (2007). Recrutamento e selecção. In A. Caetano & J. Vala (Orgs.), *Gestão de recursos humanos: Contextos, processos e técnicas* (3ª ed) (pp. 267-300). Lisboa: RH Editora.
- Robertson, I., & Smith, M. (1989). Personnel selection methods. In M. Smith & I. Robertson (Eds.), *Advances in selection and assessment* (pp.89-112). Chichester, John Wiley & Sons.
- Robinson, S. L., & Rousseau D. M. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
- Rotter, J. B. (1967). A new scale of the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35, 651-665.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23, 393-404.
- Sato, C. T. (2003). Gestão baseada em relações de confiança, 2, 1, 481-499. São Paulo: Editora Fundação Getulio Vargas.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership* (1st Ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1988). *Process consultation* (rev. ed.), Reading, MA: Addison-Wesley.



- Schnake, M. E. (1983). An empirical assessment of the effects of affective response in the measurement of organizational climate. *Personnel Psychology*, 36, 791-807.
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*, 28, 447-479.
- Schneider, B., & Reichers, A. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 9-39.
- Schneider, B. (1985). Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*, 36, 573-611.
- Sekiou et al. (2001). *Gestão dos Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Shelley, A., & Edwin. L. (1991). *Leadership: Do Traits Matter?*. Maryland: University of Maryland.
- Vázquez, M. (1992). Hacia una definición comprehensiva del clima organizaciona. *Revista de psicología general y aplicada*, 45, 4, 443-451.
- Vala, J., & Caetano, A. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*. (2ªed.). Editora RH.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Pittsburgh: John Wiley & Sons, Inc..
- Vroom, V. H. (1990). *Manage people, not personnel: motivation and performance appraisal*. Boston: Harvard Business School Press.
- Wall. P, Marcusso. N., & Telles. M. (2006). *Tecnologia e Aprendizagem*. São Paulo: Praxis.
- Weick, K. E. (1979): Cognitive processes in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 1, 41-74.
- Witt, L. A. (1989). Person situation effects in the explanation of self-presentation on the job: Locus of control and psychological climate and job satisfaction. *Journal of Social Behavior and Personality*, 4, 521-530.
- Wright, C. (1992). *Entrevista de seleção*, (1ªed.). Lisboa: Gradiva.
- Zaheer A, McEvily B., & Perrone V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust. *Journal Organization Science*, 9, 2, 141-159.
- Zucker L. G. (1986). *Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920*. *Research in Organizational Behavior*, 8, 53-111.

## **Apêndices**

**Lista de Apêndices:**

**Apêndice 1** - Trabalho de investigação.

**Apêndice 2** - Inquérito por questionário.

## Apêndice 1 - Trabalho de Investigação

### IMPACTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA CONFIANÇA DOS COLABORADORES: UM ESTUDO EMPÍRICO NA ADECCO

**Joana Margarida Tofes Matias**

(Universidade Lusíada de Lisboa)

**José António Carochinho**

(Universidade Lusíada de Lisboa)

#### Resumo

O presente estudo teve como objectivo compreender de que forma o clima organizacional influencia a confiança dos colaboradores da Adecco.

O clima organizacional é responsável pela compreensão das percepções e necessidades que os colaboradores apresentam, que pode levar a uma maior ou menor confiança na organização para a qual trabalham. Existir confiança na organização é um factor decisivo para um bom funcionamento da organização, sendo fundamental para uma boa gestão do ambiente organizacional. Medindo-se a confiança que os colaboradores apresentam na organização, compreende-se o comprometimento que o individuo estabeleceu com a mesma.

Para se cumprir os objectivos propostos foi utilizado um inquérito por questionário que foi facultado aos colaboradores através de um link online, o qual continha a escala de clima organizacional do Modelo Focus (Neves,2000). Participaram deste estudo 37 colaboradores da Adecco.

Os resultados demonstraram que os colaboradores apresentam uma percepção homogénea da Adecco, não existindo muitas diferenças nas interpretações dos colaboradores.

**Palavras-chave:** Clima-confiança- organização- comprometimento.

### **Abstract**

This study aimed to understand how the organizational climate influence the confidence of the Adecco employees.

To fulfill the objectives we used a questionnaire that was provided to employees through an online link, which contained the organizational climate scale model Focus (Neves, 2000).

The organizational climate is responsible for understanding the perceptions and needs that employees have, which can lead to a greater or lesser confidence in the organization for which they work. Trust in the organization is a decisive factor for the proper functioning of the organization and is central to good management of the organizational environment. By measuring the confidence that employees have in the organization, we understand the commitment that the individual has established with it.

The results showed that employees have a homogeneous perception of Adecco, and doesn't exist many differences in the interpretations of the employees.

Key-words: Climate- trust- organization- commitment

## Introdução

O clima organizacional permite que se tenha uma visão geral do ambiente da organização, os colaboradores no seu dia-a-dia são influenciados pelo clima e influenciam-no. Schneider & Reichers (1983) atribuíram grande importância ao papel da interação entre o sujeito e a situação que iria dar origem ao clima. O clima envolve a percepção que os indivíduos têm do seu local de trabalho, bem como os comportamentos que apresentam. É espectável que apresentem comportamentos desejáveis para uma boa produtividade do seu trabalho. “O clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação dos seus participantes” (Chiavenato 1985 p.98).

Quinn & Rohrbaugh (1981) desenvolveram a Tipologia dos Valores contrastantes, tipologia essa que contempla 4 modelos: o modelo dos sistemas abertos, o modelo das relações humanas, o modelo dos processos internos e o modelo dos objectivos racionais. Os autores denominaram quatro dimensões do clima: o **apoio** inserido no modelo das relações humanas através do qual os colaboradores apresentam um espírito de ajuda, o quadrante do clã; no quadrante da adhocracia está inserida a dimensão **inovação** do modelo dos sistemas abertos que leva a um rápido crescimento organizacional; o modelo dos objectivos racionais, quadrante mercado que insere a dimensão dos **objectivos** que implica um planeamento para se atingir uma alta produtividade; o quadrante hierarquia que é representado pela dimensão **regras**, regras essas que transmitem informação aos colaboradores que tem como objectivo trazer uma estabilidade à organização. Os objectivos e as regras permitem um controlo positivo da organização, enquanto que a inovação e o apoio suportam alguma flexibilidade.

A confiança organizacional segundo Echeveria (2002) é o factor essencial que irá garantir a relação entre o empregado e a organização, sendo sustentada pelo compromisso que o colaborador toma para com a organização. Fukuyama (1996) referiu que quanto maior for o grau de confiança nas organizações maior será a cooperação espontânea dos seus colaboradores. Quando um colaborador confia na organização, está seguro e motivado para realizar um bom trabalho, apresentando assim altos níveis de produtividade. Segundo Giddens (1991) a confiança é necessária para reduzir as incertezas que ocorrem naturalmente dentro de um sistema. A confiança é normalmente expressa pela expectativa que um

indivíduo apresenta em relação ao comportamento do outro. Todas as organizações tem uma história, um passado e um futuro, segundo Granovett (1985) citado por Neveau (n/d), a confiança no passado leva à confiança no futuro. A confiança apresenta elementos como abenevolência sendo a faceta mais comum da confiança, que implica um sentimento de fé de que o seu bem-estar será protegido, a confiabilidade referente à previsibilidade de comportamentos, a competência de quem gere e a honestidade de carácter, elementos estes que levam a que o colaborador confie na organização para a qual trabalha. Segundo Adams & Sartori (2006) existem 4 dimensões que levam à confiança organizacional: a **benevolência**, a **integridade**, a **previsibilidade** e a **competência**. O colaborador confia quando se sente protegido pela organização, que esta mantém uma coerência nas acções para com os seus colaboradores, regendo-se pela integridade e honestidade.

Tendo em conta o clima existente numa organização, pode verificar-se a existência de confiança ou a ausência da mesma por parte dos colaboradores para com a organização. Quando os colaboradores apresentam altos níveis de confiança na sua empresa isto reflecte-se positivamente no seu desempenho, sendo a confiança essencial para o processo de aprendizagem, uma vez que confiança é a base que consolida as relações interpessoais existentes no dia-a-dia entre os trabalhadores e a própria estrutura organizacional da empresa em que se inserem.

## Objectivos

Pretendemos analisar de que forma o clima organizacional percebido pelos colaboradores da Adecco influencia a confiança que tem na organização. Cumulativamente pretendemos verificar de que forma é que o clima e a confiança variam em função da idade, das habilitações literárias, categoria profissional e secção/ departamento. Tentar compreender se os colaboradores com mais habilitações se sentem mais confiantes na empresa, se a confiança varia consoante a secção em que trabalham. É importante verificar-se quais são as dimensões mais percebidas pelos colaboradores, para se perceber o que valorizam mais na empresa, para assim se poderem apresentar soluções que levem os colaboradores a terem uma maior confiança na sua empresa.

## Hipóteses

Decorrentes dos objectivos anteriormente descritos formularam-se as seguintes hipóteses.

**H1-** O apoio é a dimensão do clima que mais impacto tem na confiança organizacional.

**H2-** A dimensão do clima mais percebida na Adecco é o apoio, sendo a menos percebida as regras.

**H3-** Existem diferenças significativas na percepção do clima em função do grupo etário.

**H4-** Existem diferenças significativas na percepção do clima em função das habilitações literárias.

**H5-** Existem diferenças significativas na percepção do clima em função da posição hierárquica.

**H6-** Existem diferenças significativas na percepção da confiança organizacional em função do grupo etário.

**H7-** Existem diferenças significativas na percepção da confiança organizacional em função das habilitações literárias.



**H8-** Existem diferenças significativas na percepção da confiança organizacional em função da posição hierárquica.

### **Caracterização da Amostra**

Participaram neste estudo 37 colaboradores da Adecco, sendo que quatro são do sexo masculino (10,8%) e 33 do sexo feminino (89,2%). Quanto às habilitações literárias na sua grande maioria, (19), são licenciados (51,5%) e 14 possuem uma pós graduação/mestrado (37,8%). Em termos de categoria profissional 5 são directores (13,5%), 10 são consultores comerciais (27%), 16 são técnicos de recursos humanos (43,2%), 6 são assistentes de recrutamento e selecção (16,2%). Quanto à posição hierárquica 1 auto posicionou-se como estando no nível de topo (2,7%) 14 no nível intermédio (37,8%) e 22 técnicos (59,5%). Quanto à antiguidade, 11 colaboradores (29,7%) referiram estar há menos de um ano na organização, 9 colaboradores (24,3%) referiram estar entre 1 a 3 anos, 5 colaboradores entre 4 e 6 anos (13,5%), entre 7 e 10 anos 10 colaboradores (27%) e 2 colaboradores referiram estar entre 11 a 15 anos na empresa (5,4%). Quanto à secção pode-se dizer que 2 pertencem à direcção (5,4%), 21 pertencem ao trabalho temporário (56,8%), 7 estão em *outsourcing* (18,9%) e outros tantos adstritos a outro sector.

### **Instrumentos**

Para a recolha de dados foi utilizado um inquérito por questionário o qual continha a escala de clima organizacional do Modelo Focus (Neves, 2000), constituída por 40 itens respondidos numa escala de 6 posicionamentos possíveis e repartidos por 4 dimensões. Na tabela 1 apresentam-se o número dos itens incluídos em cada dimensão estudada.

Tabela 1.

*Número dos itens referentes às dimensões do clima.*

<b>Dimensões</b>	<b>Número dos itens</b>
Apoio	1-2-4-13-18-26-31-36
Inovação	3-5-8-11-15-19-24-28-29-33-38-39
Objectivos	6-9-10-12-14-17-20-21-22-25-32-34-37-40
Regras	7-16-23-27-30-35

O questionário continha também uma escala de confiança organizacional (Neveau, n/d) constituída por 16 itens respondidos numa escala de 7 posicionamentos possíveis repartidos por 4 dimensões. Na tabela 2 apresentam-se o número dos itens incluídos em cada dimensão abordada.

Tabela 2.

*Número dos itens referentes às dimensões da confiança.*

<b>Dimensões</b>	<b>Número dos itens</b>
Benevolência	41-49-54
Integridade	43-44-48-53
Previsibilidade	45-50-55
Competência	42-46-47-51-52-56

Além destas duas escalas o questionário possuía ainda 8 questões de caracterização sociodemográfica (Ver anexo).

## Procedimentos

Para a elaboração deste estudo foi solicitada previamente autorização à direcção da Adecco a qual demorou algum tempo até ser emitida. Após obtida a autorização superior o questionário foi colocado na plataforma *Google docs* e o link foi fornecido por email a todos os colaboradores da Adecco tendo os mesmos sido convidados a participar no presente estudo. O questionário esteve online 3 meses, os dados foram transferidos para uma base de dados no software estatístico SPSS versão 22.

## Resultados

Devido à dimensão da amostra não foi aconselhado um estudo de validade de constructo das dimensões das duas escalas. Apenas se avaliou a fiabilidade de cada uma das dimensões pelo método de consistência interna. A tabela seguinte refere-se às dimensões do clima:

Tabela 3.

*Alpha de Cronbach das dimensões do clima.*

<b>Dimensões do Clima</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>
Apoio	0,89
Inovação	0,89
Objectivos	0,89
Regras	0,70

Adoptado um procedimento idêntico para as dimensões da confiança.

Tabela 4.

*Alpha de Cronbach das dimensões da confiança.*

<b>Dimensões da Confiança</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>
Benevolência	0,93
Integridade	0,82
Previsibilidade	0,85
Competência	0,47

Conforme se apresenta pelas tabelas 3 e 4, em todas as dimensões abordadas – e face aos itens incluídos por dimensão – verifica-se que em todos os casos o valor de consistência interna é bastante aceitável. Apenas na dimensão “Competência” na tabela 4 se verifica um valor de *Alpha* inferior a 0,50, mas arredondando o valor às décimas, verifica-se que estamos perante um valor praticamente neste nível, tornando o mesmo aceitável para prosseguir com a análise dos dados.

### **Verificação das hipóteses**

Relativamente à Hipótese 1, que o clima de apoio era a dimensão que maior impacto tinha na confiança organizacional, a mesma não se verifica. Para o efeito foi efectuada uma análise de regressão múltipla pelo método de Stepwise (que considera as 4 dimensões do clima concomitante tendo se verificado que apenas a inovação parece ter impacto na confiança organizacional ( $\beta_1= 0,91$ ;  $R^2=0,56$ ;  $p=0,00$ ). Estes resultados parecem ser justificados pela ideia de que o clima de inovação é percebido de tal forma que parece ter um impacto significativo na confiança na organização, por outras palavras podemos dizer que neste caso uma organização que inova (ou que é percebido o clima de inovação) transmite confiança aos colaboradores.

Quanto à Hipótese 2 que referia que a dimensão do clima mais percebida na Adecco era o apoio e a menos as regras, a mesma também não se verifica.

Analisando a tabela 5 verificamos que as dimensões do clima que mais se percebem são os objectivos (M=4,37; DP=0,75) e logo de seguida o apoio (M=4,26; DP=0,85). A que menos intensidade apresenta, parece ser a inovação (M=3,93; DP=0,68) de forma que está hipótese não se verifica. Os colaboradores estão mais focados nos seus objectivos.

Tabela 5

*Estatísticas descritivas das dimensões do clima.*

<b>Dimensões</b>	<b>Estatísticas descritivas</b>
Apoio	M=4,26; DP =0,85
Inovação	M=3,93; DP =0,68
Objectivos	M=4,37; DP =0,75
Regras	M=4,21; DP =0,60

Relativamente à Hipótese 3 que sugeria a existência de diferenças significativas na percepção do clima em função do grupo etário. Verificamos que também não se encontram diferenças significativas em nenhuma das dimensões do clima, após a análise de um teste estatístico para averiguar a igualdade de médias nas dimensões analisadas [Apoio ( $t_{(35)} = 0,26$ ;  $p=0,79$ ); Inovação ( $t_{(35)}=0,04$ ;  $p=0,96$ ); Objectivos ( $t_{(35)}=0,32$ ;  $p=0,74$ ); Regras ( $t_{(35)}= 0,59$ ;  $p=0,55$ )], o que traduziu a existência de igualdade de médias pela leitura dos resultados.

Relativamente à Hipótese 4 que hipoteticava a existência de diferenças significativas na percepção do clima em função das habilitações literárias verificamos que não se encontraram diferenças significativas para qualquer uma das dimensões do clima, após a análise de um teste estatístico para averiguar a igualdade de médias nas dimensões analisadas [Apoio ( $t_{(35)} = -1,92$ ;  $p=0,06$ ); Inovação ( $t_{(35)} = -1,78$ ;  $p=0,08$ ); Objectivos ( $t_{(35)} = -1,08$ ;  $p=0,28$ ); Regras ( $t_{(35)} =$

-2,00;  $p=0,05$ ], o que traduziu a existência de igualdade de médias pela leitura dos resultados.

Relativamente à Hipótese 5 que sugeria a existência de diferenças significativas na percepção do clima na posição hierárquica. Verificamos também que não se encontram diferenças significativas em nenhuma das dimensões do clima, após a análise de um teste estatístico para averiguar a igualdade de médias nas dimensões analisadas [Apoio ( $t_{(35)}= 0,20$ ;  $p=0,83$ ); Inovação ( $t_{(35)}= 0,46$ ;  $p=0,64$ ); Objectivos ( $t_{(35)}=-0,41$ ;  $p=0,68$ ); Regras ( $t_{(35)}=0,82$ ;  $p=0,41$ )], o que traduziu a existência de igualdade de médias pela leitura dos resultados.

Considerando que não se encontram diferenças significativas no clima em função dos grupos etários, habilitações literárias e posição hierárquica somos levados a concluir que na Adecco existe uma percepção homogénea do clima organizacional. Outros valores médios podem ser consultados na tabela seguinte uma vez que não foi possível fazer qualquer tratamento diferencial dada a exiguidade de indivíduos de cada uma das categorias.

Tabela 6.

*Estatísticas descritivas referentes às dimensões do clima*

	<b>Apoio</b>	<b>Inovação</b>	<b>Objectivos</b>	<b>Regras</b>
Masculino (N=4)	M=3,65; DP =0,69	M=3,43;DP =0,37	M=3,91;DP=0,72	M=3,66;DP=0,36
Feminino (N=33)	M=4,33; DP =0,84	M=3,98;DP=0,69	M=4,43;DP=0,74	M=4,27;DP=0,60
Mais novos (N=17)	M=4,30; DP=0,86	M=3,93;DP=0,75	M=4,42;DP=0,75	M=4,14;DP=0,63
Mais velhos (N=20)	M=4,22; DP=0,86	M=3,92;DP=0,64	M=4,33;DP=0,76	M=4,26;DP=0,59
Ensino secundário (N=2)	M=4,93; DP=1,50	M=4,5;DP=1,06	M=4,71;DP=1,51	M=4,58;DP=1,06
F. Universitária (N=1)	M=5,00	M=4,70	M=5,00	M=4,83
Licenciatura (N=19)	M=3,90; DP =0,63	M=3,64; DP =0,53	M=4,18;DP=0,65	M=3,95;DP=0,54
Pós-Graduação (N=6)	M=4,12; DP=1,089	M=3,9; DP =0,74	M=4,17;DP=0,82	M=4,30;DP=0,64
Mestrado (N=8)	M=4,79; DP =0,63	M=4,21; DP =0,57	M=4,68;DP=0,68	M=4,50;DP=0,48
Outro (N=1)	M=5,500	M=5,333	M=5,500	M=4,83
Diretor (N=5)	M=4,75; DP=0,93	M=4,28; DP =0,69	M=4,72;DP=0,82	M=4,23;DP=0,76
Consultor Comercial (N=10)	M=4,08; DP=0,598	M=3,733;DP=0,47	M=4,34;DP=0,70	M=4,10;DP=0,49
Técnico de Recursos Humanos (N=16)	M=4,08; DP=0,722	M=3,84; DP =0,65	M=4,18;DP=0,59	M=4,29;DP =0,61
Assistente Recursos Humanos (N=6)	M=4,60; DP =1,33	M=4,19; DP =0,98	M=4,64;DP=1,10	M=4,38;DP=0,74
Nível Topo (N=1)	M=5,00	M=4,25	M=4,64	M=4,16
Nível Intermedio (N=14)	M=4,16; DP =1,07	M=3,83; DP =0,77	M=4,29;DP=0,96	M=4,10;DP=0,75
Técnico (N=22)	M=4,28; DP =0,70	M=3,97; DP =0,65	M=4,41;DP=0,61	M=4,28;DP=0,51
Direcção (N=2)	M=3,37; DP =0,35	M=3,33; DP=0,23	M=3,64;DP =0,30	M=3,5;DP=0,00
Trabalho Temporário (N=21)	M=4,21; DP =0,86	M=3,92; DP =0,70	M=4,35;DP=0,73	M=4,23;DP =0,66
Outsourcing (N=7)	M=4,44; DP =0,62	M=4,01; DP =0,55	M=4,38;DP =0,69	M=4,23;DP=0,50
Outro (N=7)	M=4,46; DP =1,05	M=4,03; DP =0,83	M=4,65;DP=0,91	M=4,30;DP=0,54

Relativamente à Hipótese 6 não existem diferenças significativas na percepção da confiança organizacional em função do grupo etário, após a análise de um teste estatístico para averiguar a igualdade de médias nas dimensões analisadas [Benevolência ( $t_{(35)} = -0,57$ ;  $p=0,56$ ); Integridade ( $t_{(35)} = -0,73$ ;  $p=0,46$ ); Previsibilidade ( $t_{(35)} = 0,75$ ;  $p=0,45$ ); Competência ( $t_{(35)} = 0,39$ ;  $p=0,69$ )], o que traduziu a existência de igualdade de médias.

Relativamente à Hipótese 7 existem diferenças significativas em todas as dimensões menos na integridade o que quer dizer que pelo valor [Benevolência ( $t_{(35)} = -2,89$ ;  $p = 0,00$ ); Previsibilidade ( $t_{(35)} = -2,72$ ;  $p=0,10$ ); Competência ( $t_{(35)} = -2,21$ ;  $p=0,03$ )]; para a igualdade de médias pode se concluir que existem diferenças significativas em todas as dimensões em causa, menos na Integridade ( $t_{(35)} = -1,79$ ;  $p=0,09$ ); existem diferenças significativas na percepção da confiança organizacional em função das habilitações literárias.

Relativamente à Hipótese 8 não existem diferenças significativas após a análise de um teste estatístico para averiguar a igualdade de médias nas dimensões analisadas [Benevolência ( $t_{(35)} = -0,34$ ;  $p = 0,73$ ); Integridade ( $t_{(35)} = 0,74$ ;  $p = 0,46$ ); Previsibilidade ( $t_{(35)} = -0,82$ ;  $p = 0,41$ ); Competência ( $t_{(35)} = -0,39$ ;  $p=0,69$ )], o que traduziu a existência de igualdade de médias pela leitura dos resultados.

Tabela 7

*Estatísticas descritivas referentes às dimensões da confiança*

	<b>Benevolência</b>	<b>Integridade</b>	<b>Previsibilidade</b>	<b>Competência</b>
Masculino (N=4)	M=5,25;DP=1,22	M=4,81; DP =0,96	M=4,75; DP =0,56	M=5,12; DP =0,88
Feminino (N=33)	M=5,86;DP=0,88	M=5,30; DP =1,01	M=5,28; DP =0,80	M=5,47; DP =0,90
Mais novos (N=17)	M=5,7; DP =1,06	M=5,11; DP =1,09	M=5,11; DP =0,88	M=5,50; DP=0,98
Mais velhos (N=20)	M=5,88; DP =0,81	M=5,36; DP =0,93	M=5,31; DP =0,71	M=5,38; DP =0,82
Ens. Sec. (N=2)	M=6,16; DP =1,17	M=5,87; DP =0,88	M=5,33; DP =0,94	M=5,91; DP =0,82
Freq. Univ. (N=1)	M=6,33	M=6,25	M=6,33	M=6,16
Lic. (N=19)	M=5,35; DP =1,01	M=4,86; $\sigma=1,08$	M=4,84; $\sigma=0,83$	M=5,05; DP =0,99
Pós-Grad. (N=6)	M=6,27;DP=0,611	M=5,33;DP=0,64	M=5,44;DP=0,27	M=5,5; DP =0,66
Mestrado (N=8)	M=6,29; DP =0,41	M=5,68;DP =0,87	M=5,75; DP =0,55	M=5,9; DP =0,37
Outro (N=1)	M=6,33	M=6,25	M=5,66	M=6,66
Diretor (N=5)	M=6,10; DP =0,59	M=6,05; DP =0,64	M=5,53; DP =0,83	M=5,50; DP =0,37
Cons Comercial (N=10)	M=5,6; DP =0,84	M=5,12; DP =0,87	M=5,13; DP =0,63	M=5,40; DP =0,83
Tec. RH (N=16)	M=5,6; DP =1,08	M=5,04;DP =1,11	M=5,02; DP =0,90	M=5,27; DP =1,08
Ass RH (N=6)	M=6,16; DP =1,62	M=5,73; DP =1,00	M=5,66; DP =0,55	M=5,88; DP =0,71
Nível Topo (N=1)	M=6,6	M=6,00	M=5,00	M=5,33
Nível Inter. (N=14)	M=5,80; DP =1,01	M=5,35; DP =1,04	M=5,38; DP =0,79	M=5,36; DP =0,88
Técnico (N=22)	M=5,70; DP =0,89	M=5,14; DP =1,00	M=5,13; DP =0,81	M=5,48; DP =0,93
Direcção (N=2)	M=5,66; DP =0,42	M=5,12; DP =0,17	M=5,00; DP =0,94	M=5,50; DP =0,23
Trab. Temp. (N=21)	M=5,66; DP =1,10	M=5,07; DP =1,11	M=5,06; DP =0,87	M=5,26; DP =1,03
Outsourcing (N=7)	M=6,14; DP =0,60	M=5,89; DP =0,53	M=5,57; DP =0,56	M=5,88; DP =0,46
Outro (N=7)	M=5,90; DP =0,68	M=5,17; DP =1,02	M=5,42; DP =0,65	M=5,50; DP =0,81



## Discussão dos Resultados

Serão apresentados em seguida os resultados que constituem a prova do trabalho realizado.

Tendo em conta as dimensões do clima, de todas, apenas a inovação parece ter impacto na confiança organizacional ( $\beta_1= 0,91$ ;  $R^2=0,56$ ;  $p\approx 0,00$ ), uma organização que inova transmite uma maior confiança aos seus colaboradores. Nas dimensões do clima a mais percebida é os objectivos. É interessante reflectir-se sobre a questão de que a dimensão que maior impacto tem nos colaboradores é a inovação, sentem-se mais confiantes e seguros numa organização que inova, mas a dimensão com a qual mais se preocupam no seu dia-a-dia, na qual estão mais focados é nos seus objectivos. Verificamos que os colaboradores trabalham para atingir os seus objectivos e é com isso que se preocupam em grande escala, não se preocupam em inovar apesar de isso ser importante para a organização.

Grande parte das hipóteses formuladas não se verificaram, apenas na hipótese 7 se verificou a existência de diferenças significativas em todas as dimensões menos na Integridade.

Verificou-se que em todos os casos o valor da consistência interna é bastante aceitável.

Podemos dizer, com base nos dados recolhidos, que a organização Adecco é inovadora e transmite confiança aos colaboradores, pois verificou-se que a inovação é a dimensão que mais impacto tem na confiança dos indivíduos estudados. Mas existe um ponto interessante quanto à questão da inovação, sendo a dimensão que tem mais impacto, ao mesmo tempo é a menos percebida pois os colaboradores no seu dia-a-dia encontram-se mais focados e preocupados com os seus objectivos do que com a inovação existente na organização. Um ambiente inovador leva à confiança, mas não é algo que preocupe directamente os colaboradores. A Adecco apresenta uma percepção homogénea do clima organizacional, os indivíduos compartilham as mesmas características e necessidades.

Verificaram-se diferenças significativas na percepção da confiança organizacional em função das habilitações literárias, indivíduos com mais habilitações literárias tendem a sentir-se mais confiantes.

## **Conclusão**

A confiança é de extrema importância para todo um bom funcionamento de uma organização. Podemos verificar que o clima influencia directamente a confiança, a forma como os indivíduos percebem o ambiente que os rodeia leva a que tenham maior ou menor confiança organizacional no contexto estudado neste projecto. Quando existe um clima positivo e inovador, os colaboradores demonstraram uma maior confiança na organização. Os indivíduos tendem a confiar positivamente quando os comportamentos que a organização tem para com eles são coerentes, competentes e previsíveis. Quando um colaborador se sente apoiado pela sua organização “alimenta” assim o seu compromisso organizacional.

Considerando a Adecco como um exemplo organizacional de um contexto específico que se propôs estudar, pode afirmar-se que é necessária a criação de laços de confiança nas organizações para que se possa facilitar a gestão dos recursos humanos nos mais diferentes domínios. Verificou-se que o clima influencia a confiança organizacional, porque a forma como os colaboradores percebem o clima organizacional vai influenciar a forma como lidam com as pessoas com as quais trabalham no seu dia-a-dia.

## Referências

- Adams, B. D. & Sartori, J. (2006). Validating the Trust in Teams and Trust in Leaders Scales. DRDC No. CR-2006-008, Toronto: Defence Research & Development.
- Chiavenato I. (1985) *Administração de Recursos Humanos*, volume 1 – 2ª. Edição. São Paulo: Editora Atlas, S.A., Brasil.
- Echeverria, R. (2002). *Confiança: A viga mestra da empresa do futuro*. *Ethos*, 3, 7, 3-14.
- Fukuyama, F. (1996). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. New York: Simon & Schuster.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and Self-identity: Self and Society in the Late Modern Age*. California: Stanford University.
- Neves, (2000). *Clima organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.
- Neveu, V. (n/d). *La confiance organisationnelle définition et mesure*. Paris: Université Paris.
- Quinn, R. F. & J. Rohrbaugh. (1981). *A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness*. Canadá: Public Productivity Review.
- Schneider. B., & Reichers, A. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19-39.

## **Apêndice 2 - Inquérito por questionário**

# Visão que você tem sobre a Adecco enquanto Organização

Seguidamente são apresentadas uma série de questões sobre a organização para a qual trabalha que devem ser respondidas apenas com uma palavra. A escolha da palavra depende da opinião que tem acerca da organização como um todo e não somente da direção/departamento/secção onde habitualmente trabalha.

Para as questões 1 a 6, responda com:

- 1 - Ninguém
- 2 - Poucas
- 3 - Algumas
- 4 - Muitas
- 5 - Quase todas
- 6 - Todas

Para as questões 7 a 10, responda com:

- 1 - Nunca
- 2 - Raramente
- 3 - Por vezes
- 4 - Com frequência
- 5 - Quase sempre
- 6 - Sempre

Os resultados obtidos através deste Questionário são confidenciais e é garantido o anonimato das respostas, sendo unicamente utilizados no âmbito de um trabalho de investigação.

Não existem respostas certas ou erradas, interessando apenas recolher opiniões concretas e sinceras em todas as questões.

Obrigada pela sua colaboração!

\* Required

1. **Idade (Anos)? \***

.....

2. **Género? \***

*Mark only one oval.*

Masculino

Feminino

3. **Habilitações Literárias? \***

*Mark only one oval.*

- Ensino Secundário (12ºAno)
- Frequência Universitária
- Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutoramento
- Other: .....

4. **Categoria profissional? \***

*Mark only one oval.*

- Director
- Consultor Comercial
- Técnico de R&S
- Assistentes de R&S

5. **Experiência profissional na área de Recursos Humanos (número de anos) \***

.....

6. **Antiguidade dentro da Empresa \***

*Mark only one oval.*

- Menos de 1 anos.
- Entre 1 e 3 anos.
- Entre 4 e 6 anos.
- Entre 7 e 10 anos.
- Entre 11 e 15 anos.
- Entre 16 e 20 anos
- Mais de 20 anos

7. **Posição hierárquica? \***

*Mark only one oval.*

- Nível de topo
- Nível intermédio
- Técnico

8. **Departamento/Secção? \***

Mark only one oval.

- Direção
- Trabalho Temporário
- Outsourcing
- Outro

**Pense na Adecco enquanto organização e como um todo.**

Responda com:

1            2            3            4            5            6  
Ninguém   Poucas   Algumas   Muitas   Quase todos   Todos

9. **1) Quantas pessoas que erraram, lhes é dada nova oportunidade? \***

Mark only one oval.

1            2            3            4            5            6  
Ninguém                     Todas

10. **2) Quantas pessoas com problemas pessoais são ajudadas? \***

Mark only one oval.

1            2            3            4            5            6  
Ninguém                     Todas

11. **3) Quantas pessoas procuram novas formas de fazer o seu trabalho? \***

Mark only one oval.

1            2            3            4            5            6  
Ninguém                     Todas

12. **4) Quantas pessoas que desejam progredir, são incentivadas pelos superiores? \***

Mark only one oval.

1            2            3            4            5            6  
Ninguém                     Todas

13. **5) Quantas pessoas procuram novas formas de resolver os problemas? \***

Mark only one oval.

1            2            3            4            5            6  
Ninguém                     Todas



















62. **54) Sinto-me integrado na empresa \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

63. **55) O comportamento da chefia é consistente \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

64. **56) A empresa reconhece o quanto os seus colaboradores trabalham. \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente



# **Anexos**

**Lista de Anexos:**

**Anexo 1-** Relatório de avaliação.

**Anexo 2-** Relatório candidato apto.

**Anexo 3-** Relatório candidato não apto.

## **Anexo 1- Relatório de avaliação**



better work, better life

N.º Registo OLA: \_\_\_\_\_

## RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO

Nome: \_\_\_\_\_

Atitude:

Aptidão:

Motivação:

Observações:

Qualificação Adecco

Data \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Assinatura do entrevistador

## **Anexo 2- Relatório candidato apto**



better work, better life

## Relatório de Avaliação

**Nome:** Candidato X

**Função a que se candidata:** Motorista de pesados

### **Atitude:**

O Candidato X apresentou uma postura adequada ao contexto de entrevista, foi pontual e a sua apresentação foi cuidada, o seu vestuário adequava-se ao contexto de entrevista, sendo um vestuário formal. Foi fácil estabelecer empatia com o candidato, que se apresentou como um sujeito extrovertido. Demonstrou ser um indivíduo educado, sendo o seu discurso organizado e coerente. Trata-se de uma pessoa tranquila que apresenta um bom controlo emocional. Falou abertamente dos locais anteriores onde trabalhou sem nunca criticar directamente ninguém. Aparenta ser uma pessoa objetiva, compreendendo as razões porque mudou de emprego: ou por falência da empresa ou porque entendeu definir novos objetivos profissionais. Mostrou-se muito atento durante toda a entrevista. Demonstrou ser uma pessoa com uma grande capacidade de decisão. É focado, tem objectivos bem delineados e apresentou uma grande paixão pela condução de veículos. Tem resistência à fadiga, diz nunca ter sono quando conduz sendo vigilante e atento durante as viagens que desenvolveu (que foram bastantes).

### **Aptidão:**

O Candidato apresenta uma experiência de 21 anos como Motorista. Trabalhou para a empresa y. Tendo uma vasta experiência na aérea de distribuição, ajudava também no armazém da empresa. O que demonstra uma boa propensão para o relacionamento pessoal. Não parece ser uma pessoa conflituosa, muito pelo contrário, está sempre disposto a ajudar os seus colegas desempenhando muitas vezes as suas funções e auxiliando no que lhe é solicitado.

Tem CAM e Cartão de Tacógrafo (vai fazer a renovação), tal como é solicitado para a função, algo que é fator eliminatório. Através destes documentos é fornecida a informação de quantas horas de viagem foram efetuadas pelo candidato bem como o número de Quilómetros que ele já percorreu nos 21 anos em que trabalhou como Motorista. O Candidato X referiu que a condução é para ele uma atividade prazerosa, demonstra possuir uma motivação intrínseca, consubstanciada no prazer com que efetua as suas tarefas que podem conduzir a níveis elevados e constantes de desempenho para a função.

### **Avaliação Global:**

O candidato procura uma situação que lhe seja agradável e não só estável a nível financeiro. Consideramos o Candidato X apto para desempenhar a função de Motorista, pois demonstrou ser uma pessoa responsável e com vontade de desempenhar corretamente a função para a qual se candidatou. Apresenta uma vasta experiência como Motorista apresentando todos os requisitos

necessários para o desempenho da função.

**Observações:**

Necessita de 1 a 2 semanas para deixar a empresa na qual se encontra a trabalhar neste momento.  
Para agendar entrevista com o cliente tem preferência por tardes.

Qualificação Adecco:

Apto para a função de Motorista

Data 15/12/2014

Assinatura do entrevistador

## **Anexo 3- Relatório candidato não apto**





better work, better life

## Relatório de Avaliação

**Nome:** Candidato Y

**Função a que se candidata:** Motorista de Pesados

### Atitude:

O Candidato Y apresentou-se um pouco nervoso no contexto de entrevista, é um candidato interessado em abraçar novos projetos, embora pouco focado. Sem objetivos, procura um emprego que lhe traga uma estabilidade financeira e recompensas monetárias. Demonstrou ser uma pessoa educada, embora tenha chegado 10 minutos atrasado à entrevista. Apresentou interesse em adquirir novos conhecimentos, mas não conseguiu sugerir uma área específica. É um indivíduo que apresenta dificuldades consideráveis ao expressar as suas ideias. Ao falar sobre o seu antigo emprego referiu que o patrão não gostava de si e que foi desvalorizado. Apresenta assim um evidente locus de controlo externo, referindo que teve pouca sorte com os colegas e com o patrão. Não parece aceitar críticas e sente-se sempre atacado. Aparenta ser uma pessoa insegura e bastante nervosa. Concorreu para a função de Motorista sem nenhuma razão específica (pelo menos não conseguiu explicar a razão). Ao falar olhava muitas vezes para baixo ou para os lados, nunca focando o seu olhar em nada.

### Aptidão:

Têm um part-time numa superfície comercial. Têm trabalhado como repositor e auxiliar de armazém. Afirmar ter experiência na condução de empilhadores. Não têm Cartão de Tacógrafo nem CAM. O candidato Y apresenta experiência como auxiliar de armazém, trabalhando em reposição. Trabalhou por uns meses em atendimento ao público mas diz não ter gostado da experiência pois afirma que as pessoas são muito arrogantes e mal educadas. Tentou terminar o 12º ano mas desistiu, segundo ele por falta de tempo pois tinha um trabalho na altura que lhe roubava muito tempo.

### Avaliação Global:

O Candidato não apresentou objetivos de vida, nem nada que gostasse particularmente de fazer. Aparenta ser uma pessoa insatisfeita com tudo, não compreendendo porque é despedido e sentindo-se sempre injustiçado. É uma pessoa educada mas pouco amável, parece um pouco perdido. Com 26 anos não consegue apontar algo que gostasse verdadeiramente de fazer e aparenta uma grande instabilidade a nível emocional.

### Observações:

O Candidato Y não cumpre os requisitos necessários, não têm CAM nem Cartão de Tacógrafo, para a função de Motorista, não apresenta experiência na área, nem gosto pela mesma.

Qualificação Adecco:

Não Apto para Motorista de Pesados

Data 17/12/2014

Assinatura do entrevistador