



## Universidades Lusíada

Costa, Cátia Raquel Arreirol , 1984-

### **A metamorfose da gestão estratégica dos recursos humanos nas empresas de segurança privada : as novas exigências**

<http://hdl.handle.net/11067/670>

#### **Metadados**

<b>Data de Publicação</b>	2013-12-18
<b>Resumo</b>	O presente relatório refere-se ao trabalho efetuado no decurso do estágio na área de Recursos Humanos na empresa de segurança privada - Prestibel. Nele acentua-se essencialmente a definição do perfil do vigilante, tendo em vista dar respostas às exigências do recrutamento e seleção e subsequente formação que as novas diretrizes legislativas tanto valorizam. Realce ainda para a tentativa de desenvolvimento de um guião de entrevista por competências de forma a tornar o recrutamento e seleção mais ...
<b>Palavras Chave</b>	Gestão de pessoal - Planeamento, Empregados - Recrutamento, Serviços de segurança privada - Empregados, Prestibel - 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 2024-11-15T01:25:48Z 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

## **A metamorfose da gestão estratégica dos recursos humanos nas empresas de segurança privada: as novas exigências**

**Realizado por:**

Cátia Raquel Arreiol Costa

**Orientado por:**

Prof. Doutor António José Palma Esteves Rosinha

**Supervisionado por:**

Prof. Doutor José António Baião Carochinho

### **Constituição do Júri:**

Presidente: Prof.<sup>a</sup> Doutora Tânia Gaspar Sintra dos Santos  
Arguente: Prof. Doutor João José Silva Pissarra  
Vogal: Prof. Doutor José António Baião Carochinho

Dissertação aprovada em: 13 de Dezembro de 2013

Lisboa

2013

## Resumo

### **A metamorfose da Gestão estratégica dos Recursos Humanos nas empresas de segurança privada: as novas exigências**

Cátia Raquel Arreiol Costa

O presente relatório refere-se ao trabalho efetuado no decurso do estágio na área de Recursos Humanos na empresa de segurança privada - Prestibel. Nele acentua-se essencialmente a definição do perfil do vigilante, tendo em vista dar respostas às exigências do recrutamento e seleção e subsequente formação que as novas diretrizes legislativas tanto valorizam. Realce ainda para a tentativa de desenvolvimento de um guião de entrevista por competências de forma a tornar o recrutamento e seleção mais eficaz. Efetuam-se ainda algumas incursões na área da formação, tendentes ao seu melhoramento e à validação da mesma. Este relatório aborda também, a revisão de literatura que suportou o trabalho de investigação efetuado atinente à “influência das crenças de autoeficácia da formação no compromisso afetivo e na atitude face ao trabalho”.

**Palavras-chave:** Segurança Privada, Perfil do vigilante, Recrutamento e Seleção, Formação e Compromisso Afetivo.



## **Abstract**

### **The metamorphosis of the Strategic Management of Human Resources in the private security companies: the new requirements**

Cátia Raquel Arreiol Costa

This report regards the work carried out during a training period in the area of Human Resources in a private security company – Prestibel. Its focus lays mainly on the definition of the watchman profile to fulfill the needs in recruiting and selecting and subsequent formation, so important by the new legislative guidelines. You also enhance the attempt to develop an interview guide by skills so that recruiting and selecting turns more efficient. Besides, you extend to the formation area to improve and validate it. This report also mentions the revision of the literature that supported the investigation to “the influence of auto-efficiency beliefs on the affective commitment and attitude face to work”.

**Keywords:** Private security, Profile vigilant, Recruitment and Selection, Training e Affective Commitment.



À memória dos meus avós!

Família e amigos,  
com tantos malabarismos emocionais,  
só tenho agradecer-vos o permanente  
apoio e dedicação.





## Lista de Tabelas

Tabela 1. Estrutura Organizacional dos Serviços Operacionais .....	7
Tabela 2. Informação a constar numa descrição de funções .....	23
Tabela 3. Funções psicossociais do trabalho .....	60
Tabela 4. Médias de cada item, por ordem decrescente .....	64



## Lista de Figuras

Figura 1. Modelo de Cartão profissional de vigilante em Portugal .....	5
Figura 2. Organigrama da Prestibel .....	7
Figura 3. Primeira farda da Prestibel em 1986 .....	8
Figura 4. Segunda farda da Prestibel .....	8
Figura 5. Farda atual da Prestibel .....	8
Figura 6. Representação gráfica da distribuição dos vigilantes por zona .....	9
Figura 7. Organigrama do departamento de Recursos Humanos .....	10
Figura 8. Organigrama do departamento de Formação .....	10
Figura 9. Processos de gestão de recursos humanos .....	12
Figura 10. Realização de entrevista por competências .....	18
Figura 11. Competências associadas aos <i>clusters</i> : comportamental, a liderança/gestão e a técnico-profissional .....	21
Figura 12. Modelo de conteúdo da O'NET .....	25
Figura 13. Vantagens e desvantagens da técnica de incidentes .....	31
Figura 14. Fases do processo de formação .....	33
Figura 15. Avaliação da formação por níveis: modelo de Kirkpatrick (1959) .....	36
Figura 16. Resultados estimados por Lin, Chen, Chuang e Hui (2011) .....	38
Figura 17. Componentes de atuação da formação .....	39
Figura 18. Modelo multidimensional do compromisso no local de trabalho .....	45
Figura 19. Práticas de gestão de Recursos Humanos .....	46
Figura 20. Formação das crenças da autoeficácia .....	53
Figura 21. Representação esquemática da Teoria de Ação Planeada .....	57
Figura 22. Resultados obtidos através da técnica dos incidentes críticos .....	62
Figura 23. Categorização da informação recolhida, em função do método .....	65
Figura 24. Guião de entrevista por competências .....	67



### **Lista de Abreviaturas**

e.g. (exempli gratia):	por exemplo
etc. (et cetera):	e outros
et al. (et aliae):	e outros
i.e. (id est):	isto é



## Sumário

Introdução .....	1
<b>CAPÍTULO I - Caracterização da entidade acolhedora.....</b>	<b>3</b>
1. Segurança privada vs Segurança pública .....	3
1.1. Segurança privada em Portugal .....	4
2. A Organização: Prestibel – Empresa de Segurança, S.A. ....	6
2.1. A Missão .....	6
2.2. Organigrama .....	7
2.3. Imagem corporativa .....	8
2.4. Portfólio de Clientes .....	9
3. Os Recursos Humanos .....	9
3.1. Local de estágio de Recursos Humanos .....	9
<b>CAPÍTULO II - Enquadramento teórico das atividades desenvolvidas .....</b>	<b>11</b>
1. Gestão estratégica dos Recursos Humanos .....	11
2. Recrutamento e Seleção .....	12
2.1. Entrevista de Seleção .....	13
2.1.1. Entrevista por competências .....	17
3. Gestão por Competências .....	19
3.1. Tipos de competências .....	20
3.2. Análise de Funções .....	21
3.2.1. Descrição de funções .....	22
3.2.2. Descrição de funções: na atividade da segurança privada .....	24
4. Técnica de incidentes críticos .....	29
4.1 A técnica dos incidentes críticos: na prática .....	30
4.2. A entrevista como método de recolha de incidentes críticos .....	31
5. A Formação .....	32
5.1. O Processo de formação .....	33
5.2. Áreas De Intervenção .....	39

5.3 Tipos de Formação .....	40
<b>CAPÍTULO III -Enquadramento teórico das atividades complementares .....</b>	<b>43</b>
1. O compromisso organizacional .....	43
1.1. Diversas definições de compromisso organizacional .....	43
1.2. As implicações do Modelo compromisso organizacional nos Recursos Humanos .....	44
1.3. Modelo das três componentes do compromisso organizacional de Meyer e Allen .....	46
1.4. A relação entre as três dimensões .....	49
1.5. Antecedentes do compromisso organizacional .....	49
1.6. Consequências do compromisso organizacional .....	51
2. Autoeficácia .....	52
3. Crenças e percepções da utilidade da formação .....	54
4. Atitudes face ao trabalho .....	55
4.1. Atitudes .....	55
4.2. Atitude e comportamento .....	56
4.3. O Trabalho .....	58
4.3.1. Funções do Trabalho .....	59
<b>CAPÍTULO IV - Atividades desenvolvidas no estágio .....</b>	<b>61</b>
1. Análise e descrição da função de vigilante .....	61
1.1 Informação recolhida através de entrevistas .....	62
1.2. Informação recolhida através dos questionários .....	62
1.3. Análise do descritivo de funções existentes na Prestibel.....	64
2. Tarefas administrativas de Recursos Humanos .....	66
3. Observação de entrevistas a candidatos .....	66
4. Elaboração de um guião de entrevista .....	67
5. Formação em gestão de conflitos .....	68
<b>CAPÍTULO V - Apreciação e análise crítica .....</b>	<b>69</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>72</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>79</b>



## Introdução

O relatório em análise integra-se na parte final do estágio realizado no âmbito do mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações. Um estágio académico permite confrontar as aprendizagens da academia, com a realidade das organizações. Desta forma, no meio académico são fornecidas todas as ferramentas necessárias para se ser um bom profissional em determinada área, mas é crucial saber usá-las e aplicá-las nos desafios diários das organizações. Com o presente estágio, pretendeu-se aplicar os conceitos teóricos aprendidos, nas exigências atuais dos Recursos Humanos. O estágio permitiu desenvolver estratégias e técnicas eficazes em tempo real que sedimentam a limitação dos conceitos teóricos do meio académico. Costuma dizer-se que “da teoria à prática vai uma grande distância”. Reduzir a distância entre aprendizagem e a sua aplicação no quotidiano do trabalho, tentando ao mesmo tempo colmatar falhas existentes ao nível formativo. No estágio pretendeu-se adequar os conhecimentos académicos às especificidades da organização e em concreto, deste setor de atividade. O estágio iniciou-se com a definição dos objetivos negociados com a entidade acolhedora. Ao estagiário cumpre responder às exigências decorrentes dessa negociação.

De facto, o estágio permite também verificar as falhas e alguns desfasamentos entre o “mundo real” e o “mundo académico”, minimizando desta forma estas situações. Salienta-se também a aprendizagem não só académica mas também ao nível humano, nomeadamente o sentimento de compromisso, de responsabilidade, de educação, de trabalho em equipa, de dedicação, etc. O estágio teve início em dezembro de 2012 e foi finalizado em abril de 2013, com quatro horas diárias em dias úteis, tendo sido o horário definido em função das tarefas a realizar em conformidade com os objetivos de estágio.

A segurança privada constitui-se uma atividade complementar à segurança pública e assume especial importância na atual situação económica vivenciada em Portugal. Há uma panóplia de tarefas que podem ser cometidas a um vigilante por forma a proteger o seu cliente. A preocupação da segurança privada é regular os comportamentos e circunstâncias, de modo a evitar ou minimizar as possibilidades de ocorrência de atividades ilícitas. A segurança privada consiste assim, na proteção de pessoas e/ou bens

e é um serviço contratado por entidades particulares ou estatais. Este tipo de atividade está associada a eventuais perdas e danos decorrentes de sinistros, comportamentos antissociais e outros que minimizem perdas para os seus clientes.

Este estágio insere-se numa parceria entre a Universidade Lusíada de Lisboa e a empresa Prestibel, no qual a primeira se comprometeu a fornecer o orientador e o supervisor e a segunda, o local de estágio e a facilitação para o decurso do mesmo.

Desta forma, foram traçados os seguintes objetivos de estágio: (i) definição do perfil do vigilante, (ii) desenvolvimento do modelo de entrevistas por competências e (iii) avaliação da eficácia da formação. Além destes objetivos, foi ainda possibilitado a integração de outras tarefas julgadas pertinentes que vieram a ocorrer no período de estágio.

O presente relatório procura ser a memória desse estágio e está organizado em cinco capítulos: no primeiro faz-se a caracterização da entidade acolhedora, nomeadamente a sua estrutura, missão e imagem corporativa; no segundo capítulo referem-se os conceitos teóricos subjacentes às atividades realizadas: recrutamento e seleção, avaliação de competências, descrição de funções e formação. O terceiro capítulo incide na revisão de literatura levada a cabo, por forma à efetivação de uma breve investigação tutorada pelo supervisor, acerca das crenças que os vigilantes possuem sobre a autoeficácia da formação, bem como o seu impacto no compromisso afetivo e na atitude face ao trabalho. Este trabalho, visou facultar ao estagiário o contacto com a investigação e toda a problemática com ela relacionada, contribuindo para a valorização do estágio.

A quarta parte, refere-se à descrição pormenorizada das atividades desenvolvidas no estágio, com particular incidência nas diversas tarefas conducentes ao cumprimento de cada um dos objetivos.

O último capítulo consiste numa análise crítica do trabalho desenvolvido na entidade acolhedora, bem como a apreciação global do estágio.

## CAPÍTULO I

### Caracterização da entidade acolhedora

#### 1. Segurança privada vs Segurança pública

A segurança é um serviço prestado por entidades públicas e privadas, que apesar de desempenharem tarefas muito semelhantes, distinguem-se pela forma de atuação: a segurança pública previne e combate a criminalidade através da coação penal e com o uso legal da força, enquanto, a segurança privada previne a criminalidade.

A dicotomia segurança pública/segurança privada tem sido motivo para vários estudos a nível mundial, com o intuito de garantir a segurança de todos, em qualquer lugar e a todo o tempo.

A segurança pública é “uma função do Estado e que visa pôr em ação as limitações que a lei impõe à liberdade dos indivíduos e dos grupos para salvaguardar a manutenção da ordem pública”, nas suas várias manifestações, sejam elas a, segurança de pessoas e/ou de propriedades, abrange a tranquilidade dos agregados humanos, bem como a proteção de qualquer outro bem tutelado. Neste sentido o cidadão ocupa um lugar primordial na segurança e tem o direito de usufruir dela num espaço público, bem como na participação de resolução de alguns problemas de segurança.

O Estado é obrigado a por um lado, a prevenir e a combater as ameaças e os riscos reais, e por outro, tem também o dever de combater os fenómenos que são percebidos pelos cidadãos, como ameaça à sua sobrevivência e à sua qualidade de vida.

A segurança pública é um dever do estado e é prestada exclusivamente por elementos pertencentes ao Estado. A segurança pública em Portugal é independente do governo e tem como missão proteger e garantir a lei e a ordem pública, nomeadamente a prevenção e investigação de crimes e delitos, a captura e a guarda de presos e o controlo das fronteiras. A segurança privada constitui-se uma atividade complementar à segurança pública.

A preocupação da segurança privada é regular comportamentos e circunstâncias de modo a evitar ou minimizar as possibilidades de ocorrência criminal - prática conhecida no universo da segurança privada como “gestão de riscos”. Neste sentido, a segurança

privada está relacionada com eventuais perdas e danos decorrentes de sinistros, comportamentos antissociais e outros que minimizem perdas para os seus clientes. A segurança privada consiste na proteção de pessoas e/ou bens e é um serviço contratado por entidades particulares (e.g. organizações, centros comerciais, condomínios, armazéns, etc.) ou estatais (e.g., Ministérios, Unidades de Saúde, Museus), sendo este serviço restrito a um determinado espaço.

Tanto os seguranças privados e públicos, estão uniformizados e devidamente identificados com um documento de identificação próprio, no entanto e na maioria dos casos, apenas a segurança pública anda armada. Em Portugal existem quatro grandes grupos de forças de segurança: Guarda Nacional Republicana, Polícia de Segurança Pública (PSP<sup>1</sup>), Polícia Marítima e Guarda Prisional.

### **1.1. Segurança privada em Portugal**

A PSP é tutelada pelo Ministério da Administração Interna (MAI) e, é ela que controla da atividade de segurança privada em Portugal competindo-lhe, controlar, licenciar e fiscalizar as atividade das empresas desta natureza.

A atividade de segurança privada destaca-se pelas suas funções ao nível da proteção de pessoas e bens, na prevenção e na dissuasão da prática de atos ilícitos.

Em Portugal esta atividade está organizada com base nos alvarás do Decreto-lei nº 34/2013 de 16 de Maio, cada um com a sua especificidade:

- A) vigilância de bens móveis e imóveis e o controlo de entrada, presença e saída de pessoas, bem como a prevenção da entrada de armas, substâncias e artigos de uso e porte proibidos ou suscetíveis de provocar atos de violência no interior de edifícios ou locais de acesso vedado ou condicionado ao público, designadamente estabelecimentos, certames, espetáculos e convenções;
- B) proteção pessoal, sem prejuízo das competências exclusivas atribuídas às forças de segurança;
- C) a exploração e a gestão de centrais de receção e monitorização de alarmes;
- D) o transporte, a guarda, o tratamento e a distribuição de valores.

---

<sup>1</sup> <http://www.psp.pt/Pages/segurancaprivada/index.aspx>

Para o exercício da atividade de segurança privada, o pessoal de vigilância é obrigado a possuir formação, que lhe permitirá ser detentor do cartão profissional para o exercício de funções de segurança privada. A figura 1, mostra o novo modelo de cartão profissional que apesar de aprovado há quatro anos, por motivos técnicos e legais só a 15 de Abri de 2013, é que começou a ser emitido pela Imprensa Nacional Casa da Moeda.

Figura 1. Modelo de Cartão profissional de vigilante em Portugal.



(Fonte: Diário da república<sup>2</sup>)

Para ser detentor do referido cartão profissional, o candidato a vigilante tem de possuir dois tipos de formação: uma formação base e uma específica da atividade que o vigilante irá desempenhar, e.g, vigilante, vigilante-porteiro, vigilante de transporte de valores, assistente de recinto de espetáculos, vigilante de proteção e acompanhamento pessoal, etc. A lei define, os conteúdos programáticos para cada uma das formações, bem como a carga horária para cada uma das formações. Em Portugal existem 72 empresas de formação profissional e 107 empresas de segurança privada, autorizadas e registadas pela PSP.

Desde do final de 2012 que existe intenção de alterar a legislação da segurança privada, com o intuito de melhorar o sistema face às novas exigências do mercado. Neste sentido

---

<sup>2</sup> <http://dre.pt/>

e para melhorar compreender o ramo da segurança privada, a Direção Nacional da PSP têm-se reunido com as mais diversas associações e empresas do ramo.

## **2. A Organização: Prestibel – Empresa de Segurança, S.A.**

A Prestibel – Empresa de Segurança, S.A., tem a sede na Av. Torre de Belém, n.º 24, 1400-343 Lisboa e uma filial na zona do Grande Porto e conta com 28 anos de presença no mercado nacional. É detentora dos Alvarás n.º 1 A, B, C e D, concedidos pelo MAI, ao abrigo do Decreto-Lei n.º 231/98, de 22 de Julho, que habilita a prestar os serviços anteriormente referidos.

Pode-se afirmar, que a Prestibel incide maioritariamente ao nível da vigilância humana, vigilância eletrónica e estudos e auditorias de segurança.

A Prestibel possui certificação nos seguintes referenciais ISO 9001 (Qualidade), ISO 14001 (Ambiente) e OHSAS 18001 (Segurança, Higiene e Saúde no trabalho) e é também credenciada nas marcas OTAN, U.E. e NACIONAL até aos níveis "NATO SECRET", "SECRET U.E." e "SECRETO".

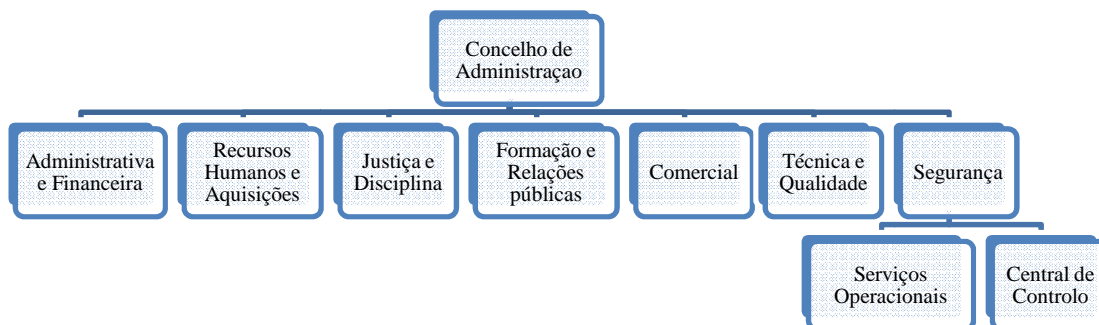
### **2.1. A Missão**

A Prestibel tem a missão de satisfazer as necessidades de segurança dos clientes, através da oferta de serviços de elevada qualidade. A grande ambição consiste em liderar o mercado, em dimensão, crescimento, rentabilidade e criação de valor, assente nos valores da confiança, da excelência, da iniciativa, da inovação e da sustentabilidade. A dedicação ao cliente, a inovação, a qualidade, o espírito competitivo, o desenvolvimento dos colaboradores e orientação para os resultados, são os pilares da Prestibel.

## 2.2. Organigrama

A Prestibel possui o seguinte organigrama, figura 2.

Figura 2. Organigrama da Prestibel



A tabela 1 representa a área operacional da Prestibel, organizada em 4 grandes zonas (Porto, Coimbra, Lisboa e Vale do Tejo e Zona Sul – inclui Alentejo e Algarve). Cada uma dessas zonas está subdividida por subzonas. Cada supervisor tem à sua responsabilidade uma subzona.

Tabela 1

*Estrutura Organizacional dos Serviços Operacionais*

Zonas	Nº de Subzonas
Porto	3
Coimbra	1
Lisboa e Vale do Tejo	10
Zona Sul	2

Cada subzona é constituída por inspetores, supervisores, vigilantes-chefes, chefes de grupo e vigilantes, todos organizados hierarquicamente. As subzonas têm aproximadamente 200 a 250 colaboradores, as quais são compostas por 12 a 16 graduados ou chefias, considerando a mesma cadeia hierárquica (inspetores, supervisores, vigilantes-chefe, chefes de grupo).

Na área operacional, todos aqueles que hoje contemplam funções de chefia iniciaram na Prestibel com funções de vigilante. Esta, é uma posição que a Prestibel defende no sentido de garantir a melhoria contínua dos seus serviços.

### 2.3. Imagem corporativa

A imagem corporativa da Prestibel foi evoluindo e transformando-se ao longo dos tempos, conforme descritivo e figuras seguintes.

A farda começou por ser representada pelos tons de castanho e verde, à semelhança das cores das forças militares da época, conforme figura 3.

Posteriormente a Prestibel pretendeu reformular a sua imagem, atribuindo os tons de preto e vermelho (ver figura 4), sendo que a escolha, recaiu em diversos fatores:

- criar uma imagem de destaque e de diferenciação entre a Prestibel e as outras empresas de segurança;
- distinguir as forças de segurança pública, das empresas de segurança privada;
- facilidade de seleccionar o panetone a utilizar, independentemente do fabricante da farda (dificuldade detetada na farda anterior).

Os anos foram passando e a necessidade de criar a diferença no mercado foi uma prioridade. Neste sentido a Prestibel alterou a imagem, tal como hoje a conhecemos, conforme figura 5.

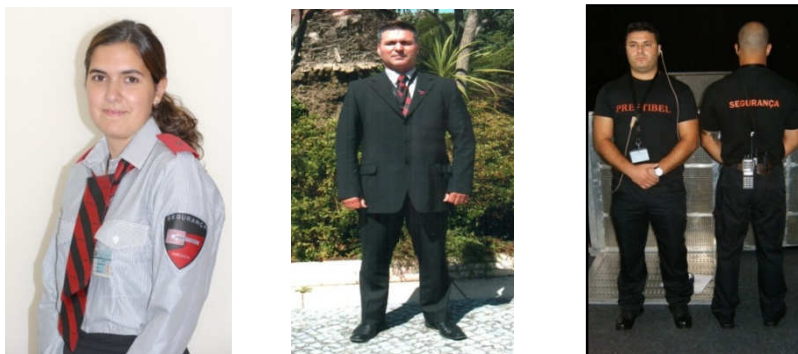
*Figura 3.* Primeira farda da Prestibel em 1986



*Figura 4.* Segunda farda da Prestibel



*Figura 5.* Farda atual da Prestibel





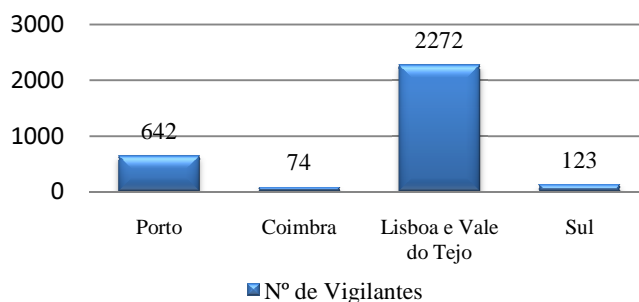
## 2.4. Portfólio de Clientes

A Prestibel tem clientes nas mais diversas áreas, nomeadamente centros comerciais, superfícies de distribuição alimentar, estabelecimentos de ensino superior, ministérios, entidades bancárias e hospitalares, condomínios empresariais e privados, parques de estacionamento, etc.

## 3. Os Recursos Humanos

A Prestibel dispõe atualmente de um efetivo que ultrapassa os 3000 vigilantes, distribuídos pelas quatro grandes zonas, conforme figura 6.

Figura 6. Representação gráfica da distribuição dos vigilantes por zona



### 3.1. Local de estágio de Recursos Humanos

O estágio foi realizado em dois departamentos da Prestibel, no de Recursos Humanos e no de Formação.

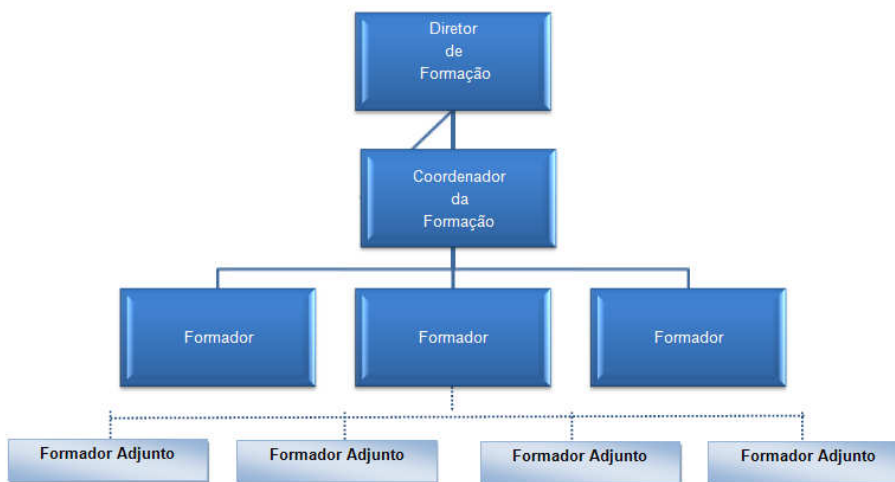
O departamento de Recursos Humanos é constituído por, 1 diretor, 3 adjuntos de Recursos Humanos e 2 administrativos, conforme representado na figura 7.

Figura 7. Organigrama do departamento de Recursos Humanos



O departamento de Formação é constituído por um diretor, 1 coordenador, 3 formadores (detentores de Certificado de Aptidão Profissional) e 4 formadores adjuntos (não possuem Certificado de Aptidão Profissional) conforme figura 8.

Figura 8. Organigrama do departamento de Formação



A Prestibel aposta na formação dos seus próprios vigilantes, assegurando todas as competências necessárias internamente, tendo criado para o efeito um centro de formação, com alvará atribuído pelo MAI. A Prestibel é acreditada pela Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho e dispõe de dois centros de formação, um na sede em Lisboa, outro na filial Norte no Porto, sendo contudo da responsabilidade da sede a gestão pedagógica. Neste sentido, a equipa de formadores desloca-se à filial Norte de forma a garantir a unanimidade das metodologias, instrumentos e processos formativos utilizados.

## CAPÍTULO II

### Enquadramento teórico das atividades desenvolvidas

#### 1. Gestão estratégica dos Recursos Humanos

A gestão estratégica dos recursos humanos é crucial numa época de permanente atualização tecnológica mas, por si só, já não basta. É absolutamente vital reinventar a cada passo vantagens competitivas e estratégicas num mundo em que só os melhores vencem. A importância do valor humano assume-se como diferenciador de mercado e nas atuais práticas de recursos humanos. Valorizar e estimular os colaboradores para que se tornem mais eficazes e produtivos é, de algum modo, dotar a organização de capital humano adequado aos seus objetivos estratégicos. A aprendizagem organizacional, os conhecimentos, as experiências e competências, o talento e o envolvimento empenhamento dos colaboradores têm de ser parte atuante na prossecução dos objetivos estratégicos das organizações a nível global, mas em particular das organizações portuguesas, hoje sob a ameaça de forte recessão e de *turnover*. Independentemente do sector de atividade ou da sua localização geográfica, é crucial ganhar competitividade, adquirir estratégias eficazes para responder a uma realidade cada vez mais competitiva (Ulrich, 1998). Para responder às exigências atuais do mercado, é indispensável alinhar a gestão dos recursos humanos aos objetivos estratégicos da organização (Gratton & Truss, 2003).

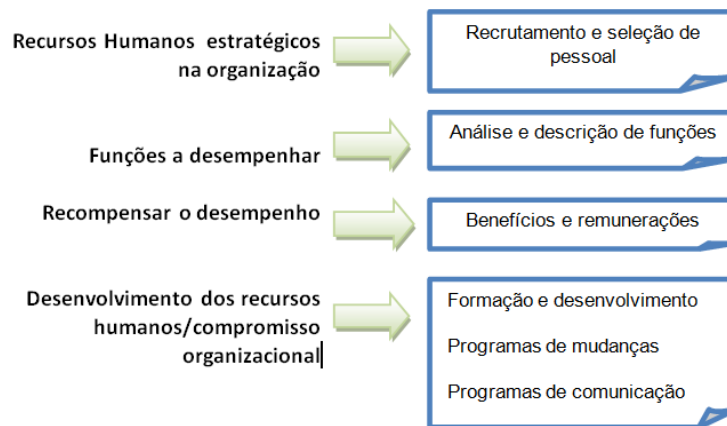
Cada vez mais as chefias estão conscientes da importância do capital humano, porque a utilização consciente de ferramentas de trabalho e de tecnologias cada vez mais sofisticadas carece necessariamente de *Know-how* (Hudson, 1993; cit. por Ferreira, Costa & Santos, 2006).

A organização deve preocupar-se cada vez mais com os seus recursos humanos, por forma impulsionar o desenvolvimento de sentimentos de compromisso na organização. O objetivo estratégico dos recursos humanos consiste em aumentar a produtividade e conseqüentemente a sua rentabilidade, através da redução de todos os malefícios associados ao *turnover*. Assim, a organização saberá com o que pode contar sempre que

for necessário efetuar mudanças, sejam elas estruturais, organizacionais, operacionais ou comportamentais.

A moderna gestão de pessoas incide em várias áreas, nomeadamente ao nível do recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, gestão de carreias, formação, etc., conforme figura 9.

Figura 9. Processos de gestão de recursos humanos



(Adaptado de Chivenato, 1999, p.15)

## 2. Recrutamento e Seleção

O processo de recrutamento e seleção é das atividades mais importantes da gestão dos recursos humanos (Absar, 2012).

O recrutamento consiste em atrair e encontrar os candidatos certos para as funções certas de uma organização, determinando o perfil dos candidatos que irão participar no processo de seleção (Reinert, Munhoz, Filippin, Chimello, Monteleone & Pastro, 2012; Glueck, 1978; cit. por Absar, 2012). Para atrair a pessoa certa, para o local certo, é necessário passar pela identificação das necessidades de contratação e pela definição dos requisitos para o preenchimento das vagas disponíveis, através da divulgação da oferta de emprego por diversos canais (Werther & Davis, 1983; cit. Por Reinert et al., 2012).

O sucesso do recrutamento depende da panóplia de candidatos que se consegue alcançar por forma encontrar a pessoa adequada para a vaga. O recrutamento pode ser interno e/ou externo: o interno dirige-se aos colaboradores já existentes na organização onde

existe uma vaga por preencher; o externo consiste na divulgação da oferta de emprego através de fontes externas como jornais, internet, empresas de consultadoria, etc. (Absar, 2012). Só depois do recrutamento é que o processo de seleção é iniciado. Logo, quanto maior for o número de candidatos maior é a probabilidade de conseguir o candidato ideal (Reinert et al., 2012).

Byars e Rue (1997; cit. por Absar, 2012) definem o processo de seleção como a escolha do candidato que têm maior probabilidade de sucesso naquela função para a qual existe uma vaga de emprego. Consiste em reunir todas as informações disponíveis dos candidatos, para posteriormente selecionar o candidato “ideal”. A seleção errada dos candidatos, pode impedir o alcance dos objetivos estratégicos da organização (Absar, 2012). O processo de seleção difere de organização para organização e pode estar sujeito à influência de percepções, favoritismos e pressões (Khan & Taher, 2008; cit. por Absar, 2012). Decenzo e Robbins (1999; cit. Por Absar, 2012) consideram que o processo ideal de seleção compreende as seguintes fases: triagem inicial, entrevista inicial, testes de conhecimentos, entrevista mais aprofundada, verificação de referências de empregos anteriores e exames médicos.

Hunter e Schmidt (1982; cit. por Absar, 2012), sublinham que a estabilidade profissional depende também de uma eficaz seleção baseada em competências. Já Katoue Budhwar (2007; cit. por Absar, 2012) constata que as práticas de recrutamento e seleção estão intimamente relacionadas com o desempenho organizacional, nomeadamente com a eficiência, a eficácia, a inovação e a qualidade.

Um processo de recrutamento e seleção mal gerido e mal avaliado pode traduzir-se no aumento da taxa de rotatividade, com os custos daí resultantes, e pode dar lugar a um clima de desconforto no local de trabalho (Souto & Garcia, 2009).

A abertura de um processo de recrutamento e seleção tem como objetivo defender os interesses da empresa e reforçar o seu poder económico, político e social no mercado (Souto & Garcia, 2009).

## **2.1. Entrevista de Seleção**

A seleção de pessoas é um fator determinante no sucesso das organizações. As organizações continuam a apostar numa seleção rigorosa e exigente, podendo recorrer a vários instrumentos - como os testes, os questionários e as provas de grupo – mas é a

entrevista que ganha maior destaque, quer seja utilizada como instrumento exclusivo quer na conjugação com outros (Neves, Garrido & Simões, 2006).

Souto e Garcia (2009) consideram a entrevista o instrumento prioritário de avaliação, legando aos restantes um papel meramente complementar.

De um modo geral, pode entender-se entrevista como um conjunto de procedimentos baseado em respostas orais, das quais se pretende inferir conhecimentos, capacidades, competências e comportamentos do candidato que predigam o seu desempenho numa determinada função (Neves et al., 2006). O entrevistador deve ser metódico, organizado e capaz de refletir uma imagem positiva da organização (Souto & Garcia, 2009).

A entrevista semiestruturada permite o recurso a parâmetros predefinidos na conversação, sem impedir a introdução de outras questões no seu decurso, sendo por isso das formas de entrevista mais recomendadas (Neves et al., 2006).

Segundo Neves e seus colaboradores (2006) e Cunha, Rego, Cunha, Cardoso, Marques e Gomes (2010), a entrevista de seleção pode assumir diversas formas:

**1. Individual:** desenrola-se entre duas pessoas, o candidato e o técnico de recrutamento e seleção. É a forma mais comum e menos dispendiosa. Tem como vantagem a criação de um clima de menor constrangimento para o candidato. É o tipo de entrevista mais “satisfatória” para o candidato, pois não terá de se ajustar continuamente a cada um dos entrevistadores. No entanto apresenta algumas desvantagens, nomeadamente:

- A avaliação é realizada apenas por um entrevistador;
- O entrevistador pode negligenciar alguma informação.

**2. Painel:** Consiste num painel de entrevistadores de diversas áreas de formação em ordem ao questionamento de diversos assuntos. A decisão é a conjugação de opiniões dos entrevistadores. Esta técnica implica grande coordenação de tempo entre as pessoas e é mais morosa. O candidato fica mais intimidado, tendo em conta o número de entrevistadores.

**3. Série ou sequencial:** Consiste em diversas entrevistas individuais em que o candidato vai passando de entrevistador em entrevistador. A grande vantagem

deste método é que a avaliação final é feita por um grupo de entrevistadores, mas de forma separada e isolada. No entanto este método apresenta algumas desvantagens:

- Tal como a técnica do painel, esta técnica é igualmente morosa e inquietante para o candidato;
- É necessário que os vários entrevistadores se organizem previamente, por forma a combinar a melhor forma de obter informação do candidato;
- No final da entrevista é necessário que os vários entrevistadores, se voltem a reunir por forma a elaborar uma avaliação final do candidato.

**4. Grupo:** Permite entrevistar um grupo de pessoas em simultâneo. São feitas perguntas pelo entrevistador ou por vários entrevistadores, mas também são levantados alguns temas de discussão. Apesar de proporcionar uma poupança de tempo e de custos, revela-se desvantajosa - a avaliação de cada candidato é feita por comparação com outros do mesmo grupo, não permitindo uma segunda oportunidade a um candidato que, inserido num grupo diferente, pudesse obter uma avaliação mais elevada. Este tipo de entrevista pode-se tornar bastante vantajosa para avaliar candidatos que se candidatam a funções que impliquem espírito de equipa, competências ao nível da comunicação, interação social, etc.

**5. Em Duo:** consiste na realização da entrevista por dois entrevistador, e.g., responsável e diretor de Recursos Humanos.

**6. Stress ou situacional:** É um tipo de entrevista muito peculiar, pois consiste em confrontar o candidato com situações particulares, para avaliar as emoções, conflitos e comportamentos do entrevistado. Este tipo de entrevista exige grande autocontrolo do entrevistador, por forma a garantir que não sejam ultrapassados os limites da razoabilidade. Vários estudos referiram que este tipo de entrevista teria fraca validade preditiva, no entanto estudos mais recentes vêm revelar o contrário (Robertson & Smith, 1993). Esta técnica baseia-se no auto relato do

entrevistado, i.e., face a uma situação concreta que lhe é exposta, o entrevistado recorre à memória das suas experiências laborais passadas (Robertson & Smith, 1993). A entrevista situacional, apresenta um formato estruturado, na medida em que permite avaliar a forma como as pessoas se comportariam em situações reais de trabalho. Para além disso, permite também obter informação acerca das expectativas, dos objetivos e da sua autoeficácia (expectativa de que através do esforço pessoal, consegue realizar uma determinada tarefa com sucesso) (Robertson & Smith, 1993).

**7. Social:** Habitualmente usada para selecionar pessoal para o quadro ou para a direção; consiste em avaliar candidatos num contexto informal.

Numa entrevista de seleção, o conteúdo deve respeitar uma certa ordem que incluirá as questões relativas ao percurso escolar/académico, à formação complementar, à experiência profissional e outros assuntos (Neves et al., 2006).

O nível de aprofundamento de cada um destes itens, depende do perfil do candidato, ou seja, não é rígido. Assim, e.g., no caso de um recém-licenciado, as perguntas centrar-se-iam nas motivações da escolha de determinado estabelecimento de ensino, nas disciplinas que despertaram maior interesse, no envolvimento ou não, em atividades extracurriculares ou a participação em seminários, etc. Já perante um candidato com experiência profissional, convém abordar as razões da escolha de determinado curso e quais as suas aplicabilidades a nível profissional, mas interessa sobretudo explorar com mais detalhe as organizações em que trabalhou, as funções e atividades desempenhadas, a experiência com equipas de trabalho, etc.

Em “outros assuntos” é possível abordar questões que, sendo laterais, são importantes na definição do perfil do candidato, como a ocupação dos tempos livres, a prática de desporto, pessoas ou factos determinantes na vida do entrevistado, etc. Perante um candidato com pouca ou nenhuma experiência profissional, por exemplo, pode ser decisivo detetar o seu nível de ajustamento social e a medida em que interfere na prática de determinadas funções.



### **2.1.1. Entrevista por competências**

O recrutamento e seleção com base nas competências é uma mais-valia para as empresas de hoje. A maior ênfase do método na avaliação das competências passa pela técnica da entrevista. A entrevista por competências começa a ganhar destaque, no sentido de responder às necessidades dos gestores não especializados (Cascão, 2005). Foi necessário criar linhas orientadoras para a elaboração de entrevistas com base na avaliação de comportamentos.

As entrevistas comportamentais ganharam ainda mais destaque, por um lado, porque têm uma elevada validade preditiva comparativamente às entrevistas tradicionais, por outro lado, conseguem dar resposta à necessidade de fazer uma gestão por competências (Cascão, 2005).

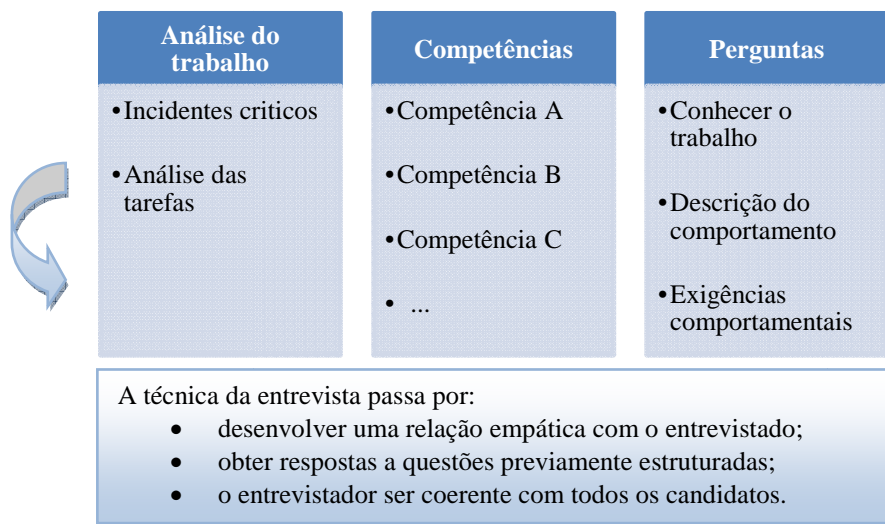
#### **O entrevistador**

No processo de seleção de um candidato, com vista à escolha do mais competente, o entrevistador socorre-se de uma escala de classificação. A entrevista por competências tem como base a técnica dos incidentes críticos, que será abordada mais à frente. O entrevistador deve centrar-se nas funções concretas que o candidato virá a desempenhar. Neste sentido, ou se baseia numa análise de funções ou em entrevistas aos profissionais que desempenham essas funções. Só depois desta análise concluída será possível desenvolver a entrevista por competências (Cascão, 2005).

O facto de se tratar de uma entrevista estruturada permite ao técnico de recursos humanos, direccionar a entrevista para a obtenção de informações relacionadas com o trabalho. Neste sentido surgem as chamadas “intenções comportamentais”, ou seja, os indicadores comportamentais que apesar de não avaliarem diretamente as capacidades, conhecimentos e habilidades, expressam aquilo que os candidatos fariam numa situação hipotética (Cascão, 2005).

A figura 10 demonstra a decomposição das tarefas para realizar uma entrevista por competências.

Figura 10. Realização de entrevista por competências.



(Adaptado de Cascão, 2009, p. 66)

Apesar da análise das competências ser bastante objetiva, o entrevistador não poderá cair na tentação de realizar uma análise emocional (Cascão, 2005).

O entrevistador deve olhar nos olhos o entrevistado, demonstrar verdadeiro interesse, ouvir com calma e criar empatia (Cascão, 2005). Durante a entrevista, o entrevistador deve também, tomar pequenos apontamentos para posteriormente elaborar um registo acerca do candidato. No registo dos incidentes comportamentais é importante ser objetivo, para mais facilmente associar as descrições comportamentais às competências que previamente foram definidas (Cascão, 2005).

No entanto, é imprescindível não esquecer que existem inúmeras características psicológicas e de personalidade que têm impacto, positivo ou negativo, na avaliação final da entrevista. Entre elas, refere-se e.g., o efeito de primazia e as características demográficas (género, idade, etc.). Quando o entrevistador realiza uma entrevista e previamente solicita informações do candidato às anteriores organizações onde ele desempenhou funções, essa mesma informação irá condicionar e afetar a avaliação que o entrevistador fará do candidato. Também existe o risco do entrevistador criar uma

imagem do candidato e tentar confirmá-la na entrevista. Anderson (1992; cit. por Salgado & Moscoso, 2001) refere que o conhecimento antecipado do candidato, influencia o resultado da avaliação de entrevista. O entrevistador também pode agir com base na imagem do “candidato ideal”, i.e., idealiza as características e competências de um candidato ideal para determinada função, e ao longo da entrevista faz uma avaliação com base nos desvios (avaliação com base em estereótipos). Outro tipo de avaliação, pelo qual o entrevistador pode ser influenciado pelas suas próprias estruturas de conhecimento, é atribuir ao candidato características associadas a um grupo minoritário ou associadas à idade, género, etc. (Salgado & Moscoso, 2001).

### **3. Gestão por Competências**

A necessidade de se implementar um modelo de competência numa organização advém da própria mudança e organização do trabalho (Zarifian, 2001).

Competências são características pessoais que se refletem no desempenho profissional, ou seja, são qualidades e comportamentos que associados aos conhecimentos técnicos levam a agir de modo mais ou menos adequado na resolução de problemas. Delas depende a qualidade do desempenho profissional e, em última análise, a prossecução dos objetivos estratégicos da organização (Camara, Guerra & Rodrigues 2010).

Para Zarifian (1999) a competência, consiste na inteligência prática para situações que se sustentam nos conhecimentos já adquiridos.

Zarifian (1999) refere a existência de vários tipos de competências ao nível organizacional e categoriza-as da seguinte forma:

- Competências sobre processos: os conhecimentos do processo;
- Competências técnicas: conhecimentos específicos sobre o a realizar;
- Competências acerca da organização: saber organizar os fluxos de trabalho;
- Competências de serviço: conjugar a competência técnica, com o impacto que determinado produto/serviço, terá no consumidor final;
- Competências sociais: saber ser (autonomia, responsabilização e comunicação).

Quando se procede à caracterização dos perfis profissionais, verifica-se a existência predominante de doze competências: comunicação, motivação para os resultados, orientação para os clientes, trabalho em equipa, liderança, planeamento e organização,

conhecimento do negócio, flexibilidade/adaptabilidade, desenvolvimento dos colaboradores, resolução de problemas, pensamento analítico, relacionamento interpessoal. Os técnicos de recursos humanos tendem cada vez mais a centrar-se nas competências essenciais para determinadas funções, e não meramente no seu descritivo. O reflexo da avaliação por competências também se constata ao nível da avaliação do desempenho, na formação e conseqüente correção de *gaps* de competências, desenvolvimento de carreias, etc. (Camara et al., 2010).

Para Zarifian (2001) é necessário a existência de uma gestão de competências, quando se trata de mudanças nas organizações a diversos níveis. É necessário possuir:

- a noção de evento: ocorre de forma imprevisível, não programada, vindo a criar “ruído” no desenvolvimento normal da organização. Neste sentido, implica a capacidade do colaborador adotar estratégias e recursos diferentes para resolver novas situações;
- comunicação: implica compreender o outro, ou seja, ir de encontro aos objetivos organizacionais, partilhar normas comuns para a sua gestão;
- noção de serviço: atender a um cliente externo ou interno da organização precisa ser central e estar presente em todas as atividades; para tanto, a comunicação é fundamental.

### **3.1. Tipos de competências**

Camara et al. (2010), pretende que as competências estão habitualmente agrupadas em três grandes *clusters*: a comportamental, a liderança/gestão e a técnico-profissional.

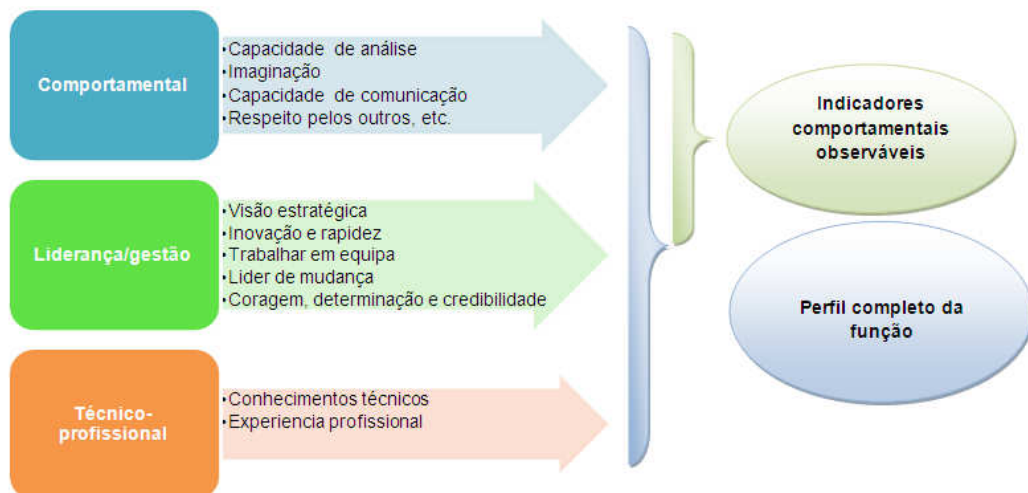
As competências comportamentais consistem nos comportamentos e atitudes que a pessoa que vai exercer determinada função, deve possuir para atingir um bom desempenho, são portanto as qualidades pessoais e aptidões comportamentais.

As competências de liderança/gestão prendem-se, ao nível estratégico da organização, com a mobilização dos colaboradores para atingir os fins e com a determinação e credibilidade do agente de mudança.

As competências técnico-comportamentais são o pré-requisito para o exercício de uma função, i.e., o *know-how* e a experiência profissional que a pessoa deve possuir para essa mesma função (Camara et al., 2010).

Importa salientar que a definição do perfil completo da função inclui os três *clusters*, não sendo no entanto habitual ver-se as competências técnico-comportamentais mencionadas num modelo de competências, pois apenas as competências comportamentais e de liderança/gestão são efetivamente observáveis, conforme exemplifica a figura 11. O perfil ideal da função, define também o grau de exigência de cada uma das competências. Estas competências são classificadas numa escala de 1 a 5 (1-Fraco; 2-Razoável; 3-Bom; 4-Muito Bom; 5-Excecional) (Camara et al., 2010), sendo que para as identificar, deve-se partir pela análise de funções (Cunha et al., 2010).

Figura 11. Competências associadas aos *clusters*: comportamental, a liderança/gestão e a técnico-profissional



### 3.2. Análise de Funções

A análise de funções consiste na recolha de informação acerca de uma determinada função, podendo assumir uma forma mais simples ou mais complexa. No entanto, é sempre um processo organizado, sistemático e estruturado, com o intuito de conhecer e descrever uma determinada função. A análise de funções deve conter informações não só acerca da função específica mas também acerca do contexto imediato e abrangente, tudo dependendo do propósito para o qual está a ser criada (Cunha et al., 2010). Pavur (2010) refere que uma análise detalhada da função poderia incluir características pessoais, na medida em que também estas são decisivas para o bom desempenho das

funções, nomeadamente em cargos de liderança, em que características como a responsabilidade, competências ao nível da mudança, inteligência, flexibilidade, se tornam imprescindíveis.

Para muitos autores, a análise de funções é a espinha dorsal da gestão dos recursos humanos, o fio condutor. Para Cunha et al., (2010) a análise de funções tem incidência ao nível das seguintes atividades: planeamento de recursos humanos, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, formação e desenvolvimento, gestão de carreiras/remunerações, organização do trabalho, etc., facilitando ainda a mudança, atuando ao nível das motivações e da ergonomia.

A informação a obter aquando da realização da análise de funções pode ser obtida através de inúmeras metodologias, como a observação, o questionário, a entrevista ou a via documental.

### **3.2.1. Descrição de funções**

A descrição de funções consiste na definição escrita daquilo que um colaborador executa no exercício da sua atividade. A descrição de funções permite, por um lado, que os colaboradores tenham conhecimento concreto das responsabilidades que lhes cabem dentro do cargo que ocupam, mas é, por outro lado, um guia de orientação para quem está em processos de seleção (Stybel, 2010).

Existem dois tipos de descrição de funções: a funcional, útil para a comunicação e planeamento, e a contextual, que se refere à descrição das funções concretamente (Stybel, 2010). Os benefícios da descrição de funções são inúmeros: por um lado, permite uma divulgação das características da função, e por outro, permite que o colaborador atinja elevados níveis de sucesso, bem como a melhoria dos processos de liderança (Pavur, 2010).

Cunha et al., (2010) nota que na descrição de funções não existe um formato original, mas recomenda a informação exemplificada na tabela 2.

Tabela 2

*Informação a constar numa descrição de funções*

<b>Informação</b>	<b>Descrição</b>
<b>1. Identificação da função</b>	Designação, nível hierárquico e salarial, etc.
<b>2. Objetivos globais da função</b>	Supervisionar, gerir, elaborar, etc.
<b>3. Deveres e responsabilidades</b>	Descrever deveres e responsabilidades (deve iniciar-se por um verbo)
<b>4. Materiais, máquinas, equipamentos, ambiente físico e social</b>	Condições físicas e número de pessoas perto da função)
<b>5. Outras condições de empregabilidade</b>	Benefícios e regalias associadas, emprego sazonal, horário, etc.

Quando se pretende fazer uma análise de funções é imprescindível selecionar o tipo de informação que se pretende recolher. Neste sentido, a análise de funções, pode ser mais ou menos extensa, recolhendo informação observável e/ou não observável. Algera e Greuter, (1998, cit. por Cunha et al., 2010), categorizam o tipo de informação obtida em quatro dimensões:

- Descrições comportamentais (observável);
- Requisitos comportamentais;
- Aptidões e atributos;
- Características das tarefas.

Para Brannick e Levine, (2002, cit. por Cunha et al., 2010) a análise de funções deve ser categorizada em quinze áreas:

1. Filosofia da organização e estrutura (relação entre função-organização e função-outras funções);
2. Certificação e outros requisitos exigidos por lei (habilitações académicas, formações);
3. Responsabilidades (responsabilidade);
4. *Standards* profissionais (padrões de conduta);
5. Contexto de trabalho (ambiente);
6. Produtos e serviços;
7. Máquinas, instrumentos e equipamentos;
8. Indicadores de desempenho do trabalho (padrões de desempenho);
9. Exigência da tarefa (físicas, sociais e psicológicas);

10. Estudo dos movimentos (movimentos especiais);
11. Atividades do trabalhador (tomada de decisão, interpretação da informação);
12. Atividades do trabalho (comportamentos observáveis);
13. Requisitos relativos às características do trabalhador (aptidões, capacidades, atitudes, etc.);
14. Mudanças futuras (potenciais mudanças futuras);
15. Incidentes críticos (historias que retratam os padrões de desempenho).

### **3.2.2. Descrição de funções: na atividade da segurança privada**

A Rede de Informação Ocupacional está a ser desenvolvida com o apoio do Departamento de Emprego e Formação dos EUA. Esta rede de informação tem o objetivo de descrever cada uma das profissões (incluindo tarefas, competências e conhecimentos), tendo por base o modelo definidos pela *O'NET Resource Center*<sup>3</sup>. Este banco de dados é continuamente atualizado e disponibilizado ao público em geral, sem qualquer custo.

O modelo de conteúdo da O'NET foi desenvolvido com base na avaliação dos empregos e na análise organizacional, refletindo por um lado, o trabalho em si e por outro, as pessoas que o realizam. A descrição de cada função é avaliada em seis domínios principais. Estes seis domínios permitem agrupar a informação em competências e características fulcrais aos colaboradores, conforme figura 12. Enumera-se de seguida cada um dos seis domínios.

O primeiro domínio assenta no trabalhador, mais precisamente nas características duradouras. Estas características são definidas como potenciais influenciadores do desempenho no trabalho e da capacidade de adquirir conhecimentos e habilidades, necessárias para o seu desempenho eficaz. Este primeiro domínio contempla as habilidades, os interesses profissionais, os valores organizacionais e os estilos de trabalho.

O segundo domínio refere-se aos requisitos do trabalhador, nomeadamente atributos que tenham sido adquiridos ou desenvolvidos, através da formação ou pela experiência.

O terceiro domínio assenta nos requisitos da experiência, i.e., incide nos requisitos relacionados com experiências anteriores de trabalho, nomeadamente a experiência e a

---

<sup>3</sup> <http://www.onetcenter.org/>



formação, as competências básicas (requisitos de admissão) e os certificados de formação.

O quarto domínio assenta na informação específica da função, nomeadamente as tarefas, e a utilização de ferramentas e tecnologia adequada.

O quinto domínio assenta nas características da força do trabalho, basicamente assenta nas variáveis que definem e descrevem as funções e que podem influenciar os requisitos profissionais.

O sexto e último domínio assenta nos requisitos profissionais, i.e., incide nas variáveis que influenciam o desempenho das funções, nomeadamente comportamentos gerais e detalhados que ocorrem em diversas funções, o contexto do trabalho (incluí fatores físicos e sociais) e a própria organização em que o indivíduo está inserido.

Figura 12. Modelo de conteúdo da O'NET



(Fonte: O Netcenter)

No que concerne à aplicação deste modelo à atividade da vigilância, constata-se que os vigilantes devem possuir as seguintes competências, nomeadamente:

- **Capacidade de Comunicar:** deve ser capaz de comunicar eficazmente com o público;
- **Capacidade de decisão:** deve ser capaz de determinar rapidamente a melhor solução, aquando de uma determinada situação;

- **Pensamento crítico:** deve recorrer à lógica e ao raciocínio por forma a rapidamente criar situações alternativas e conclusões;
- **Capacidade de observar:** deve ser capaz de se manter em alerta e reconhecer rapidamente qualquer coisa fora do comum;
- **Robustez física:** deve ser forte o suficiente para conseguir lidar com os infratores e com situações de emergência; exercer a força máxima ao nível dos músculos para levantar, puxar ou empurrar objetos;
- **Capacidade de ouvir:** deve ouvir tudo o que o rodeia, por forma a realizar as suas tarefas da melhor forma possível;
- **Capacidade de avaliação, acompanhamento e de formação:** capacidade para avaliar e acompanhar o desempenho e conseqüentemente ministrar ou receber formação, por forma a adotar medidas de melhoria ou corretivas;
- **Compreensão escrita:** deve ser capaz de compreender e comunicar por escrito eficazmente qualquer informação escrita;
- **Orientação para o serviço:** capacidade de ativamente solucionar problemas das pessoas;
- **Percepção social:** capacidade de compreender as razões dos outros e esforçar-se para entender o motivo de tais reações;
- **Orientação para a qualidade do serviço:** capacidade de cumprir os normativos do sistema de qualidade implementado na empresa de vigilância e no cliente.

Salienta-se que ao nível das competências, responsabilidades e tarefas, foram excluídas alguns itens que são muito específicos da segurança privada dos EUA, nomeadamente a utilização de armas de fogo, entre outras.

O mesmo modelo refere que os vigilantes, no exercício das suas funções, utilizam diversos equipamentos, nomeadamente: sistemas de deteção e instrução, sistemas de CCTV (*Closed-circuittelevision*), câmaras de vigilância, gravadores, rádios, veículos de ronda, telefone, *e-mail* e/ou fax, computadores, extintores, lanternas, rádios, etc.

O vigilante aquando do exercício das suas funções necessita de possuir conhecimentos a diversos níveis, nomeadamente ao nível de:

- Segurança e Segurança Pública: conhecer as medidas a tomar nas situações de proteção de pessoas, dados e propriedades;
- Clientes: conhecimento dos processos, serviços e normas do cliente;
- Conhecimento de línguas - conhecimentos ao nível da escrita e da oralidade do idioma Inglês;
- Legislação: possuir conhecimentos das normas jurídicas que regulam o País onde desempenham as suas funções, bem como conhecer o decreto de lei que regulamenta a atividade da segurança privada.

A Prestibel possui um descritivo de funções para os vigilantes, com base nas suas tarefas e responsabilidade, bem como ao nível comportamental. Ao nível das tarefas e responsabilidades, compete ao vigilante:

- Controlar a entrada e saída de pessoas, mantendo-as em segurança dentro das instalações;
- Elaborar relatórios das atividades diários (irregularidades sucedidas, equipamentos, danos materiais, roubo, presença de pessoas não autorizadas, etc.)
- Solicitar telefonicamente a presença de bombeiros ou polícia, em casos de emergência, incêndios, etc.
- Verificar situações de alarme e identificar os distúrbios;
- Executar rondas, mantendo a ordem entre pessoais e preservar as instalações;
- Detetar e prevenir situações de intrusão e garantir a segurança de portas e janelas;
- Operar com dispositivos eletrónicos de deteção de objetos proibidos;
- Fornecer informações, realizar e atender chamadas telefónicas;
- Comunicar e atuar perante os infratores.

Ao nível comportamental, ao vigilante, compete-lhe:

- Cumprir rigorosamente todas as normas e diretivas relativas ao serviço;
- Obedecer às ordens de serviço legítimas dadas pelos responsáveis;
- Não praticar quaisquer atos, no serviço ou fora dele, que atentem contra a moral pública comum;
- Respeitar e fazer-se respeitar por todas as pessoas, usando de compreensão e de bom senso;

- Usar moderação na linguagem e nas atitudes;
- Apresentar-se ao serviço sóbrio e nas melhores condições físicas e psicológicas;
- Apresentar-se no trabalho de acordo com normas - aprumo e atavio;
- Usar, sempre quando em serviço, o cartão profissional aposto visivelmente;
- Manter-se sempre acordado e atento no seu posto de vigilância;
- Manter uma postura correta, não metendo as mãos nos bolsos, não comendo, não bebendo, não fumando em público, e não denotando qualquer outra atitude de abandono ou de desleixo;
- Zelar com dedicação e honestidade pelas instalações a seu cargo e pelos bens patrimoniais que nelas se encontram, não os subtraindo ou utilizando para fins diversos daqueles a que se destinam;
- Não estabelecer diálogos seja com quem for, a não ser quando absolutamente necessário e sobre assuntos relacionados com o serviço que executa;
- Ser cortês e colaborar com as pessoas que lhe solicitem auxílio no seu local de trabalho, sem que isso o obrigue a afrouxar o cumprimento da missão principal;
- Prestar da melhor vontade e com toda a clareza as informações que lhe sejam solicitadas, desde que estas não constituam sigilo profissional ou violação das normas gerais de segurança, ou digam respeito à vida íntima dos funcionários;
- Não interromper por qualquer forma o serviço que lhe está determinado, mesmo que seja apenas para tomar café ou comprar tabaco.

A nova lei da segurança privada (Lei n.º 34/2013 de 16 de maio) vem definir diferentes especialidades, mediante as funções a desempenhar pelo vigilante, nomeadamente:

- Vigilante;
- Segurança -porteiro;
- Vigilante de proteção e acompanhamento pessoal;
- Assistente de recinto desportivo;
- Assistente de recinto de espetáculos;
- Assistente de portos e aeroportos;
- Vigilante de transporte de valores;
- Fiscal de exploração de transportes públicos;
- Operador de central de alarmes.

O mesmo Decreto-Lei, descreve as funções do vigilante. Neste sentido compete-te ao vigilante:

- Vigiar e proteger pessoas e bens em locais de acesso vedado ou condicionado ao público, bem como prevenir a prática de crimes;
- Controlar a entrada, a presença e a saída de pessoas e bens em locais de acesso vedado ou condicionado ao público;
- Prevenir a prática de crimes em relação ao objeto da sua proteção;
- Executar serviços de resposta e intervenção relativamente a alarmes que se produzam em centrais de receção e monitorização de alarmes;
- Realizar revistas pessoais de prevenção e segurança, quando autorizadas expressamente por despacho do membro do Governo responsável pela área da administração interna, em locais de acesso vedado ou condicionado ao público, sujeitos a medidas de segurança reforçada.

#### **4. Técnica de incidentes críticos**

Um incidente crítico pode assumir diferentes formas: eventos, comportamentos, experiência comercial, positiva ou negativa, contacto com clientes, falhas de serviço, etc. (Serrano, 2009).

A técnica dos incidentes críticos foi introduzida por Flanagan, em 1941, no âmbito do programa de Psicologia da Aviação da Força Aérea dos Estados Unidos da América, com intuito de reconhecer as características comportamentais que estão na base do sucesso ou do fracasso de uma determinada atividade (Flanagan, 1973).

Entre 1970 e 1973 foram realizados no Brasil estudos para definir critérios de avaliação e seleção para ajudantes de electricista e para definir comportamentos - ou seja, de incidentes críticos - relativamente à função de operador de hidroelétrica e subestações. Estes estudos revelaram-se um contributo importante para a psicologia de recursos humanos da atualidade, pois permitiram o refinamento dos métodos de recrutamento e seleção, a melhoria da gestão de tarefas nas organizações e, conseqüentemente, da avaliação do desempenho (Nogueira, Mendes, Trevizan & Hayashida, 1993).

Segundo Serenko (2006), a técnica dos incidentes críticos foi aplicada em diversas empresas, quer ao nível do comportamento organizacional, quer do marketing e das tecnologias da informação. É uma das mais importantes técnicas comportamentais

(Candeias, 2010) para averiguar os aspetos críticos de uma função, ou seja, os aspetos cruciais para o seu desenvolvimento com bom desempenho (Cunha et al., 2010).

Flanagan (1973) definiu a técnica dos incidentes críticos como um conjunto de procedimentos que através da observação de comportamentos facilita a resolução de problema práticos, ou seja, o incidente é qualquer comportamento que, por ser suficientemente complexo, permite realizar inferências e previsões acerca de uma determinada tarefa. Para Nogueira et al. (1993) são procedimentos que permitem o registo de comportamentos de impacto positivo ou negativo no desempenho de uma determinada função e que, conseqüentemente, resultam numa maior ou menor eficácia. Atualmente recorre-se muito a esta técnica para determinar os requisitos de um determinado posto de trabalho (Salgado & Moscov, 2001).

#### **4.1. A técnica dos incidentes críticos: na prática**

Esta técnica consiste em selecionar pessoas direta ou indiretamente relacionadas com a função que se pretende analisar, solicitando-se-lhes que exponham exemplos de situações demonstrativas de bons e/ou maus desempenhos, após o que se procede ao registo das condutas mais representativas (Salgado & Moscoso, 2001). Posteriormente procura-se reduzir os incidentes relatados para um número menor de categorias. O objetivo desta técnica é valorizar aspetos excepcionalmente positivos (facilidades) do desempenho e aspetos excepcionalmente negativos (dificuldades) (Chiavenato, 1999).

A presente técnica também é utilizada na avaliação de desempenho e é neste sentido que cada fator de avaliação de desempenho é metamorfoseado em incidente crítico, permitindo avaliar as competências de cada colaborador, nomeadamente pontos fortes e fracos (Chiavenato, 1999).

Os intervenientes podem ser entrevistados tantas vezes quantas as necessárias à clarificação das categorias. Registam-se os comportamentos extremamente positivos ou extremamente negativos, ou seja, apenas aqueles que se situam acima ou abaixo de um determinado desvio padrão (Candeias, 2010). O processo termina quando as categorias forem suficientemente esclarecedoras para descrever determinada função. Estas categorias finais designam-se por dimensões comportamentais (Cunha et al., 2010).

Serrano (2009) distingue dois tipos de classificação: os incidentes críticos positivos e os negativos, os últimos tendo normalmente maior impacto que os primeiros.

Um incidente crítico é considerado eficaz (ou positivo) se ajuda na resolução de um problema, ineficaz (ou negativo) se não consegue resolver um problema, se criar novos problemas ou a necessidade de novas ações de formação (Serenko, 2006).

Serrano (2009) considera que esta técnica, apesar de ser flexível e robusta, apresenta vantagens e desvantagens, conforme figura 13.

Figura 13. Vantagens e desvantagens da técnica de incidentes

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"><li>• Não força o respondente a nenhuma resposta;</li><li>• Permite identificar acontecimentos raros;</li><li>• Fornece informação rica;</li><li>• Pode ser usada como entrevista ou questionário;</li><li>• Útil quando ocorre um problema cuja causa é desconhecida.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Baseia-se nas recordações dos respondentes;</li><li>• Está sujeita a imprecisões porque recorre à memória;</li><li>• Dependente dos incidentes recordados.</li></ul>

#### 4.2. A entrevista como método de recolha de incidentes críticos

Yáñez, López-Mena e Reyes (2011) notam que a entrevista para recolha de dados de incidentes críticos deve considerar os seguintes aspetos:

- Início da entrevista:* criação de um ambiente calmo de modo a diminuir a probabilidade de existência de tensões, o que dificultaria a obtenção da informação, e a suscitar confiança no entrevistado. O entrevistador explicar a natureza da entrevista logo de início;
- Enfoque no tema:* solicitar que recorde um incidente crítico positivo ou negativo, descrevendo-o detalhadamente, inclusive os comportamentos subjacentes, e quais os resultados do incidente;

- c) Desenvolvimento da entrevista: solicitar todos os detalhes possíveis (o que é que aconteceu exatamente, com quem, como, o que fez, etc.) e quais as “consequências” a curto e longo prazo;
- d) Encerramento da entrevista: a entrevista chega ao fim quando o entrevistado termina a sua história. O entrevistador deve demonstrar o quanto a colaboração do entrevistado foi importante, agradecer a sua participação e reforçar a ideia de que a entrevista é totalmente sigilosa. Finalmente, solicitar nova entrevista, caso exista essa necessidade.

O entrevistado deve fornecer respostas simples e exaustivas, apenas detalhadas o suficiente para uma reconstituição fiável dos factos.

## 5. A Formação

A formação deve orientar-se para a aprendizagem de novos comportamentos, valorização ou descoberta de capacidades, atitudes e conhecimentos indispensáveis à realização do trabalho (este último, no caso da formação profissional). Cabrera, (2002, cit. por Cunha, et al., 2010) é um pouco mais restritivo na definição do conceito, pondo a tónica mais numa ótica organizacional, em que o objetivo é impulsionar a mudança ao nível dos comportamentos, conhecimentos, atitudes e capacidades dos trabalhadores no seu ambiente laboral. A formação permite que o colaborador desbloqueie os seus mecanismos cognitivos e motivacionais, de forma a atingir a realização pessoal e a preencher novos requisitos de empregabilidade.

A formação é uma necessidade constante, fruto da velocidade das alterações a que os fenómenos sociais estão sujeitos. Os fatores que fomentam essa necessidade são a inovação tecnológica, o ciclo de vida dos produtos, o trabalho de natureza cognitiva e a transição constante de funções e carreiras (Cunha et al., 2010).

A formação pode ser formal ou informal, planeada ou não planeada. Esta definição tem amplitude necessária para enquadrar o conceito de *coaching* (Cunha et al., 2010). O *Coaching* consiste num processo de relacionamento de ajuda e de apoio, entre o *coach* (“formador”) e o *coachee* (“formando”) e visa desenvolver competências a nível pessoal e profissional. O *coaching* visa o desenvolvimento do *coachee*, através da definição de



objetivos reais e mensuráveis e visa a progressão a nível comportamental e profissional, com o intuito de contribuir para os resultados organizacionais.

O conceito de *empowerment*, também vem nesta linha de pensamento, pois visa o desenvolvimento de competências para a resolução de problemas e pode ser entendido numa perspetiva individual e organizacional. Na perspetiva organizacional, o *empowerment*, proporciona situações de tomada de decisões partilhadas, igualdade na distribuição de funções, papéis e responsabilidades (Pereira, 2010).

### 5.1. O Processo de formação

O processo de formação desenrola-se em diversas fases. Cada uma delas deve ser definida cuidadosamente, porque o processo de aprendizagem não é um processo estanque. Segundo Camara e colaboradores (2010), o processo de formação é constituído por seis fases, identificadas na figura 14: diagnóstico de necessidades, conceção, ação de formação, pré-avaliação, *follow-up* e acompanhamento, e avaliação.

Figura 14. Fases do processo de formação



## Diagnóstico de necessidades

Muitas organizações pretendem ministrar formação mas falta-lhes o conhecimento operacional e o do terreno, acabando por contratar empresas externas, sem muitas vezes definir objetivos, convencidas de que a formação é uma espécie de magia infalível para o sucesso automático da organização e a cura para os colaboradores desmotivados. Se um colaborador tem um baixo desempenho, uma formação *on the job* ou do tipo relacionamento um-a-um pode trazer ótimos resultados. No entanto, a solução pode não estar na formação mas na clarificação antecipada de objetivos, na distribuição rigorosa de tarefas, na adequação do material de laboração, na gestão de turnos, entre outros fatores. Por esse motivo, a formação não pode ser entendida como uma ferramenta estanque, mas tem de ser integrada num sistema racional de gestão de recursos humanos (Cunha, et al., 2010). O diagnóstico de necessidades formativas deve incidir numa vertente individual, organizacional e num plano operacional.

Na vertente individual, são avaliadas as necessidades de formação de cada colaborador, ou seja, é necessário definir o que cada colaborador deve executar, identificando as lacunas atuais e prevendo as futuras. Esta informação é possível de obter mediante entrevistas e inquéritos a chefias e colaboradores.

Nesta fase, define-se também a forma como posteriormente se irá avaliar a eficácia da formação (Camara, et al., 2010).

A vertente organizacional incide, por um lado, nos indicadores que avaliam a organização e a produtividade - e.g., perda de clientes, baixa qualidade, perda de quotas no mercado, elevados índices de *turnover*, presenteísmo (dores musculares, cansaço, ansiedade, angústia, irritação, distúrbios gástricos, etc.), ou absentismo dos trabalhadores, etc. -, e, por outro, nas decisões estratégicas, que podem passar pela necessidade de formação - e.g., novos métodos de trabalho, novas tecnologias, novos produtos e serviços, etc. Nos Estados Unidos, um estudo realizado pelo *Institute for Health and Productivity Studies*<sup>4</sup> permitiu concluir que as empresas americanas chegavam a apresentar prejuízos da ordem dos 150 mil milhões de dólares por ano, motivados pelo absentismo e/ou pelo presenteísmo.

No plano operacional é necessário analisar as tarefas que os colaboradores desempenham, como as desempenham e que requisitos têm de cumprir. A análise do conteúdo do trabalho está associada à análise de funções: engloba as atitudes e

---

<sup>4</sup> [http://oggerente.com.br/novo/colunas\\_ler.php?canal=6&canallocal=53&canalsub2=177&id=839](http://oggerente.com.br/novo/colunas_ler.php?canal=6&canallocal=53&canalsub2=177&id=839)

competências necessárias a uma determinada função, assim como a descrição das condições em que as funções se desenrolam (Camara, et al., 2010).

### **Conceção**

Com base no diagnóstico das necessidades de formação, a organização e o formador devem conceber e planear a formação de maneira a atingir os objetivos.

É fundamental perceber claramente os objetivos da formação a ministrar, definir com exatidão as competências a inculcar, modificar ou a melhorar. Os objetivos da formação podem assim enquadrar-se nas seguintes categorias: formação orientada para a motivação (incide no querer-fazer), para a inibição (“inibir competências obsoletas”) (p. 565, Camara et al., 2010), para a estratégia (competências que permitam ir ao encontro da estratégia da organização), para o desenvolvimento e para o cargo, i.e., centrada na função e atuante ao nível dos *gaps* existentes.

Na fase da conceção define-se o tipo de formação (em sala, *on the job*, *outdoors*, relacionamento um-a-um ou *on-line*), os métodos e as técnicas pedagógicas (Camara et al., 2010).

### **Ação de Formação**

Nesta fase pretende-se mudar os conhecimentos e os comportamentos, eliminando o ruído que dificulta o processo de mudança. Nesta terceira fase são aplicados os métodos e técnicas definidas na fase anterior. Cada ato formativo deve ser avaliado, para perceber se as expectativas dos formandos estão a ser atingidas ou se são necessárias ações de correção (Camara et al., 2010).

### **Pré-avaliação**

Terminada a ação de formação, o colaborador regressa ao local de trabalho e pode encontrar fatores externos que o “empurram” para o estágio de conhecimento anterior. Neste sentido, é de extrema importância proceder à pré-avaliação dos objetivos propostos. Esta avaliação deve ser realizada algum tempo depois da formação terminada para verificar se os objetivos foram de facto alcançados (Camara et al., 2010).

### ***Follow-up* e acompanhamento**

Caso se verifique desfasamento entre os objetivos pretendidos e os alcançados (detetados na fase anterior), é nesta fase que atuam as correções. O objetivo desta fase é proceder à cristalização e manutenção do estágio de desenvolvimento atingido. O *follow-up* deve, idealmente, ser feito no local de trabalho e durante o desempenho normal das funções dos formandos (Camara et al., 2010).

Se a pré-avaliação não chegou a ser feita, é na fase do *follow-up* que se procede à avaliação da eficácia da formação, aplicando as medidas corretivas necessárias (Camara et al., 2010). Esta fase irá definir se a formação foi um custo ou um investimento (Camara et al., 2010).

### **Avaliação**

No fim, é importante avaliar se os objetivos propostos foram conseguidos e se as necessidades de formação inicialmente identificadas foram colmatadas.

Sublinhe-se que, para além destas fases terem de ser bem definidas e realizadas, é imprescindível avaliar o impacto da formação na organização.

A este propósito convém referenciar o modelo de Kirkpatrick (1959), com quatro níveis de avaliação da formação. É um modelo amplamente utilizado, pois traduz-se numa avaliação completa, clara e de fácil implementação. Este modelo é assaz utilizado no meio académico e nas organizações como modelo de avaliação de desempenho. Este modelo é definido com base em quatro tipos de avaliações: reações, aprendizagens, comportamentos e resultados, como exemplifica a figura 15 (Lin, Chen, Chuang & Hui 2011):

*Figura 15.* Avaliação da formação por níveis: modelo de Kirkpatrick (1959)



O modelo de Kirkpatrick está representado em quatro níveis (Lin, et al., 2011):

- **Nível 1, avaliação da reação** – é o nível mais básico; refere-se a reações afetivas dos formandos acerca da formação, e.g., aceitação do conteúdo por parte dos formandos, o seu *feedback*, sugestões e opiniões, desempenho do formando, materiais didáticos e métodos de ensino. É uma avaliação que não se refere a aspetos concretos da avaliação da formação, mas sim a aspetos emocionais. Habitualmente esta avaliação é feita com recurso a questionário;
- **Nível 2, avaliação da aprendizagem** – é um nível mais complexo que o anterior. Corresponde à avaliação das aptidões e/ou conhecimentos adquiridos e desenvolvidos na formação; à compreensão da formação. A avaliação é realizada com recurso a testes de conhecimento e/ou desempenho;
- **Nível 3, avaliação do comportamento** – é um nível mais complexo de avaliação. Refere-se ao processo de transferência das aprendizagens para o contexto de trabalho, ou seja, refere-se à mudança dos comportamentos dos formandos após a formação. Este nível avalia até que ponto a formação foi um ganho ou uma perda e, conseqüentemente, se produziu melhorias no desempenho. Neste nível pode recorrer-se à conjugação de diferentes meios, e.g., avaliação de desempenho;
- **Nível 4, avaliação dos resultados/impacto** – como o nome indica, refere-se ao impacto organizacional da formação. Consiste na influência dos comportamentos dos formandos, sobre os resultados da formação, nomeadamente, e.g., redução do número de acidentes de trabalho, satisfação do cliente, índices de produtividade, etc.

Lin, et al. (2011), pretenderam estabelecer relação entre as reações da formação dos colaboradores de um clube de golfe com o compromisso com a organização, bem como com as aprendizagens e comportamentos. Concluíram que a avaliação das reações dos colaboradores, tem impacto direto e positivo na aprendizagem, no comportamento e no compromisso, ou seja, se os colaboradores percecionam a formação como sendo de qualidade, melhoram o seu desempenho nas aprendizagens, que se reflete no comportamento e o compromisso com a organização é mais elevado, como exemplifica a figura 16:

Figura 16. Resultados estimados por Lin, et al. (2011)



Com este estudo os referidos autores, concluíram que na prática é necessário programar anualmente cursos de formação, para garantir o compromisso com a organização. A criação de um clima favorável à aprendizagem, permite captar boas energias aos trabalhadores, por forma a melhorar os seus conhecimentos e comportamentos, o que se traduz num maior compromisso organizacional.

Lin, et al. (2011) afirmam que é crucial realizar o levantamento das necessidades de formação, estabelecer diversos métodos de avaliação, por forma a garantir que os colaboradores transfiram a aprendizagem para o local de trabalho.

Neste modelo, cada nível é importante em si mesmo e tem impacto no nível seguinte. Tem sido criticado quanto à forma de apresentação ascendente, pelo facto de dar mais relevo aos dados do nível 4 (resultados/impacto) do que aos do nível 1 (reação).

Holton (1996) crítica o modelo de Kirkpatrick porque apresenta uma lacuna na identificação de constructos. Este modelo apenas permite proceder a avaliação da formação em dois momentos: durante a formação e depois da formação.

O modelo de Brinkerhoff (1987, cit. por Pereira, 1996) consiste na avaliação da formação baseada em seis níveis:

1. Avaliação das necessidades e objetivos
2. Estrutura das ações
3. Execução das ações
4. Avaliação dos conhecimentos adquiridos

5. Avaliação da aplicabilidade
6. Avaliação no contexto de trabalho, i.e, avaliação do impacto da formação.

## 5.2. Áreas De Intervenção

A formação visa aprofundar os conhecimentos dos colaboradores numa determinada função (a chamada “formação de reciclagem”) ou dotá-los de conhecimentos que permitam a realização de novas tarefas – sendo por isso associada à polivalência/rotação de funções (Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2004).

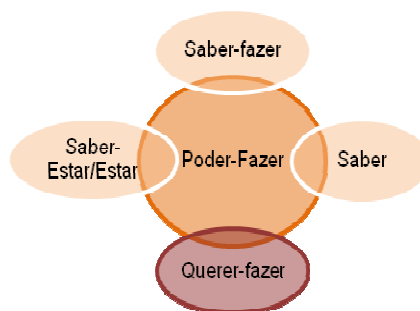
A formação pode atuar em duas vertentes, conforme é de natureza reativa (reposição de competências, e.g., desempenhar uma função com maior eficácia) ou de natureza proativa, de objetivos meramente motivacionais (Camara, et al., 2010).

Relativamente à atuação sobre as competências, é possível intervir em diversas áreas. Segundo Cunha et al. (2010) e Camara et al. (2010), a formação pode atuar em várias vertentes: do saber-saber (1), intervindo no conhecimento necessário para o exercício da função e nas capacidades cognitivas/conhecimentos; do saber-fazer (2), visando conhecimentos concretos e operacionais, competências adequadas à realização do trabalho, habilidade e destreza; do saber-ser/estar (3), com enfoque no aspeto comportamental, para uma mudança de atitudes, comportamentos e formas de estar.

Marín e Berrocal (1999, cit. por Camara et al., 2010) incidem em duas grandes áreas de intervenção: o querer-fazer insere-se no campo das motivações que alimentam o desenvolvimento da competência; o poder-fazer consiste nos meios e recursos disponíveis para alcançar o comportamento exigido.

A figura 17 exemplifica a conjugação entre as várias áreas de intervenção.

*Figura 17.* Componentes de atuação da formação



(Fonte: Adaptado de Camara, et.al, 2010)

Cunha et al. (2010) elaboraram uma abordagem alternativa e identificaram quatro áreas de intervenção: (1) transmissão de informações, transmissão de conteúdos; (2) mudança de atitudes face ao trabalho: ajustamento entre o comportamento e a estratégia da organização; (3) desenvolvimento de capacidades de trabalho com reflexo na execução de tarefas; (4) desenvolvimento de conceitos, processando-se a um nível mais abstrato, o do pensamento estratégico.

### 5.3. Tipos de Formação

De acordo com Camara et al. (2010), independentemente da formação ser interna (com recursos da organização) ou externa (recurso a entidades externas), ela pode ocorrer de diversas formas:

- **Formação em sala:** formações ministradas em sala de formação. Este tipo de formação tem como guia, os resultados obtidos no levantamento de necessidades. É nesta base que se define os objetivos a alcançar e como os operacionalizar em contexto de sala.
  - Este tipo de formação é por vezes conjugado com a formação *on the job* e/ou com o *e-learning* (formação *online*).
- **Formação *on the job*:** realizada no local de trabalho. Consiste em explicar e executar uma determinada tarefa junto do colaborador, que por sua vez terá também de a realizar (demonstração-imitação). Este tipo de formação permite reciclar os conhecimentos do colaborador, bem como habilitá-lo a executar novas tarefas (polivalência).
  - A formação *on the job* pode ser associada à formação em sala e/ou formação *e-learning*.
- **Formação *outdoors*:** associada a atividades em equipa, ao ar livre. O objetivo consiste numa situação de informalidade, na realização coletiva de atividades conducentes ao desenvolvimento de competências (canoagem, escalada, *paintball*, etc.). Este tipo de formação pode ser utilizado para aumentar a motivação, para facilitar a integração ou para assimilar um conteúdo específico (a execução de uma determinada tarefa). Santos (2010) concluiu que este tipo de formação pode contribuir para o aperfeiçoamento dos conhecimentos, competências e aptidões para o trabalho em grupo.



- **Relacionamento um-a-um:** formação com acompanhamento individualizado. É neste contexto que surge o conceito de *coaching* (acompanhamento e aconselhamento individual e diário, que resulta num *feedback* positivo no presente da ação. Tem carácter operacional e regular (reuniões com acompanhamento do *coach*).
- **Formação *online*:** formação através da Internet ou da Intranet. Este sistema permite ao colaborador pesquisar informação sempre que necessite – *self-learning*. A formação *online* pode ser síncrona (em tempo real) ou assíncrona (não existe comunicação em tempo real). Associado a este tipo de formação está o *blended learning (b-learning)*, i.e., o recurso a vários tipos de formação concomitantes: formação em sala, formação *on the job*, *e-learning* e *coaching*.



## CAPÍTULO III

### Enquadramento teórico das atividades complementares

Na sequência deste estágio foi sugerido um pequeno trabalho de investigação versando temáticas atinentes a determinados constructos organizacionais. No presente caso a opção recai sobre as seguintes: o compromisso organizacional, as atitudes, as crenças, o trabalho e a percepções da utilidade da formação.

#### 1. O compromisso organizacional

Todo o indivíduo está sujeito à influência do meio em que se insere, e isso reflete-se no seu modo de ser e de agir. A influência social é modeladora de comportamentos. O comportamento é orientado em função de normas e regras a que o indivíduo tem de submeter-se, seja por identificação com algo, e.g., a identificação com uma organização, ou por internalizar os valores dessa mesma organização. Uma das formas de vinculação do indivíduo às organizações é o compromisso organizacional que também aparece na literatura referenciado como empenhamento, implicação e comprometimento (Carochinho, 2009).

Para Mowday e seus colaboradores (1982, cit. por Dey, 2012), o compromisso organizacional tem implicações nos colaboradores, nas organizações e na sociedade em geral.

##### 1.1 Diversas definições de compromisso organizacional

Para Meyer e Allen (1997, p.11), o compromisso organizacional é “uma orientação afetiva perante a organização, o reconhecimento dos custos associados ao seu abandono e a obrigação moral de permanecer na organização” e é encarado como atitude (Allen e Meyer, 1990).

O compromisso organizacional é sentido como se de uma “relação psicológica” se tratasse, e o que define a relação colaborador-organização tem a ver com implicações na decisão de se manter, ou não, na organização (Nascimento, Lopes & Salgueiro, 2008).

Dey (2012), no seu trabalho acerca dos preditores do compromisso organizacional, refere a existência de diversas definições deste conceito. Dey (2012) refere que para Jex (2002), o compromisso organizacional pode ser entendido como a dimensão em que os colaboradores estão dedicados à sua organização e nela permanecem; para Meyer e Herscovitch (2001), o compromisso é influenciado por motivações extrínsecas e atitudes positivas, as quais determinam o comportamento do indivíduo na organização. Para Porter e colaboradores (1974), o compromisso organizacional é a “força relativa” do envolvimento do indivíduo na organização e pode manifestar-se como uma forte crença relativamente aos objetivos e valores da organização, uma vontade acentuada de empenho e um anseio de nela permanecer.

Rego (2003), define como sendo é a solução da competitividade e do desempenho organizacional. Para Swailes (2000, p. 207), assume-se como “internalização da concordância com os objetivos relacionados com as tarefas e, em simultâneo, com contínuos comportamentos direcionados para a consecução dos objetivos e de outros outputs positivos que beneficiam a organização”.

O nível de compromisso dos colaboradores na organização sofre a influência das recompensas extrínsecas (e.g, compensações pecuniárias) e psicológicas (e.g., satisfação no trabalho, relação entre colegas e chefia, etc.) (Dey, 2012).

Carochinho (2009) num dos seus trabalhos alcançou resultados em que, os colaboradores com níveis de compromisso elevado contribuem de forma mais significativa para o desempenho da organização. Este envolvimento reflete-se no aumento da eficácia e no aumento da produtividade da organização, na assiduidade ou, pelo contrário, no absentismo, na taxa de *turnover* e no desempenho organizacional.

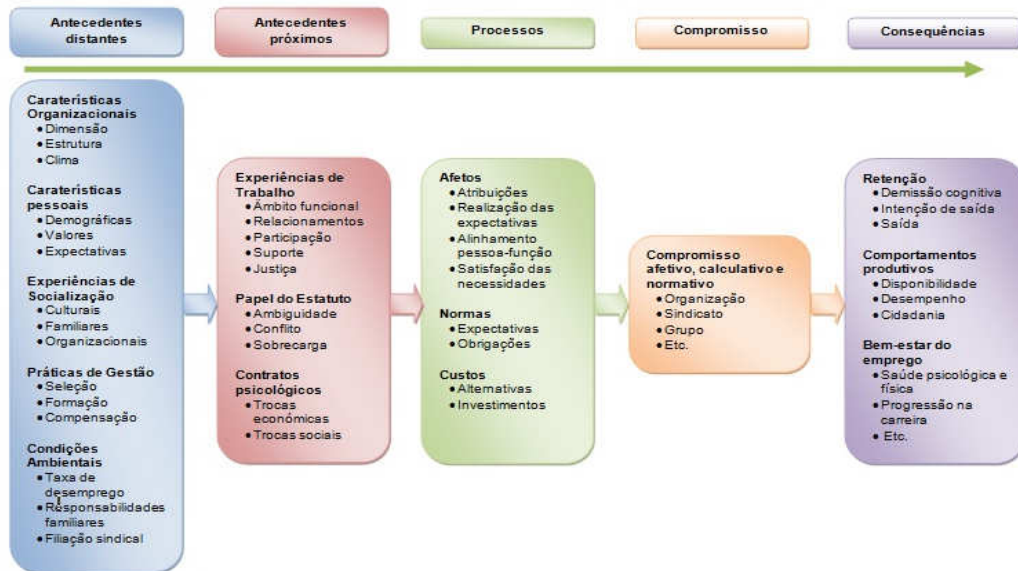
## **1.2. As implicações do Modelo compromisso organizacional nos Recursos Humanos**

Apesar do compromisso organizacional ter sido inicialmente abordado como constructo unidimensional, vários estudos sublinham a sua vertente multidimensional (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1997).

A perspectiva unidimensional incide na intensidade da relação entre o colaborador e a organização, sendo esta perspectiva alvo de diversos estudos. A intensidade do envolvimento do colaborador com a organização depende das suas características pessoais, das funções que exerce e das suas experiências. Este envolvimento/intensidade conduz o colaborador a adotar determinados comportamentos e atitudes, que se traduzem na assiduidade, na intenção de continuar na organização, no esforço do trabalho e na retenção (Nascimento, 2010).

A perspectiva multidimensional é defendida por vários autores, entre eles, Meyer e Allen (1997), cujo modelo se apresenta na figura 18. A perspectiva multidimensional considera a existência de antecedentes distantes (caraterísticas organizacionais) e próximos (experiências no trabalho, estatuto do trabalho e contratos psicológicos estabelecidos), processos, múltiplos compromissos e consequências no comportamento (Meyer & Allen, 1997). Os antecedentes vão por sua vez determinar o compromisso do colaborador com a organização – os processos – através dos afetos, dos sentimentos e das normas.

Figura 18. Modelo multidimensional do compromisso no local de trabalho

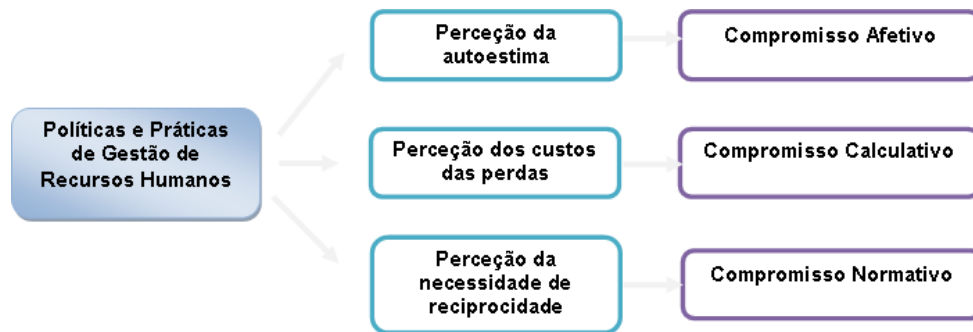


(Adaptado de Meyer e Allen, 1997, p. 106)

Para Meyer e Allen (1997), o compromisso organizacional tem como antecedentes as práticas e políticas de gestão de Recursos Humanos, na medida em que influenciam a percepção da autoestima, dos custos das perdas e da necessidade de reciprocidade. Desta

forma, a percepção da autoestima tem influência direta no compromisso afetivo; a percepção dos custos das perdas têm-na no compromisso calculativo, e a percepção da necessidade de reciprocidade tem influência no compromisso normativo, conforme a figura 19.

Figura 19. Práticas de gestão de Recursos Humanos



(Fonte: Meyer e Allen, 1997, p. 69)

Apesar de não se encontrarem muitos estudos que assumam a relação exemplificada na figura 19, há resultados que acusam a existência de uma relação positiva entre a percepção positiva das políticas e práticas dos recursos humanos com o compromisso afetivo e normativo (Meyer & Allen, 1997).

### 1.3. Modelo das três componentes do compromisso organizacional de Meyer e Allen

Meyer e Allen (1997) definiram como modelo as três componentes do compromisso organizacional, nomeadamente o compromisso calculativo ou instrumental (continuance commitment), normativo (normative commitment) e afetivo (affective commitment).

Este modelo multidimensional explica o comportamento dos indivíduos em determinadas organizações e contextos. De uma forma genérica, pode afirmar-se que os indivíduos se mantêm na organização com o intuito de alcançar uma contrapartida (compromisso calculativo), ou são dominados por sentimentos de obrigação (compromisso normativo), ou porque estão emocionalmente envolvidos com a organização (comprometimento afetivo) (Nascimento, et. al, 2008).

O compromisso calculativo tem por base a percepção do indivíduo em relação aos custos associados à eventual saída da organização (Cunha, 2011), permanecendo nela apenas por necessidade (Meyer & Allen, 1997), sejam elas por questões pecuniárias ou por inexistência de outras oportunidades de emprego (Grdinovac & Yancey, 2012; Carochinho, 2009). Então, desenvolve esforços para satisfação de objetivos pessoais, nomeadamente: remuneração, promoção, manutenção do emprego, etc. Deste modo, o compromisso calculativo pode assumir-se como uma vertente bidimensional: “custos associados à mudança” e “ausência de alternativas à atual situação” (Nascimento, et. al, 2008).

Para Rego, Cunha e Souto (2005), os colaboradores com forte compromisso calculativo apenas desenvolvem esforços na realização de tarefas a que estão estritamente obrigados. Se este tipo de compromisso assumir um carácter dominante, os colaboradores podem adotar atitudes e ações negativas para a organização (e.g., absentismo).

O compromisso normativo consiste no sentimento de dever moral que o indivíduo tem para com a organização. Os indivíduos com forte compromisso normativo, sentem a obrigação de permanecer na organização (Meyer & Allen, 1997) por uma questão de responsabilidade moral e não de entusiasmo. Os colaboradores são competentes na realização das suas tarefas, mas concretizam-nas sem empenhamento e apenas permanecem enquanto o sentimento moral for suficientemente forte (Nascimento, et. al, 2008). Os colaboradores com forte compromisso normativo pendem para a adoção de comportamentos organizacionais positivos (Rego et al., 2005), mas por uma questão de “obrigação” (Carochinho, 2009).

Para Wayne, Casper, Matthews e Allen (2013) o compromisso afetivo consiste numa ligação emocional, que vincula o colaborador à organização, traduzindo-se numa menor rotatividade e absentismo, e em comportamentos e atitudes favoráveis à cidadania organizacional.

A permanência do indivíduo na organização prende-se a motivações intrínsecas e meramente afetivas (Cunha, 2011), tem a ver com o facto de o compromisso afetivo ser bastante vincado. O indivíduo permanece na organização por vontade própria (Meyer & Allen, 1997), é uma questão de “desejo” (Carochinho, 2009). Para Allen e Meyer (1997) e Grdinovac e Yancey (2012), o compromisso afetivo desenvolve-se quando o colaborador reconhece que a sua identidade está em consonância com a da organização.

Esta afetividade instala-se quando os colaboradores se sentem satisfeitos e entendem que a organização é justa, respeitadora dos valores humanos e assume uma responsabilidade social.

Para Nascimento e colaboradores (2008), um compromisso afetivo elevado representa um elevado empenhamento no alcance dos objetivos estratégicos da organização e, conseqüentemente, a permanência nela. Organ & Paine (2000, cit. por, Rego, 2003) afirmam que os colaboradores mais afetivamente ligados à organização, para além de contribuírem para o bom desempenho da organização, denotam uma menor taxa de *turnover* e absentismo, adotando mais comportamentos de cidadania organizacional.

Na perspetiva de Rego (2003), o facto de um colaborador sentir uma forte ligação afetiva à organização, não é sinónimo da vontade de lá fazer carreira. Tal atitude face ao trabalho não significa “amor para toda a vida”, “amor eterno”, até porque, a qualquer momento, a organização pode quebrar os “laços”. De facto, são comuns alterações estruturais para satisfazer as exigências do mercado, entendendo que a organização pode ter necessidade de se adotar ao meio mais competitivo.

Laka-Mathebula (2004) afirma que cada uma das dimensões do modelo de Meyer e Allen se associa a múltiplas variáveis. Para a autora, o compromisso calculativo implica duas situações: a primeira, referente às oportunidades de emprego, tem influência na decisão dos colaboradores aceitarem ou rejeitarem o desafio; a segunda refere-se ao investimento por parte dos colaboradores no desenvolvimento de ações que determinam a decisão de permanecer, ou não, na organização. O compromisso normativo, é influenciado por variáveis como: o nível da vinculação, do contrato psicológico entre o colaborador e a organização. Laka-Mathebula (2004) entende que no compromisso afetivo há inúmeras variáveis associadas, entre características pessoais - a idade, o género, o nível educacional, a posse de títulos superiores e o sentido de profissionalismo - e organizacionais - a perceção do apoio da organização ao colaborador, o sentimento de conforto físico e psicológico da organização, a cultura, a política e a estrutura da organização.

Em suma, os colaboradores com forte compromisso afetivo permanecem na organização porque querem; os colaboradores com um compromisso calculativo forte permanecem na organização porque precisam; os que possuem um compromisso normativo forte continuam na organização porque sentem que devem fazê-lo (Dey, 2012).



As organizações pretendem, no geral, estimular o desenvolvimento de compromissos afetivos e normativos nos colaboradores e neutralizar os compromissos calculativos (Rego et al., 2005). O estudo de Wayne e colaboradores (2013) sobre a dicotomia família e compromisso organizacional refere que as organizações que pretendam aumentar os níveis de compromisso organizacional dos seus colaboradores, devem reduzir o “conflito” entre trabalho e família.

#### **1.4. A relação entre as três dimensões**

Nascimento e os seus colaboradores (2008), contrariamente ao modelo de Meyer & Allen (1997) - que apontam a existência de ligações entre as três dimensões mencionadas -, sublinham a existência de relações favoráveis entre o compromisso afetivo e o compromisso normativo. Relativamente à existência ou inexistência de relações positivas entre o compromisso afetivo e o compromisso calculativo, a dúvida permanece, pois os diversos estudos efetuados a propósito desta temática não têm demonstrado resultados conclusivos.

Allen e Meyer (1996), entende que só é possível avaliar a relação existente entre os colaboradores e a organização quando são consideradas simultaneamente as três componentes: calculativa, normativa e afetiva.

#### **1.5. Antecedentes do compromisso organizacional**

Vários são os fatores que exercem influência no compromisso organizacional, nomeadamente, a idade dos colaboradores, o tempo de serviço (antiguidade) na organização, a importância das funções que desempenham, as políticas de avaliação do desempenho, a diversidade das tarefas, a comunicação com os superiores hierárquicos, o nível de produtividade e de remunerações (Leite, 2004), o reconhecimento profissional, a remuneração ajustada ao mercado, a divisão dos lucros, o respeito pelos colaboradores, as sugestões dos colaboradores e a liberdade de pensamento (Vidal & Simonetti, 2010). Carochinho (2009), sublinha o forte impacto da idade e da antiguidade no compromisso organizacional. O mesmo autor nota ainda que quanto mais elevado é o nível de escolaridade, menor é o nível de compromisso do colaborador com a organização, o que se justifica pelo facto de um colaborador com habilitações

literárias superiores possuir um sentimento de descontentamento mais vincado face à ausência de gratificações pela sua qualificação e/ou formação. O compromisso organizacional tende a diminuir na razão inversa do nível educacional e a perceção do locus de controlo externo. Carochinho (2009), no seu estudo, chama ainda a atenção para os elevados níveis de compromisso organizacional das mulheres, supostamente mais sensíveis a sentimentos de insegurança em relação à continuidade na organização. Leite (2004) acrescenta que as mulheres casadas possuem em geral um nível de compromisso organizacional ainda mais elevado.

O compromisso organizacional é influenciado pelas características percebidas do trabalho (feedback, autonomia e identidade da tarefa), o que se tem verificado pela correlação positiva entre o compromisso organizacional e o enriquecimento do posto de trabalho (autonomia e diversidade de tarefas). O grau de compromisso dos colaboradores é influenciado significativamente pelo estilo de gestão, permitindo uma maior ligação aos valores e objetivos organizacionais. O compromisso organizacional está diretamente relacionado com a motivação, com o envolvimento pessoal e com a satisfação no trabalho (Carochinho, 2009).

Com relação aos antecedentes do compromisso calculativo, Meyer e Allen (1984) afirmam que ele pode ir aumentando em função da idade e da antiguidade - quanto mais velhos forem os colaboradores, menos perspectivas têm de novas oportunidades de emprego. Neste sentido, a falta de oportunidade de mudança de organização faz com que aumente o compromisso calculativo.

No que concerne aos antecedentes do compromisso normativo, pode afirmar-se que ele é o reflexo da lealdade, do dever, da identificação com os objetivos organizacionais, etc. Para Allen e Meyer (1990), o compromisso normativo é fruto da experiência de cada indivíduo, em termos de socialização cultural, familiar e organizacional. Desta forma, é previsível que um colaborador com uma estrutura familiar com um forte compromisso normativo, transmita valores de lealdade e de compromisso organizacional.

Relativamente aos antecedentes do compromisso afetivo, Meyer e Allen (1997) destacam as características pessoais, nomeadamente, as variáveis demográficas - género, idade, habilitações literárias - e as variáveis relacionadas com os valores e a personalidade - competência percebida. Meyer e Allen (1984) consideram que a antiguidade e a idade estão significativamente relacionadas com o compromisso afetivo, e Mathieu e Zajac (1990) contestam que haja relação entre o género e este tipo de

compromisso. Meyer e Allen (1998) afirmam que os colaboradores mais recentes na organização possuem um fraco compromisso afetivo, quando comparados com os mais antigos, isto porque não dispõem de um conhecimento suficiente da organização que conduza ao desenvolvimento de laços afetivos, pois só vai ganhando significado com o correr do tempo.

O compromisso afetivo tende a ser tanto mais forte quanto maior for a responsabilidade das tarefas que o colaborador desempenha na organização (Meyer, Bobocel & Allen, 1991).

Laschinger, Finegan e Shamian (2001), Meyer, Irving e Allen (1998) e Mathieu e Zajac, (1990) defendem que as experiências laborais positivas têm maior impacto no compromisso afetivo do que no compromisso normativo ou calculativo. Isto significa que quanto maior forem as experiências laborais negativas e as expectativas não satisfeitas, menor é o compromisso afetivo.

### **1.6. Consequências do compromisso organizacional**

O compromisso organizacional tem sido prioritariamente abordado no sentido das consequências positivas para as organizações, nomeadamente, na avaliação do impacto no desempenho, na diminuição do *turnover* e do absentismo, etc.

Para Meyer e Allen (1990), as consequências do compromisso também se distinguem em função da sua tipologia: afetivo, normativo ou calculativo. Assim, colaboradores com elevado nível de compromisso afetivo têm experiências organizacionais, que os colaboradores que possuem um elevado nível de compromisso calculativo nunca teriam possibilidade de alcançar.

Mathieu e Zajac, (1990) no seu estudo, focaram-se nas consequências negativas do compromisso organizacional, nomeadamente, a falta de lealdade e cidadania organizacional, a falta de motivação e de inovação, etc. e afirmam que as correlações entre o compromisso organizacional e o desempenho dos colaboradores são nulas. Neste sentido, os colaboradores que denotam desempenhos pouco aceitáveis, negligentes e negativos, são os que possuem fortes laços de compromisso calculativo (Mathieu & Zajac, 1990).

Já Allen e Meyer (1996), com o seu modelo tridimensional, destacam a correlação entre o desempenho e o compromisso afetivo e normativo, mas sem correlação ao nível do

compromisso calculativo. Acrescente-se que o compromisso normativo, tendo fraco impacto ao nível da quantidade e qualidade do trabalho, é a dimensão que mais influência o desempenho do colaborador Allen e Meyer (1989).

Ainda de acordo com Allen e Meyer (1996), há uma correlação negativa entre o compromisso afetivo e a taxa de *turnover*, nomeadamente quanto maior for o compromisso afetivo, menor será a taxa de *turnover*. Os colaboradores com elevados níveis de compromisso afetivo e normativo, são os que mais contribuem para o desenvolvimento da organização (Allen & Meyer, 1991). Estes colaboradores dão mais de si à organização e são assíduos, preocupados, aptos à mudança, desenvolvem comportamentos de interajuda e de cidadania organizacional.

## **2. Autoeficácia**

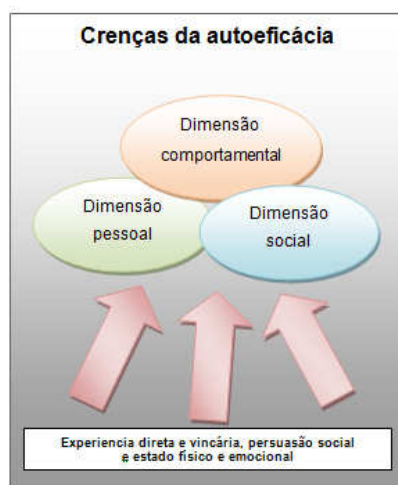
A autoeficácia define-se como a convicção ou crença de que o indivíduo é capaz de realizar uma determinada tarefa. A teoria da cognição social de Bandura (1998) define a autoeficácia como a crença ou expectativa de que, através do esforço, o indivíduo consegue realizar com sucesso uma determinada tarefa. Para Bandura (1998), o comportamento influencia e é influenciado por condicionantes cognitivas e ambientais, i.e., pela autoeficácia (crença do indivíduo na sua capacidade de realizar uma tarefa) e pela expectativa dos resultados (crença nas consequências ambientais do seu comportamento). Bandura (1998) aponta a autoeficácia como crença do indivíduo nas suas capacidades de realização de uma tarefa em concreto e de alcance de um determinado nível de desempenho. Esta perceção da autoeficácia vai influenciar, por sua vez, a forma como o indivíduo encara as situações (Bandura, 1998). As crenças da autoeficácia não são unânimes nem únicas, variam em função dos contextos em que cada indivíduo está inserido. Essas crenças podem ser estimuladas ou retraídas em função da sua fonte de influência, nomeadamente, a capacidade de resiliência, e da forma como as pessoas se deixam influenciar por outras (Bandura, 1998). Assim, as crenças da autoeficácia incidem na capacidade de organizar e de realizar determinadas ações necessárias ao desempenho de determinadas tarefas (Bandura, 1998). A autoeficácia não está relacionada com as aptidões de cada indivíduo, mas com a convicção ou crença do que ele é capaz de realizar com as suas aptidões. Este julgamento determina as perceções positivas da eficácia que estimulam o seu

envolvimento nas atividades. Contrariamente, as ineficácias percebidas influenciam o indivíduo no sentido de evitar determinados ambientes e situações (Bandura, 1986).

No contexto laboral, o conceito de autoeficácia assume a expressão de autoeficácia ocupacional. Neste sentido, para Rigotti, Scyns e Mohr (2008), a autoeficácia ocupacional é a crença do indivíduo na sua capacidade de realizar determinada tarefa com sucesso no contexto laboral. Esta temática da autoeficácia ocupacional ou em contexto de trabalho tem sido associada ao processo de aprendizagem em contexto formativo. Entende-se que um elevado nível de autoeficácia conduz a elevados níveis de aprendizagem e, conseqüentemente, assume-se como preditor do desempenho (Salas & Cannon-Bowers, 2001). A convicção de que se é capaz de fazer algo tem implicações diretas na ação do indivíduo, bem como na motivação para realizar algo (Salas & Cannon-Bowers, 2001). No contexto profissional, uma baixa percepção da autoeficácia leva o indivíduo a evitar, e.g., tomadas de decisão associadas à sua carreira. Os indivíduos com baixa percepção da autoeficácia, estão por norma mais expostos à ansiedade na tomada de decisões e encaram os desafios profissionais como ameaças (Niles & Sowa, 1992). Mas, se a percepção da eficácia for elevada, a probabilidade de sucesso nessas situações é maior.

As crenças da autoeficácia são construídas ao longo da vida e consistem na conjugação das três dimensões pessoais, comportamentais e sociais, que por sua vez se baseiam em quatro fontes de informação: experiência direta, experiência vincária, persuasão social e estado físico e emocional (Bandura, 2004), conforme representado na figura 20.

Figura 20. Formação das crenças da autoeficácia



Para o mesmo autor, a experiência direta consiste na elaboração da crença da autoeficácia com base nas próprias experiências e, se os resultados forem positivos, tendem a reforçar a crença da autoeficácia mas também a valorizar as expectativas, possibilitando a generalização do sucesso percebido para situações idênticas. A experiência vincária refere-se ao facto de o indivíduo aprender através das experiências das outras pessoas; a persuasão social é a fonte de informação menos evidenciada, na medida em que não estimula a experiência vivida pelo próprio indivíduo. No entanto, esta última é uma das fontes mais utilizadas. O estado físico e emocional é proveniente dos processos cognitivos, i.e., varia em função da ansiedade, do stress, do cansaço físico, etc., podendo o julgamento da capacidade de competência ser mais fraco, o que se traduz numa baixa crença de autoeficácia (Bandura, 2004).

### **3. Crenças e percepções da utilidade da formação**

A percepção da utilidade da formação é um fator fundamental na determinação da sua eficácia. Neste sentido, apenas podemos avaliar a eficácia da formação se os conteúdos ministrados durante o processo formativo foram apreendidos corretamente e posteriormente transferidos para o local de trabalho. A crença da autoeficácia é um fator determinante na aplicação, no local de trabalho, da aprendizagem adquirida na formação, na medida em que, quanto mais os formandos acreditarem que são capazes de desempenhar as funções com sucesso, maiores são as possibilidades de a transferirem para o local de trabalho (Machin & Fogarty, 2003).

A autoeficácia tem sido associada a outros efeitos da formação, sobretudo à redução do absentismo, à geração de novas ideias entre gestores, à motivação preformativa e à motivação para a transferir (Velada, 2007). Desta forma, a motivação da aprendizagem e a sua transferência estão relacionadas com a percepção da utilidade da formação. É importante que os colaboradores percecionem a formação como útil de modo a transferirem os conhecimentos apreendidos para o local de trabalho.

Diversos estudos comprovam que a formação permite às organizações a obtenção de inúmeros benefícios, quer ao nível do desempenho das tarefas, quer ao nível do conhecimento técnico. Estes benefícios manifestam-se no aumento das crenças de autoeficácia e têm consequências nos comportamentos de liderança (Aguinis & Kraiger, 2009).

A crença da autoeficácia ocupacional pode ser estimulada através da formação e assumir um papel desafiante para os colaboradores alcançarem objetivos para além do esperado (Aguinis & Kraiger, 2009). A motivação para aprender e as crenças da autoeficácia são preditores da percepção da utilidade da formação e da motivação para transferir (Moreira, 2011). A percepção da utilidade da formação está positivamente relacionada com o nível de motivação para aprender (Moreira, 2011). Assim, é de extrema importância alcançar níveis satisfatórios de motivação na sala de formação, de modo a proporcionar elevados níveis de percepção da utilidade de formação e, conseqüentemente, elevados níveis de desempenho (Moreira, 2011). Esta motivação pode ser alcançada por vias diversas, e.g., estimulando a curiosidade através da elaboração de conteúdos de formação e, conseqüentemente, a avaliação da importância dessa formação para as tarefas diárias (Aguinis & Kraiger, 2009).

#### **4. Atitudes face ao trabalho**

##### **4.1. Atitudes**

As atitudes fornecem ao ser humano um determinado conhecimento sobre o mundo (Katz, 1960; Smith, Bruner & White 1956; citado por Leyens & Yzerbyt, 2004).

Para Allport (1954, cit. por Ferreira, Neves & Caetano, 2001, p. 282), a “atitude é um estado de preparação mental ou neural organizado através da experiência e exercendo uma influência direta ou dinâmica sobre as respostas individuais a todos os objetos e situações com que se relacionam”.

Uma atitude corresponde a uma representação mental que resume a avaliação de um objeto (Leyens & Yzerbyt, 2004) e pode traduzir-se numa tendência para agir favorável ou desfavoravelmente em relação a determinados fenómenos (Ajzen, 1991).

Analisando a definição de Gordon Allport, verifica-se que a atitude direciona o comportamento das pessoas, e.g., o modo de reagir ao objeto atitudinal (Leyens & Yzerbyt, 2004), que reflete a experiência do sujeito em relação ao mesmo e que prevê sentimentos e especificidades avaliativas (Alcobia, 2001).

Normalmente os indivíduos são julgados com base na sua atitude (e.g., se uma pessoa tem uma boa ou uma má atitude) (Alcobia, 2001). Todavia, a atitude social não é mais

do que um sentimento de aceitação ou rejeição de algo (acontecimento, situação, pessoa, etc.) (Rodrigues, 1972).

Através das atitudes é possível, por um lado, expor os valores pessoais aos outros e, por outro, evitar desgostos e obter vantagens (carácter instrumental) (Leyens & Yzerbyt, 2004). Assim, é possível afirmar que a atitude é uma organização duradoura de crenças e cognições em geral e que possui uma carga afetiva, em que há uma disposição para a ação em direção a um objeto atitudinal (Rodrigues, 1972). Por isso, conceitos como crenças, valores, ideologias e traços de personalidade estão associados às atitudes (Alcobia, 2001).

As crenças constituem a suposta veracidade da informação que a pessoa dispõe em relação a um dado objeto. Portanto, as crenças vão influenciar e direcionar as condutas do indivíduo mas, não as conseguem determinar (Alcobia, 2001). Os valores referem a desejabilidade do indivíduo em relação a algo, como a moralidade, a franqueza, o patriotismo, etc. (Alcobia, 2001). Por fim, a ideologia é composta por crenças e atitudes ao nível temporal (Alcobia, 2001).

Em suma, é como se a “bússola” do comportamento fosse a atitude, i.e., a atitude implica o direcionamento para a ação, seja ela positiva ou negativa (Alcobia, 2001; Leyens & Yzerbyt, 2004) e, neste sentido, pode-se afirmar a existência de uma relação entre a atitude das pessoas e o seu comportamento. Desta forma, um bom método para alterar comportamentos reside na mudança das atitudes.

#### **4.2. Atitude e comportamento**

Segundo Fishbein e Ajzen (1974), na elaboração de uma escala de atitudes era negligenciada a medição do comportamento, ou seja, dava-se mais ênfase à construção das afirmações da escala do que à mensuração do comportamento em si (Leyens & Yzerbyt, 2004). Para alguns autores, não é possível prever o comportamento mas sim justificá-lo após ele ocorrer (Abelson, 1972; cit. por Lima, 2004). Estas são algumas perspectivas diferentes sobre a relação existente, ou não, entre a atitude e o comportamento (LaPiere, 1934; Kutner, Wilkins & Yarrow, 1952 citado por Lima, 2004).

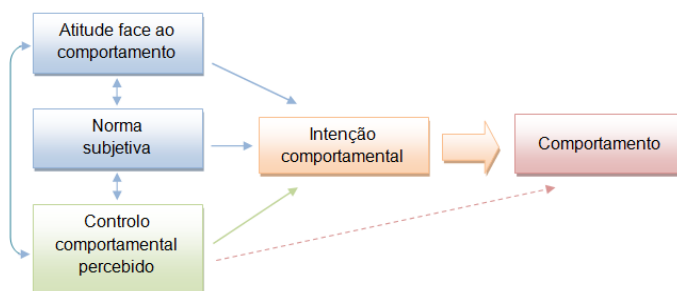
A teoria de ação refletida de Fishbein e Ajzen (1975) reforça a ideia da existência de uma relação entre o comportamento e a ação, assegurando que por detrás desta relação



existe uma intenção comportamental. Todo o comportamento é uma opção ponderada entre as várias hipóteses (Rodrigues, 1972; Lima, 2002). A atitude só influenciará o comportamento se houver uma intenção presente (Semin & Fiedler, 1996; Ajzen, 1991). De acordo com Ajzen, por detrás do hipotético controlo que exercemos sobre o nosso comportamento existe sempre a tal intenção comportamental (Leyens & Yzerbyt, 2004; Armitage, 2005), que é o melhor preditor do comportamento (Rodrigues, 1972; Lima, 1972). A intenção comportamental é ainda influenciada pelas preocupações normativas (norma subjetiva), i.e., “o que vão os outros pensar se eu atuar desta forma? e será que me importo com a opinião deles?” (cit. por Leyens & Yzerbyt, 2004, p. 95). A norma subjetiva consiste na influência social que tem significado para o indivíduo, sendo que é esperado que ele possa agir de acordo com o que acredita que os outros (significantes) esperam de si (Ajzen, 1991). Para Fishbein e Ajzen (1975) os indivíduos ponderam a importância face a cada uma destas variáveis, a atitude e a norma subjetiva (cit. por Lima, 2004). Tal como a existência das relações sociais é determinada pela realização de uma avaliação de ganhos e perdas, o mesmo se passa com a presença de uma atitude (Leyens & Yzerbyt, 2004).

Contudo, existem algumas críticas ao modelo, nomeadamente o facto de não ter em conta os fatores externos como, e.g., o comportamento no passado. É por isso que surge a alteração a este modelo, sendo-lhe acrescentado o controlo percebido (figura 21), intimamente ligado ao conceito de autoeficácia de Bandura (Lima, 2004), ou seja, permite integrar as complicações percebidas pelo indivíduo para se comportar de certa forma (inclui a experiência anterior) – é o modelo de ação planeada. A inclusão deste fator explica a intenção e a ação executada, ou seja, quanto menor é o controlo percebido menor é a possibilidade do êxito a nível comportamental (Figueiras, Alves & Barracho, 2004).

Figura 21. Representação esquemática da Teoria de Ação Planeada



(Ajzen 1991, p.182)

### 4.3. O Trabalho

O trabalho assume especial importância pelo facto de ser uma das principais atividades das sociedades industrializadas, assumindo-se como um dos aspetos mais importantes ao nível organizacional, social e pessoal e representando cerca de um terço da atividade humana em adultos (Salanova, Garcia & Peiró, 1996).

A importância do estudo do significado do trabalho desperta o interesse dos investigadores pelo impacto que ele tem nas condutas individuais e sociais.

O trabalho é um constructo dinâmico, ele não se mantém estático mas vai sendo construído ao longo do tempo e depende de variáveis pessoais e ambientais, assumindo-se assim como uma atividade intencional (Salanova, et. al, 1996). O trabalho define-se como, um conjunto de crenças e valores que os indivíduos vão desenvolvendo antes, e durante o processo de socialização no seu percurso laboral. São trocas constantes entre indivíduos que dependem da sua experiência e do contexto em que se inserem (Salanova, et. al, 1996).

O trabalho não tem um fim em si mesmo, é uma atividade que visa receber algum benefício. Destaca-se o aspeto extrínseco instrumental e assume o carácter de um benefício que ultrapassa a satisfação – a remuneração (Salanova, et. al 1996).

O trabalho consiste num conjunto de atividades produtivas que, através de técnicas, instrumentos, materiais e informações disponíveis, permite produzir bens e/ou prestar serviços. Em cada uma dessas atividades, cada indivíduo disponibiliza os seus conhecimentos e competências para obter algum tipo de recompensa, seja ela material, social e/ou psicológica (Salanova, et. al 1996).

Cavalet, Denardi, Dirken e Haro (2011) referem que o trabalho pode ser igualado à arte, na medida em que consiste na manifestação de algo interno, através de uma “exposição” de atitudes, crenças e valores. O trabalho é atribuição de significado ao meio, que rodeia cada indivíduo. Méda (1999), refere que o trabalho é um símbolo da autonomia individual, na medida em que, através das suas capacidades o indivíduo consegue satisfazer as suas necessidades e negociar o lugar dessas mesmas capacidades, na sociedade. Neste sentido, o trabalho assume o ponto central da vida do indivíduo, “habiéndose convertido incluso en nuestra vida” (Ovejero, 2006, p. 20).

Muitas são as definições de trabalho, mas a verdade é que a importância do trabalho depende da importância que cada indivíduo lhe dá, i.e., cada indivíduo define o que é para si o trabalho (Salanova, et. al 1996).

Meda (1999), refere que o intuito do trabalho, será preservá-lo e fazer dele a atividade fundamental do ser humano.

Para Quintanilha (1998, cit. por Salanova, et. al 1996) o trabalho é um sistema evolutivo de representações sociais das atividades que cada indivíduo realiza, incluindo as atribuições feitas com base nas normas e estados emocionais (Salanova, et. al 1996).

Para Freire (1997, cit por Almeida, 2005), o trabalho é definido como uma “atividade deliberadamente concebida pelo homem, consistindo na produção de um bem material, na prestação de um serviço ou no exercício de uma função, com vista à obtenção de resultados que possuam simultaneamente utilidade social e valor económico, através de dois tipos de mediações necessárias, uma técnica e outra organizacional”. A definição de trabalho acaba por depender de crenças, normas e expectativas existentes no meio laboral.

#### **4.3.1. Funções do Trabalho**

O trabalho assume diversas funções psicossociais. A literatura sobre esta temática é vasta e profícua pelo que se sintetizou as principais ideias referenciadas por Salanova, Garcia e Peiró (1996), na tabela seguinte.

Tabela 3.

*Funções psicossociais do trabalho*

<b>Funções Psicossociais</b>	<b>Definição</b>
<b>Função integrativa</b>	Fonte de autoestima e dar sentido à vida.
<b>Função ao nível do carácter de status e prestígio</b>	O indivíduo sabe em que patamar se situa na sociedade e isso traz-lhe o reconhecimento e o respeito pelos outros. As promoções de carreira elevam o prestígio ao nível social e laboral e permitem o acesso a algum poder e controlo, seja sobre subordinados, sobre coisas ou sobre processos.
<b>Função de formação da identidade pessoal</b>	A imagem que o indivíduo tem de si próprio, tem muito a ver com a forma como é olhado no local de trabalho.
<b>Função económica</b>	Assume duplo significado: consiste na luta pela sobrevivência - (1) pela aquisição de produtos alimentares; (2) e pela aquisição de outros bens que permitam ao indivíduo a sua independência económica (habitação, lazer, etc.).
<b>Função social</b>	O trabalho regula as oportunidades de estabelecer contactos sociais, e.g., entre organizações, com os clientes, supervisores, colegas de trabalho, etc. Através da comunicação com os restantes indivíduos do meio laboral, dá-se a transmissão de normas, crenças e expectativas sociais. Esta troca constante de informação não inclui apenas os temas relacionados com o mundo laboral mas informação bem mais abrangente, nomeadamente ao nível familiar, hobbies, política, economia, etc.
<b>Função de gestão do tempo</b>	A gestão do tempo é influenciada pelo trabalho, na medida em que, em função dos horários (diurnos ou noturnos, dias úteis ou não), cada indivíduo gere o seu dia, semana e mês, e por essa planificação gere a vida familiar, os hobbies, as suas atividades, etc.
<b>Função de obrigatoriedade</b>	O trabalho é encarado como uma atividade obrigatória, regula e que mantém o indivíduo útil. O facto de o indivíduo possuir uma atividade regular permite-lhe utilizar e desenvolver as suas próprias competências.
<b>Função de valorização</b>	O trabalho envolve um carácter positivo de valorização, e.g., autorrealização, fonte de identidade, etc. No entanto, quando o trabalho assume um carácter monótono, repetitivo, desinteressante, pode acarretar consequências negativas para o próprio indivíduo.
<b>Função motivacional</b>	O trabalho é um indicador de motivação laboral. Os indivíduos que se sentem motivados estão mais implicados ou comprometidos com a organização, adotando sentimentos positivos em relação a ela. O mesmo acontece no inverso, i.e., os indivíduos que se sentem desmotivados não se consideram como pertencentes à organização, logo, são dominados por sentimentos negativos que geram insatisfação, ou seja, tudo depende das características do indivíduo e da natureza do trabalho.

*(Adaptado de Salanova, et. Al, 1996)*

## CAPÍTULO IV

### **Atividades desenvolvidas no estágio**

O estágio curricular teve na entidade acolhedora a orientação de um psicólogo organizacional acordado pela Universidade e permitiu a integração e compreensão dos conhecimentos académicos no *modus operandi* da Prestibel. Neste sentido, pode-se afirmar que o estágio permite a integração e o desenvolvimento de competências cruciais ao mundo altamente competitivo que se vive atualmente nas organizações. É através da conjugação desta aprendizagem que se expande um processo de desenvolvimento pessoal e profissional.

Apesar da estagiária ser colaboradora da Prestibel, foi necessária a integração no departamento de Recursos Humanos, através do conhecimento de ficheiros, métodos de trabalho e tratamento de informação. Foi igualmente necessário estipular e acordar com a entidade acolhedora um período que permitisse desenvolver atividades constantes do plano de estágio diferentes daquelas que são a sua atividade profissional, situação que teve a gentil anuência da Prestibel (à qual a estagiária está extremamente grata). Durante o estágio foram desenvolvidas algumas tarefas administrativas dos Recursos Humanos, a observação de entrevistas a candidatos a vigilantes e auxiliares de limpeza, a realização de entrevistas ao pessoal operacional (inspetores, supervisores e vigilantes), o estabelecimento de contactos com responsáveis de recrutamento e seleção de outras empresas de segurança, a análise e a descrição de funções de vigilante e a realização de uma formação em gestão de conflitos.

Seguidamente, procura-se descrever todas as atividades estipuladas no plano de estágio, por forma a que se possa ajuizar do seu cumprimento.

#### **1. Análise e descrição da função de vigilante**

Com o intuito de analisar e descrever a função de vigilante, recorreu-se a três métodos diferentes para obtenção de informação, nomeadamente, entrevista, questionários e um descritivo de funções existente na Prestibel.

## 1.1. Informação recolhida através de entrevistas

O guião de entrevista contemplou três partes: análise de funções, avaliação de competências e avaliação da formação ministrada, perfazendo um total de 18 perguntas de resposta aberta (ver apêndice A). Cada uma das perguntas estava devidamente segmentada para inspetores/supervisores e vigilantes. Contou-se com a participação de 15 colaboradores da Prestibel, dos quais 4 com a função de inspetor/supervisor e 11 vigilante/chefe-grupo. A amostra fez-se por conveniência, e o tratamento de dados por recurso à técnica dos incidentes críticos definida por Flanagan (1973) e amplamente referida e utilizada por múltiplos autores (Nogueira et al., 1993; Salgado & Moscov, 2001; Chiavenato, 1999; Candeias, 2010; Serrano, 2009; Serenko, 2006).

A técnica consiste na exposição de situações representativas de bons (facilitadores) e maus desempenhos (dificultadores) extraídas da análise às entrevistas efetuadas. Os resultados mais evidenciados por esta técnica estão expressos na figura 22.

Figura 22. Resultados obtidos através da técnica dos incidentes críticos

Aspetos Exceccionalmente Positivos no Desempenho	Aspetos Exceccionalmente Negativos no Desempenho
<ul style="list-style-type: none"><li>• Facilidade em resolver conflitos banais e furtos simples</li><li>• Facilidade em gerir reclamações</li><li>• Consegue demonstrar firmeza e determinação na ação</li><li>• Facilidade em trabalhar em equipa</li><li>• Realização de serviço de portaria e de controlo de acessos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Controlo das emoções em situação de suicídio</li><li>• Contacto com mendigos (ser/agir de modo socialmente correto)</li><li>• Lidar com delinquência juvenil e armas</li><li>• Furtos em áreas comerciais envolvendo mais de uma pessoa</li><li>• Gerir conflitos com terceiros</li><li>• Lidar com a comunicação social</li><li>• Falta de energia e iniciativa</li><li>• Vencer a inércia</li><li>• Dificuldade em diferenciar papéis (excessos de confiança)</li><li>• Dificuldade ao nível da expressão (escrita e oral) e de argumentação</li><li>• Falta de polimento no trato</li><li>• Dificuldade ao nível da assertividade</li></ul>

## 1.2. Informação recolhida através dos questionários

Foram contactados oitenta responsáveis dos Recursos Humanos de algumas das empresas de vigilância, a fim de solicitar a permissão para o envio de um questionário por *e-mail*. O questionário foi elaborado através do Google Docs (em apêndice B), por forma a facilitar o preenchimento pelos destinatários.

Com o intuito de incidir em pessoas que direta ou indiretamente avaliassem candidatos a vigilantes e vigilantes no ativo, foi elaborado um questionário de 28 itens, representativos de conhecimentos, competências, aptidões e características de personalidade, os quais eram respondidos numa escala de importância, com cinco posicionamentos possíveis: 1- Nada importante, 2- Pouco importante, 3 - Com alguma importância, 4 - Importante e 5 - Muito importante.

O questionário esteve disponível durante 45 dias, entre 3 de março e 22 de abril de 2013. A informação foi posteriormente importada para uma base de dados no *Statistical Package for the Social Sciences 20* (SPSS). Responderam 41 sujeitos, correspondendo a uma taxa de respostas foi de 52,5%. No que concerne à caracterização da amostra, constatou-se que 48% dos respondentes têm idades compreendidas entre os 30 e os 39 anos, são maioritariamente do sexo masculino (69%) e possuem o grau académico de licenciatura (48%).

Os itens com médias mais elevadas foram os referentes às normas e regras da empresa de vigilância e do cliente onde o vigilante presta serviço, nomeadamente, “o vigilante deve possuir conhecimento dos procedimentos a cumprir no cliente/posto de trabalho” (M=4,93; DP=0,26), “...deve demonstrar cuidado com a higiene pessoal” (M=4,78; DP=0,41) e “...deve possuir conhecimento dos procedimentos e regras da empresa de vigilância” (M=4,76; DP=0,48). Em contraponto, os itens com a média de respostas mais baixa são os referentes às competências específicas (utilização da informática (M=3,83; DP=0,77) e conhecimento de uma língua estrangeira (M=3,59; DP=0,83)) e à estrutura física forte, que assume o valor mais baixo de 3,10.

Tabela 4.

*Médias de cada item, por ordem decrescente*

---

	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
18. O vigilante deve possuir conhecimento dos procedimentos a cumprir no cliente/posto de trabalho.	<b>4,93</b>	,264
13. O vigilante deve demonstrar cuidado com a higiene pessoal.	<b>4,78</b>	,419
23. O vigilante deve possuir conhecimento dos procedimentos e regras da empresa de vigilância.	<b>4,76</b>	,489
25. O vigilante deve ser capaz de se manter alerta e reconhecer situações fora do comum.	4,71	,461
14. O vigilante deve possuir estabilidade emocional.	4,66	,480
21. O vigilante deve possuir conhecimento da legislação da segurança privada.	4,63	,698
20. O vigilante deve possuir conhecimento das normas de qualidade da empresa de vigilância.	4,63	,581
2. O vigilante deve conseguir comunicar com clareza e eficazmente com o público.	4,63	,536
24. O vigilante deve ter capacidade de determinar/avaliar rapidamente a melhor solução.	4,63	,623
15. O vigilante deve demonstrar segurança.	4,61	,494
22. O vigilante deve possuir conhecimento dos seus direitos e deveres.	4,59	,631
19. O vigilante deve possuir conhecimento das normas de qualidade do cliente.	4,54	,596
11. O vigilante deve ter maturidade.	4,51	,597
26. O vigilante deve conseguir trabalhar em equipa.	4,49	,553
9. O vigilante deve ser perspicaz e com sentido de observação.	4,49	,506
27. O vigilante deve solucionar os problemas das pessoas que a ele se dirigem.	4,41	,631
5. O vigilante deve ser cordial e empático.	4,41	,631
3. O vigilante deve ser capaz de compreender e comunicar eficazmente por escrito.	4,29	,559
28. O vigilante deve possuir boa capacidade auditiva e de memória.	4,24	,582
10. O vigilante deve gostar da atividade da vigilância.	4,24	,699
12. O vigilante deve: ter boa apresentação física.	4,22	,571
7. O vigilante deve valorizar a boa relação com os outros.	4,17	,667
6. O vigilante deve possuir emoções positivas, como o otimismo, alegria, humor, etc.	4,07	,721
4. O vigilante deve ser capaz de memorizar as pessoas, viaturas, etc. afetas ao serviço.	4,05	,835
17. O vigilante deve possuir conhecimentos de informática na ótica do utilizador.	<b>3,83</b>	,771
8. O vigilante deve ter conhecimento de pelo menos uma língua estrangeira.	<b>3,59</b>	,836
1. O vigilante deve ser forte fisicamente, o suficiente para resolver problemas com os infratores.	<b>3,10</b>	,860
16. O vigilante deve possuir emoções negativas, como raiva, ansiedade ou depressão.	1,39	,945

---

### **1.3. Análise do descritivo de funções existentes na Prestibel**

Através da descrição de funções existente na Prestibel (referenciada no cap. II, pg. 27), procurou-se agrupar as características principais em categorias e confrontá-las com idênticas categorias obtidas através das duas técnicas anteriormente referidas (entrevista e subsequente técnica dos incidentes críticos e questionários).



Os resultados obtidos aparecem sintetizados na figura que se segue. As categorias de essencial, necessário e útil foram atribuídas tendo por pressuposto a informação recolhida na literatura, nas entrevistas realizadas e nos questionários aplicados. Neste sentido a categoria essencial considerou-se quando a informação se repete em todos os métodos; a categoria de útil é quando apenas é referido em alguns dos métodos e a categoria necessário no intermédio entre as duas categorias anteriores.

Figura 23. Categorização da informação recolhida, em função do método

	Questionários a responsáveis RH	Entrevistas Supervisores/inspetores	entrevistas Vigilantes	Descritivo de funções
<b>Conhecimentos</b>				
Segurança privada e pública	Essencial	Necessário	Essencial	
Sobre clientes	Essencial	Essencial	Essencial	x
Língua estrangeira (Inglês)	Necessário	Útil	Útil	x
Legislação	Essencial	Útil	Útil	
Informática na ótica do Utilizador	Necessário	Útil	Útil	x
Normas e Regras internas	Essencial	Essencial	Essencial	x
<b>Competências</b>				
Cap. Comunicação	Essencial	Essencial	Essencial	x
Cap. Decisão	Essencial	Necessário	Necessário	x
Cap. Observação	Essencial	Útil	Essencial	
Cap. De memorizar	Necessário	Útil		
Compreensão escrita e oral	Necessário	Essencial		x
Percepção Social		Necessário	Útil	
Trabalho em equipa/relacionamento interpessoal	Necessário	Essencial	Essencial	
Comunicação escrita de ocorrências		Necessário		
Possuir autoeficiência		Útil		
Dinamismo		Necessário	Necessário	
Postura/determinação/firmeza		Útil	Essencial	x
Cap. Gerir conflitos		Essencial	Essencial	
<b>Personalidade</b>				
Estabilidade emocional/robustez psíquica	Essencial	Útil	Útil	x
Sentido de responsabilidade		Essencial	Essencial	x
Maturidade	Essencial	Necessário	Necessário	
Controle de emoções	Necessário	Necessário	Útil	
Sociabilidade	Necessário	Necessário	Necessário	
Calma/ponderação		Essencial		x
Íntegra/Boa formação humana		Essencial		x
<b>Características Físicas</b>				
Altura/aspecto físico	Necessário	Necessário		
Robustez física	Essencial	Necessário		x
Peso		Necessário		
Olfato		Necessário		
Visão		Necessário		
Audição	Necessário	Necessário		
Aprumo/higiene pessoal	Essencial	Essencial	Essencial	x
<b>Ferramentas a operar</b>				
sistemas de deteção e instrução			Necessário	x
sistemas de CCTV			Essencial	x
câmaras de vigilância				x
gravadores				x
telefone		Útil	Essencial	
rádios			Necessário	x
<b>Responsabilidades envolvidas</b>				
Deteção de objetos/pessoas/materiais estranhos ao serviço		Essencial	Essencial	

Importa referir que é essencial os vigilantes possuírem conhecimentos ao nível da segurança privada e pública, sobre as normas e regras da Prestibel e do cliente ao qual prestam serviço, bem como ao nível da legislação.

No que concerne às competências, destaca-se a necessidade de os vigilantes possuírem capacidades de comunicação, decisão, observação, compreensão oral e escrita, trabalho em equipa e relacionamento interpessoal, postura/determinação/firmeza e capacidade para gerir os conflitos. Relativamente aos traços de personalidade, o vigilante deve possuir estabilidade emocional/robustez psíquica, sentido de responsabilidade e maturidade, calma/ponderação e ser uma pessoa íntegra, com boa formação humana.

São fundamentais para a atividade características físicas como a robustez física e o aprumo/higiene pessoal. Os vigilantes têm de ser capazes de usar os sistemas de CCTV e o telefone. É ainda da sua responsabilidade a deteção de pessoas e/ou objetos e/ou materiais estranhos ao serviço.

## **2. Tarefas administrativas de Recursos Humanos**

Foram realizadas algumas tarefas administrativas para melhor conhecer o processo e a avaliação dos candidatos, nomeadamente, marcação telefónica de entrevistas, introdução dos dados dos candidatos em sistema informático, criação de formulários e bases de dados.

## **3. Observação de entrevistas a candidatos**

Depois da marcação das entrevistas, a estagiária, conjuntamente com a responsável dos Recursos Humanos, observou as entrevistas de candidatos a vigilantes e auxiliares de limpeza. As entrevistas observadas no âmbito da atividade da segurança privada foram realizadas no mês de janeiro, e as de auxiliar de limpeza em fevereiro de 2013. *A posteriori*, em cada entrevista a responsável fazia a sua avaliação quantitativa e qualitativa, em função dos critérios definidos previamente.

Salienta-se que não é frequente a existência de recrutamento e seleção de auxiliares de limpeza, não havendo por isso critérios quantitativos definidos. Nestas entrevistas a avaliação qualitativa incidia na experiência anterior em funções similares. Ao falarmos de experiência, referimo-nos não só à quantidade mas também à qualidade (e.g.,

solicitar referências a antigos empregadores). Na avaliação dos candidatos a vigilantes, a Prestibel definiu critérios quantitativos, nomeadamente, na avaliação da adaptação ao serviço, ambiente familiar e social, antecedentes profissionais, apuro e asseio, expressão escrita e oral, iniciativa, motivação para a função, nível cultural e postura, sendo estes aspetos classificados de 1 (inadequado) a 3 (adequado). A média dos somatórios obtidos nos diversos parâmetros dava origem à classificação final de “não apto”, “apto com reservas” e “apto”.

#### 4. Elaboração de um guião de entrevista

Com base na informação anteriormente recolhida, procedeu-se à elaboração de um guião de uma entrevista por competências, conforme apresentado na figura que se segue:

Figura 24. Guião de entrevista por competências

Pergunta	Competência a avaliar
Imagine-se na seguinte situação: Amanhã tem um casamento de um familiar, muito importante para si. Os noivos fazem questão de o/a ver presente. Imagine, que eu lhe fazia uma proposta de emprego, para iniciar funções amanhã. Como tomava a decisão?	Cap. Decisão
Terá de comunicar essa decisão aos noivos ainda hoje. Como o faria?	Cap. Comunicar
Perante esta situação, sabe que vai ter de assumir uma postura de firmeza e de determinação. Exemplifique.	Postura/ determinação e firmeza
Imagine que é vigilante e o seu chefe disse-lhe observar todos os movimentos estranhos no seu posto. Como o faria?	Cap. Observação
Dar instruções ao candidato para realizar uma determinada tarefa, e.g., “dirige-se à portaria e terá de preencher e assinar uns papéis para procedermos à sua admissão”; “compreendeu a informação que estava escrita na porta?”	Compreensão oral e escrita
Quando tem uma tarefa a realizar, costuma fazê-lo em grupo ou sozinho? Como é a sua relação, com os seus amigos e familiares? E no seu anterior emprego, como era a relação entre colegas?	Trabalho em equipa/relacionamento interpessoal
Tem um colega de trabalho que lhe faz a “vida negra” e o senhor, gostava que isso deixasse de acontecer. Como resolveria este conflito? Tem relatórios de ocorrência de serviço para entregar com urgência ao seu supervisor, mas está dependente de outro colega, que faz de tudo para o atrasar. O que faria?	Capacidade de gerir conflitos

## **5. Formação em gestão de conflitos**

O objetivo de validação da eficácia da formação inicialmente admitido, por motivos alheios à aluna, não foi concluído. Em contrapartida, e através dos dados anteriormente evidenciados, constatou-se a necessidade premente de os vigilantes adquirirem competências de ao nível da gestão de conflitos. Neste sentido, a estagiária planeou, organizou e ministrou duas formações (10 pessoas por ação de formação). Em apêndice C, encontra-se o programa, o cronograma e os slides.

## CAPÍTULO V

### Apreciação e análise crítica

Um estágio curricular é um período de aprendizagem que visa aprofundar e desenvolver conhecimentos teóricos na sua ligação à práxis.

O estágio que ora “termina” ultrapassou largamente o alcance de um novo grau académico, com a aprendizagem teórica a ele associada, a superação de lacunas não colmatadas em formação anterior e a aquisição de competências e comportamentos organizacionais mais eficazes e adequados ao quotidiano laboral. Ele foi também uma “viagem de descoberta” pelo vasto horizonte dos recursos humanos, um período de crescimento pessoal e relacional. Por isso, longe de terminar com o cumprimento dos objetivos propostos, o estágio transformou-se num contínuo ponto de partida para novos desafios.

De modo algum isenta de percalços, esta “viagem” não teria alcançado porto seguro se tivesse sido solitária. Na verdade, incontáveis foram os apoios, difícil se tornando nomeá-los exaustivamente neste espaço.

A entidade acolhedora, a Prestibel, incentivou e facilitou a concretização do projeto, quer pela disponibilização de toda a informação necessária ao seu desenvolvimento, quer pela abertura a uma gestão equilibrada de horários, possibilitando o cumprimento em simultâneo das funções de estagiária e colaboradora. Sublinhe-se que o simples facto de a estagiária estar inserida na empresa dispensou o tempo e o esforço de apresentação-integração. A permissão de sair do gabinete para trabalhar no terreno, visitando inúmeros locais de prestação de serviços de segurança, resultou num enfoque mais atento e mais realista da atividade, difícil de alcançar em circuitos fechados.

Se por parte das chefias o apoio foi incansável, não menos o foi por parte dos vigilantes, que apesar das preocupações profissionais e horários “trocados” a que este ramo de atividade sujeita, aceitaram com entusiasmo participar do projeto.

À colaboradora da Prestibel cabem no dia-a-dia responsabilidades administrativas referentes aos processos de funcionários, de acordo com as normas do Sistema de Qualidade em vigor, à preparação dos processos de formação, nomeadamente na área de Direito, que ministra, preparação de documentação destinada ao Ministério da Administração Interna e gestão dos contactos com a Polícia de Segurança Pública.

A estagiária impôs-se o objetivo ambicioso de encontrar novos patamares teóricos e relacionais capazes de dar suporte a uma dinâmica que, no sector da segurança privada em particular, se exige permanentemente inovadora.

No que concerne aos objetivos acordados com o orientador por parte da entidade empresarial, Prof. Doutor António Rosinha, todos foram cumpridos, excetuando a validação da formação. Entretanto, para colmatar esta falha e com a colaboração da empresa, foram planeadas, organizadas e ministradas duas ações de formação no âmbito da gestão de conflitos.

Apesar do “parentesco” do sector de segurança privada com o sector militar, entre outras diferenças, eles obedecem a ritmos diversos de atividade, e o facto de o orientador pertencer não à organização mas àquele, dificultou de algum modo a disponibilidade expectável e a celeridade das respostas. A título de exemplo, cite-se o caso das ações de formação propostas para a área de gestão de conflitos. Tentou-se obter informação prévia dos vigilantes que a iriam frequentar, para adequar os *role-play* às necessidades, mas por contingências várias, nomeadamente as que advêm da própria atividade e da atual época de férias, não foi fácil reunir duas turmas e adequar a formação às necessidades concretas de cada vigilante no seu posto de trabalho. Não foi fácil, repete-se, mas foi possível, graças à boa vontade e empenho de todos os envolvidos.

O Prof. Doutor José Carochinho, mais do que supervisor por parte da entidade académica, foi um amigo, sempre disponível para esclarecer dúvidas, tantas vezes fora dos horários estipulados pela universidade, sempre pronto a apontar caminhos e a

aplanar os mais agrestes. A via de investigação por ele sugerida, o estudo aprofundado da sexta edição das normas da *American Psychological Association* e o trabalho referente à “influência das crenças de autoeficácia da formação no compromisso afetivo e na atitude face ao trabalho”, propiciou o despertar para as metodologias de investigação e para a escrita científica e tornou-se um desafio à evolução como profissional e como ser humano. A “descoberta” da técnica dos incidentes críticos, por exemplo, representa uma forma inovadora de acesso à informação para a realização de formações no âmbito da gestão de conflitos (no caso, uma área deficientemente explorada). As competências adquiridas pela utilização do SPSS e pela aproximação à escrita científica, submersas pelas rotinas do dia-a-dia, regressaram à superfície revigoradas com o estágio.

Para gerir a complexidade de objetivos e funções decorrentes de um desempenho profissional e académico profícuo, sem anular compromissos sociais e familiares a que nenhum ser humano pode escusar-se, foi necessário reaprender a humildade, a paciência, a disciplina e o rigor. Neste sentido, família e amigos foram um incentivo permanente à invenção de formas de contornar dificuldades, angústias e cansaço que sem apoio teriam sido incontornáveis.

Numa apreciação mais sintética do que global, o estágio agora concluído foi um tempo de grandes exigências, mas foi também um tempo de crescimento e superação dos próprios limites, profundamente gratificante e a todos os títulos enriquecedor.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Absar, M. M. N. (2012). Recruitment & Selection Practices in Manufacturing Firms In Bangladesh. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 47, 3, 436-449.
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451-474.
- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Alcobia, P. (2001). Atitudes e satisfação no trabalho. In J. Ferreira, J. Neves & A. Caetano, *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Ed McGraw-Hill.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Almeida, P. (2005). Serviço(s) e sociologia do trabalho: Que práticas? Que objectos? *Sociologia, problemas e Práticas*, 47, 47-67.
- Armitage C. (2005). Can the Theory of Planned Behavior Predict the Maintenance of Physical Activity? *American Psychological Association*, 4, 3, 235-245.
- Bandura, A. (1998). Self-efficacy. In V. S. Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of human behavior*, 4, 71-8. New York: Academic Press.
- Bandura, A. (2004). Swimming against the mainstream: The early years from chilly tributary to transformative mainstream. *Behaviour Research and Therapy*, 42, 613-630.
- Camara, P. B., Guerra, P. B. & Rodrigues, J. V. (2010). *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (4ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.



- Candeias, M. R. (2010). *Avaliação do desempenho: Fatores críticos no processo de avaliação de uma instituição de ensino superior*. Lisboa: ISCTE.
- Carochinho, J. A. (2009). *Trabalho e novas formas de organização do trabalho: para além do hedonismo e da Eudaimonia*. Dissertação de Doutoramento. Universidade de Santiago de Compostela, Espanha.
- Cascão, F. (2005). *Gestão por Competências: Novos instrumentos e práticas para a moderna gestão das pessoas e das organizações*. Coleção Académica Nº 6. Porto: Edições IPAM.
- Cavalet, S. R. R., Denardi, C., Dirken, E. C., & Haro, M. E. N. (1999). *O Significado do Trabalho*. Revista Técnica da Sanepar (Vol.11), 11. Retirado de <http://www.sanepar.com.br/sanepar/sanare/v11/Significado/significado.html>.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoal: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Brasil: Editora Campos.
- Cunha, L. A. M. (2011). *A Satisfação Laboral e o Compromisso Organizacional dos colaboradores de uma empresa de comércio e reparação automóvel*. Dissertação de Mestrado. Universidade do Minho, Portugal.
- Cunha, M. P., Rego A., Cunha, R. C. & Cardoso C. C. (2004). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (4º ed.). Lisboa: Editora RH.
- Cunha, P. M., Rego, A., Gomes J. F., Cardoso, C. C., Marques, C. A., Campos, R., & Cunha, R. C. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e de Capital Humano* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Dey, T. (2012). Predictors of Organizational Commitment and Union Commitment: A Conceptual Study. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 4, 62-75.
- Ferreira, A., Costa, C., & Santos A. (2006). *How to measure human capital? A new scale to measure intellectual capital*. 3<sup>rd</sup> International Forum Criteos 2006 – New Challenges on Work, health and Effectiveness Research. Lisboa: ISCTE.
- Ferreira, C., Neves, J., Abreu, N., & Caetano, A. (2001). *Psicossociologia das Organizações*, 2ª edição. Lisboa: McGraw-Hill.
- Figueiras, M., Alves, N., & Barracho, C. (2004). Diferenças do valor preditivo da Teoria da Acção Planeada na intenção de adoptar comportamentos preventivos para o cancro de pele: O papel do optimismo e da percepção da doença em indivíduos saudáveis. *Análise Psicológica*, 3, (22), 571 – 583.

- Fishbein, M., & Ajzen (1975). *Belief, attitude, intention and behavior*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1974). Attitudes toward objects as predictors of single and multiple behavioral criteria. *Psychological Review*, 81, 59-74.
- Flanagan, J.C. (1973). A técnica do incidente crítico. *Arquivos Brasileiros de Psicologia Aplicada*, 2, (21), 99-141. Retirado de <http://www.uff.br/ppgci/editais/incidente%20critico.pdf>.
- Fogarty, J., & Machin A. (2003). Perceptions of Training – related factors and personal variables – as predictors of transfer implementations. *Journal of Business & Psychology*, 18, (1), 51-71.
- Gratton, L., & Truss C. (2003). The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action. *Academy of management executive*, 11, (3), 74-86.
- Grdinovac, J., & Yancey, G. (2012). How Organizational Adaptations to Recession Relate to Organizational Commitment. *The Psychologist-Manager Journal*, 15, 6-24. doi: 10.1080/10887156.2012.649089.
- Holton E. (1996). The flawed four-level evolution model. *Human Resource Development Quarterly*, 7, 5-21.
- Laka-Mathebula, M. R. (2004). *Modelling the Relationship between Organizational Commitment, Leadership Style, Human Resources Management Practices and Organizational Trust*. Pretoria. University of Pretoria. Retirado de <http://upetd.up.ac.za/thesis/available/etd-07062004-112817/unrestricted/00thesis.pdf>.
- Laschinger, H., Finegan, J. & Shamian, J., (2001). The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment. *Health Care Management Review*, 26 (3), 7-23.
- Leite, C. F. F. (2004). *O Comprometimento Organizacional na gestão pública: Um estudo de caso em uma universidade estadual*. Universidade Federal da Bahia, Salvador, Brasil. Retirado de [http://www.bibliotecadigital.ufba.br/tde\\_arquivos/10/TDE-2008-10-08T08\\_55\\_44Z75/Publico/Dissertacao%20Carlos%20Fernando%20F%20Leiteseg.pdf](http://www.bibliotecadigital.ufba.br/tde_arquivos/10/TDE-2008-10-08T08_55_44Z75/Publico/Dissertacao%20Carlos%20Fernando%20F%20Leiteseg.pdf).
- Leyens, J. & Yzerbyt, V. (2004). *Psicologia Social*. Lisboa: Edições 70.
- Lima, L. (2002). Atitudes: Estrutura e mudança. In J. Vala & M. B. Monteiro (coords.), *Psicologia Social* (pp. 187-225). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

- Lima, L. (2004). Atitudes: Estrutura e mudança. In J. Vala & M. B. Monteiro (coords.), *Psicologia Social* (pp. 187-226). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Lin, Y. T., Chen, S. C., Chuang, H. T., & Hui, T. (2011). The Effect of Organizational Commitment on Employee Reactions to Educational Training: An Evaluation using the Kirkpatrick Four-level Model. *International Journal of Management*, 28, (3), 926-938.
- Machin, M. A., & Fogarty, G. J. (2003). Perceptions of Training related factors and personal variables as predictors of transfer implementations intentions. *Journal of Business and Psychology*, 18, (1), 51-71.
- Marôco, J. (2007). *Análise Estatística com Utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Silabo.
- Mathieu, J. & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194.
- Méda, S. (1999). *O trabalho – um valor em vias de extinção*. Lisboa: Edições fim de século.
- Meyer, J., Irving, G., & Allen, N. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 29-52.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). "A three-component conceptualization of organizational commitment: Some methodological considerations", *Human Resource Management Review*, 1, 61–98.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J., Bobocel, D. & Allen, N. (1991). Development of organizational commitment during the first year of employment: a longitudinal study of pre-and post-entry influences. *Journal of Management*, 17, (4), 717-733.
- Moreira, C. (2011). *Os Benefícios individuais da formação e o seu contributo para o processo de transferência da formação*. Tese de Mestrado em Comportamento Organizacional. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa, Portugal.

- Nascimento, J. L. (2010) *Influência do Comprometimento Organizacional nas Estratégias Comportamentais, mediadas pelo Comprometimentos com os Objectivos e pela Satisfação Global com o Trabalho*. Tese de Doutoramento, Especialidade em organização e Desenvolvimento de Recursos Humanos, INDEG-ISCTE.
- Nascimento, J. L., Lopes, A. & Salgueiro, M. F. (2008). Estudo sobre a validação do modelo de comportamento organizacional de Meyer e Allen para o contexto organizacional português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14, (1), 115-133.
- Neves, J. G., Garrido, M. & Simões, E. (2006). *Manual de Competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais: Teoria e Prática*. Lisboa: Edições Sílado.
- Niles, S. G., & Sowa, C. J. (1992). Mapping the nomological network of career selfefficacy. *Career Development Quarterly*, 41, 13-22.
- Nogueira, M. S., Mendes, I. A. C., Trevizan, M. A., & Hayshida, M. (1993) Técnica dos incidentes críticos: uma alternativa metodológica para análise do trabalho em áreas cirúrgicas. *Revista Paulista de Enfermagem*, 12. Retirado a <http://gepecopen.eerp.usp.br/files/artigos/artigo53fin.pdf> em 13.01.2013.
- Ovejero, A. (2006). *Psicología del trabajo en un mundo globalizado*. Madrid: biblioteca Nueva.
- Pavur, E. (2010). Use Job Descriptions to Support Leadership. *The Psychologist-Manager Journal*, 13, 119-122. doi:10.1080/10887151003776596.
- Pereira, C. (1996). Uma proposta de avaliação de ações de formação. *Sociologia – Problemas e Práticas*, 22, 155-169.
- Pereira, M. A. M. (2010). *A Importância atribuída pelos enfermeiros ao empowerment do doente na relação terapêutica enfermeiro/doente*. Universidade Aberta. Retirado de <https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/1666/1/MonicaPereira04MAI2010.pdf> retirado em 20.09.2013.
- Rego A., Cunha, M. P., & Souto S. (2005). Espiritualidade nas organizações e empenhamento organizacional: Um estudo empírico. *Working Papers in Management*, do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, da Universidade de Aveiro. Acedido em [www.ua.pt/degei/readobject.aspx?obj=7982](http://www.ua.pt/degei/readobject.aspx?obj=7982).

- Rego, A. (2003). Comprometimento organizacional e ausência psicológica – afinal, quantas dimensões? *Revista de Administração de Empresas*, 4, (4), 71-81. doi: 10.1590/S0034-75902003000400003.
- Reinert, M., Munhoz, G. S., Filippin, M., Chimello, Monteleone, G. M., & Pastro, M. G. (2012). Recrutamento e Seleção como parte do processo de socialização organizacional: Estudo de caso em uma ONG. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 9, (1), 27-40. doi:10.4013/base.2012.91.03.
- Rigotti, T., Scyns, B., & Mohr, G. (2008). A Short Version of the Occupational Self-Efficacy Scale: Structural and Construct Validity Across Five Countries. *Journal of Career Assessment*, 16, 238-252.
- Robertson, I. T., & Smith, M. (1993). Personnel selection methods. In M. Smith, & I. Robertson (Eds.). *Advances in selection and assessment*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Rodrigues, A. (1972). *Psicologia Social*. Rio de Janeiro: Editora Vozes.
- Salanova, M., Garcia, F. J. & Peiró, J. M. (1996). Significado del trabajo y valores laborales. J. M. Peiró, & F. Prieto, *Tratado de Psicología del trabajo*. (Vol. II: Aspectos Psicosociales del trabajo). Madrid: Síntesis Psicología.
- Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2001). The science of training: A decade of progress. *Annual Review of Psychology*, 52, 471-499.
- Salgado, J. F., & Moscovio, S. (2001). *Entrevista Conductual Estructurada de Selección de personal: Teoría, práctica y rentabilidad*. Madrid: Ediciones Psicología Pirámide.
- Santos, M. I. (2010). *A formação outdoor como instrumento de melhoria das competências essenciais ao trabalho em equipa: um estudo quasi-experimental com militares*, Tese de mestrado em Psicologia. Lisboa: Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa.
- Semin, G., & Fiedler, K. (1996). *Applied Social Psychology*. London: Sage publications.
- Serenko, A. (2006). The use of interface agents for email notification in critical incidents. *International Journal of Human-Computer Studies*, 64, 1084-1098.
- Serrano, A. R. N. (2009) *Importância e efeitos de incidentes críticos na satisfação e lealdade do cliente*. Mestrado em Estatística e Gestão de Informação. Acedido em <http://run.unl.pt/handle/10362/2632>.

- Souto, S. R., & Garcia, F. C. (2009). A influência da cultura organizacional nos processos de recrutamento, seleção e socialização: Um estudo de caso de uma empresa do setor de hotelaria de Minas Gerais. *Revista Turismo, 11*, (1), 41-62.
- Stybel, L. (2010). Managing the Inner Contradictions of Job Descriptions: A Technique for Use in Recruitment. *The Psychologist-Manager Journal, 13*, 2, 105-110. doi: 10.1080/10887151003776554.
- Swales, S. (2000). Organizational commitment: Searching for the Holy Grail of HRM. *Comportamento Organizacional e Gestão, 6*, (2), 199-212.
- Ulrich, D. (1998). *Os campeões de Recursos humanos*. São Paulo: Futura.
- Velada, A. R. (2007). *Avaliação da Eficácia da Formação Profissional: Factores que afectam a Transferência da Formação para o Local de Trabalho*. Tese de Doutoramento em Psicologia Social e das Organizações. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa, Portugal.
- Vidal, M. P., & Simonetti, V. M. M. (2010). Comprometimento Organizacional: um estudo de caso no setor de governança hoteleira. *Revista Hospitalidade, 7*, (2), 111-137. Retirado de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/3478/organizational-commitment--a-case-study-in-the-hotel-sector-governance/i/en>
- Wayne, J. H., Casper W. J., Matthews, R. A., & Allen T. D. (2013). Family-Supportive Organization Perceptions and Organizational Commitment: The Mediating Role of Work-Family Conflict and Enrichment and Partner Attitudes. *Journal of Applied Psychology, 98*, 4, 606-622. doi: 10.1037/a0032491.
- Yáñez R., López-Mena L. & Reyes F. R. (2011). La Técnica de Incidentes Críticos: Una Herramienta Clásica Y Vigente en Enfermería. *Ciencia e Enfermearia, 2*, 27-36. Retirado de [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0717-95532011000200004](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-95532011000200004).
- Zarifian, P. (1999). *Objectif compétence*. Paris: Liaisons.
- Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência. Por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas

## **APÊNDICES**





### **Lista de Apêndices**

Apêndice A – Guião de entrevista a vigilantes e supervisores/inspetores .....	78
Apêndice B – Inquérito: Empresas de Segurança privada .....	79
Apêndice C – Formação de Gestão de Conflitos .....	81
Apêndice D – Trabalho de Investigação .....	84



**Apêndice A – Guião de entrevista a vigilantes e supervisores/inspetores**

Entrevista por categoria profissional	VIGILANTE	SUPERVISOR / INSPECTOR
<b>ANÁLISE DE FUNÇÕES</b>		
1. Descreva-me o seu dia de trabalho.	X	
2. Descrever o contexto de trabalho, relação com pessoas, materiais, substâncias perigosas.	X	
3. Que tipo de responsabilidade tem (equipamentos?)	X	
4. Que tipo de relações laborais ou canais de comunicação utiliza com os vg?	X	X
5. Que tipo de relações laborais ou canais de comunicação utiliza com os restantes?		X
6. Se já fez postos diferentes deste seu atual? Quais foram as diferenças?	X	
<b>ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS</b>		
7. Relate uma situação em que tenha estado em apuros (negativa)?	X	X
8. Que dificuldades sentiu?	X	X
9. Quais seriam as outras alternativas à resolução desse problema?	X	X
10. Relate uma situação que tenha resolvido com facilidade?	X	X
11. Porque foi fácil resolver essa situação?	X	X
12. Precisou da ajuda de alguém?	X	X
13. Na sua opinião, diga-me quais as características/competências que um vigilante deve possuir e porquê?		X
14. Quais as situações que os vigilantes têm mais dificuldade em resolver?	X	X
15. Quais as situações que os vigilantes têm mais facilidade em resolver?	X	X
16. Sente necessidade de ter mais autonomia de decisão? E necessária? Para quem?	X	
<b>CONTRIBUTOS PARA A FORMAÇÃO</b>		
17. Na sua opinião o que é que devia ser reforçado, alterado ou acrescentado na formação? E porquê?	X	X
18. Existem diferenças entre aquilo que é ministrado na formação e aquilo que os vigilantes encontram nos locais de trabalho?	X	X

## Apêndice B – Inquérito: Empresas de Segurança privada

**UNIVERSIDADE LUSIADA - VIGILÂNCIA**

O presente inquérito tem o objectivo de incidir em pessoas que directa ou indirectamente avaliem candidatos a vigilantes e vigilantes no activo. Apresenta-se-lhe uma listagem de conhecimentos, competências, aptidões e características de personalidade em que deve assinalar qual a importância de cada uma delas, para o desempenho de funções de vigilante. Os dados que irão constar neste questionário são anónimos e confidenciais, sendo que o mesmo não carece de identificação pessoal, apenas são necessários alguns dados, para facilitar o tratamento de informação.

\* Required

**1. Idade \***

até 29 anos

30-39 anos

40-49 anos

50-59 anos

mais de 60 anos

**2. Habilitações \***

até 9º ano de escolaridade

9º-12º ano

Frequência universitária

Licenciatura

O presente inquérito tem o objetivo de incidir em pessoas que direta ou indiretamente avaliem candidatos a vigilantes e vigilantes no ativo.

Apresenta-se-lhe uma listagem de conhecimentos, competências, aptidões e características de personalidade que deve assinalar qual a importância de cada uma delas, para o desempenho de funções de vigilante.

Os dados que irão constar neste questionário são **anónimos e confidenciais**, sendo que o mesmo não carece de identificação pessoal, apenas são necessários alguns dados, que deverá assinalar com uma cruz (X) para facilitar o tratamento de informação.

1 – Idade: ≤ 29 anos	<input type="checkbox"/>	2 – Habilitações: Inferior ao 9º ano de escolaridade	<input type="checkbox"/>
30-39 anos	<input type="checkbox"/>	9º ano - 12º ano	<input type="checkbox"/>
40-49 anos	<input type="checkbox"/>	Frequência Universitária	<input type="checkbox"/>
50-59 anos	<input type="checkbox"/>	Licenciatura	<input type="checkbox"/>
mais de 60 anos	<input type="checkbox"/>		

3 – Funções que exerce: \_\_\_\_\_

4 – Género: 1. F  2. M

5 – Antiguidade na empresa: \_\_\_\_\_ anos

Deverá assinalar com uma cruz (X), cada um dos itens e classificando-os de 1 a 5 em função da importância que atribui para a função de vigilante.

	O vigilante deve:	Nada importante	Pouco Importante	Com alguma importância	Importante	Muito Importante
1	... ser forte fisicamente, o suficiente para resolver problemas com os infratores.	①	②	③	④	⑤
2	... conseguir comunicar com clareza e eficazmente com o público.	①	②	③	④	⑤
3	... ser capaz de compreender e comunicar eficazmente por escrito.	①	②	③	④	⑤
4	... ser capaz de memorizar as pessoas, viaturas, etc. afetas ao serviço.	①	②	③	④	⑤
5	... ser cordial e empático.	①	②	③	④	⑤
6	... possuir emoções positivas, como o otimismo, alegria, humor, etc.	①	②	③	④	⑤
7	... valorizar a boa relação com os outros.	①	②	③	④	⑤
8	... ter conhecimento de pelo menos de uma língua estrangeira.	①	②	③	④	⑤
9	... ser perspicaz e com sentido de observação.	①	②	③	④	⑤
10	... gostar da atividade da vigilância.	①	②	③	④	⑤
11	... ter maturidade.	①	②	③	④	⑤
12	... ter boa apresentação física.	①	②	③	④	⑤
13	... demonstrar cuidado com a higiene pessoal.	①	②	③	④	⑤
14	... possuir estabilidade emocional.	①	②	③	④	⑤
15	... demonstrar segurança.	①	②	③	④	⑤
16	... possuir emoções negativas, como raiva, ansiedade ou depressão.	①	②	③	④	⑤
17	... possuir conhecimentos de informática na ótica do utilizador.	①	②	③	④	⑤
18	... possuir conhecimento dos procedimentos a cumprir no cliente/posto de trabalho.	①	②	③	④	⑤
19	... possuir conhecimento das normas de qualidade do cliente.	①	②	③	④	⑤
20	... possuir conhecimento das normas de qualidade da empresa de vigilância.	①	②	③	④	⑤
21	... possuir conhecimento da legislação da segurança privada.	①	②	③	④	⑤
22	... possuir conhecimento dos seus direitos e deveres.	①	②	③	④	⑤
23	... possuir conhecimento dos procedimentos e regras da empresa de vigilância.	①	②	③	④	⑤
24	... ter capacidade de determinar/avaliar rapidamente a melhor solução.	①	②	③	④	⑤
25	... ser capaz de se manter alerta e reconhecer situações fora do comum.	①	②	③	④	⑤
26	... conseguir trabalhar em equipa.	①	②	③	④	⑤
27	... solucionar os problemas das pessoas que a ele se dirigem.	①	②	③	④	⑤
28	... possuir boa capacidade auditiva e de	①	②	③	④	⑤

## Apêndice C – Formação de Gestão de Conflitos



<b>PROGRAMA DE FORMAÇÃO</b>	
<b>Objetivo Geral</b>	Dotar os formandos das competências necessárias para gerirem conflitos.
<b>População-alvo</b>	No final desta ação de formação os formandos deverão ser capazes de mediar o conflito; escolher a melhor técnica para gerir o conflito; identificar os métodos de comunicação eficaz e identificar diferentes formas de comunicar.
<b>Modalidade de formação</b>	Qualificação
<b>Tipo de Formação</b>	Presencial/ <i>On job</i>
<b>Local de realização</b>	Centro de Formação de Lisboa

### A. MÓDULO DE GESTÃO DE CONFLITOS

**Objetivo Específico: No final desta ação de formação os formandos deverão ser capazes de mediar o conflito e escolher a melhor técnica para gerir o conflito.**

**Tempo lectivo: Formação Teórica e prática**

**9 horas**

- Conflito
- Vantagens e Desvantagens do Conflito
- Tipos de Conflito
- Conflitos Organizacionais
- Gestão de Conflitos
- Identificação de comportamentos de risco
- Conflitos na atividade de segurança-porteiro

### B. MÓDULO DE COMUNICAÇÃO

**Objetivo Específico: No final desta ação de formação os formandos deverão ser capazes de, perante situações de conflito utilizar os métodos de comunicação eficaz, bem como identificar diferentes formas de comunicar.**

**Tempo lectivo: Formação Teórica**

**3 horas**

- Comunicação Verbal e Não-verbal
- Identificação de comportamentos de risco



Plano de Sessão				
<b>Objetivo Geral</b>	Dotar os formandos das competências necessárias para gerirem conflitos.			
<b>Objetivo específico</b>	No final desta ação de formação os formandos deverão ser capazes de mediar o conflito; escolher a melhor técnica para gerir o conflito; identificar os métodos de comunicação eficaz e identificar diferentes formas de comunicar.			
<b>População-alvo</b>	Vigilantes da Prestibel			
<b>Modalidade de formação</b>	Qualificação			
<b>Tipo de Formação</b>	Presencial/On job			
<b>Local de realização</b>	Centro de Formação de Lisboa			
<b>Atividades</b>	<b>Tempo</b>	<b>Métodos e técnicas</b>	<b>Recursos didáticos</b>	<b>Metodologia de avaliação</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentação</li> <li>• Análise de expectativas</li> <li>• Avaliação de conhecimentos acerca da temática</li> </ul>	1h	Método expositivo interrogativo	-	Avaliação diagnóstica
<p><b>Desenvolvimento de Conteúdos</b></p> <p><b>Gestão de Conflitos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflito</li> <li>• Vantagens e Desvantagens do Conflito</li> <li>• Tipos de Conflito</li> <li>• Conflitos Organizacionais</li> <li>• Gestão de Conflitos</li> <li>• Identificação de comportamentos de risco</li> <li>• Conflitos na atividade de segurança-porteiro</li> </ul> <p><b>Comunicação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação Verbal e Não-verbal</li> <li>• Identificação de comportamentos de risco</li> </ul> <p><b>Total horas de formação</b></p>	<p>1h</p> <p>30 m</p> <p>2h</p> <p>1h</p> <p>3h</p> <p>30 m</p> <p>1h</p> <p>3h</p> <p>1h</p> <p><b>15 horas</b></p>	<p>Método expositivo, demonstrativo e interrogativo (Brainstorming)</p>	<p>a) <i>White board</i></p> <p>b) <i>Flip chart</i></p> <p>c) Computador</p> <p>d) <i>Data Show</i></p> <p>e) "Centro de documentação"</p>	Avaliação formativa
Avaliação é efetuada com base na observação	50 Min.	Método demonstrativo	Casos práticos	Avaliação Sumativa
Avaliação da Formação Encerramento	10 Min.	-	Avaliação da Formação	Avaliação da Formação

Gestão de Conflitos




Gestão de Conflitos

**Objetivo específico**


No final desta ação de formação os formados deverão ser capazes de:

- ✓ mediar o conflito;
- ✓ escolher a melhor técnica para gerir o conflito.



Gestão de Conflitos



**GESTÃO DE CONFLITOS**



Gestão de Conflitos

**Conflito**


- É uma situação em que dois ou mais interlocutores;
- Têm objetivos diferentes, geralmente opostos e mutuamente exclusivos;
- Que desenvolvem atitudes e comportamentos de hostilidade.



Gestão de Conflitos

**Conflito (cont.)**

É uma situação de confronto de opiniões, divergência de ideias ou pontos de vistas entre duas pessoas.




Gestão de Conflitos

**Conflito (cont.)**

**Vantagens dos Conflito**

- ✓ desenvolvimento de ideias criativas e inovadoras;
- ✓ permite encontrar novas formas de organização de trabalho;
- ✓ mantem a vitalidades das equipas de trabalho.






**Gestão de Conflitos**

**Conflito (cont.)**  
**Desvantagens dos Conflito**

- ✓ disputas e desavenças de carácter pessoal;
- ✓ instabilidade emocional (individuos e equipas de trabalho);
- ✓ desenvolvimento de preconceitos;
- ✓ clima negativo.



**Gestão de Conflitos**

**Conflito (cont.)**  
**Tipos de Conflito**

- Conflitos Interpessoais;
- Conflitos Intrapessoais;
- Conflitos Organizacionais.




**Gestão de Conflitos**

**Conflito (cont.)**  
**Tipos de Conflito**

Conflitos Interpessoais, surgem pelas seguintes razões:

- ✓ diferenças individuais (idade, género, atitudes, crenças...interpretam as situações de múltiplas maneiras)
- ✓ limitações dos recursos (recursos financeiros, técnicos e humanos são limitados... na partilha dos recursos há pessoas que se consideram sempre prejudicadas)
- ✓ diferenciação de papéis (surgem quando é difícil de determinar quem pode dar ordem ao outro)




**Gestão de Conflitos**

**Conflito (cont.)**  
**Tipos de Conflito**

Conflitos Intrapessoais, ocorrem no interior da pessoa perante uma resposta de indecisão (ou uma coisa ou outra)

**TIPOS:**

- ✓ Atração-atração
- ✓ Repulsão-repulsão
- ✓ Atração-repulsão




**Gestão de Conflitos**

**Conflito (cont.)**  
**Tipos de Conflito**

Conflitos Intrapessoais (cont.)

- ✓ Atração-atração – duas situações atraentes e ao escolher uma, terá de renunciar a outra.

*Ex: Numa proposta de emprego, optar por trabalhar numa de duas empresas de vigilância (ambas prestigiadas e com boas condições de trabalho)*



**Gestão de Conflitos**


**Conflito (cont.)**  
**Tipos de Conflito**

Conflitos Intrapessoais (cont.)

- ✓ Repulsão-repulsão – duas alternativas desagradáveis, ou seja, não importa a escolha, pois o resultado será sempre negativo. Está relacionado com valores pessoais!

*EX: O colaborador que não simpatiza com o chefe, mas não pode de deixar de trabalhar.*

- Se vai trabalhar: gera conflito interno
- Se não for trabalhar: perde o emprego



**Gestão de Conflitos**

Conflito (cont.)  
Tipos de Conflito

Conflitos Intrapessoais (cont.)

✓ **Atração-repulsão** – qualquer que seja a decisão, existem vantagens e desvantagens.

Ex: fazer horas extras VS menos tempo para conviver com os amigos

**Gestão de Conflitos**

Conflito (cont.)  
Tipos de Conflito

Conflitos Intrapessoais (cont.)

• Quanto mais duradouro o conflito ou mais importante a decisão

↓

**MAIOR O STRESS**

**Gestão de Conflitos**

Conflito (cont.)  
Tipos de Conflito

Conflitos Intrapessoais (cont.)

Qual o conflito mais fácil de resolver?

Atração-atração

Repulsão-repulsão

E o mais difícil de resolver?

**Gestão de Conflitos**

Conflito (cont.)  
Tipos de Conflito

Conflitos Intrapessoais (cont.)

Qual o tipo de conflito que gera menos stress?

Atração-repulsão

**Gestão de Conflitos**

Conflito (cont.)  
Tipos de Conflito

Conflitos Intrapessoais (cont.)

**EXEMPLOS**

**Gestão de Conflitos**

Conflito (cont.)  
Tipos de Conflito

Conflitos Organizacionais

A própria estrutura é fonte potencial de conflito:


- pessoas em diferentes níveis;
- quanto maior a distância, menor a comunicação;
- interesses e valores diferentes;
- regras que a organização tem de impor.

**Gestão de Conflitos**

**Conflitos Organizacionais**

Fatores que condicionam o comportamento:

- ✓ **Fatores internos:** decorrentes da pessoa
- ✓ **Fatores externos:** decorrentes da organização em que está inserido



**Gestão de Conflitos**

**Conflitos Organizacionais (cont.)**

Fatores que condicionam o comportamento:

	Fatores Internos	Fatores Externos
Pessoa Organização	Capacidade de aprendizagem	Sistema de:
	Motivação	- Remunerações
	Capacidade de relacionamento	- Recompensas
	Percepção da Organização	Política estratégica

**Gestão de Conflitos**

**Espaço Interpessoal**

O espaço Interpessoal refere-se à área ou "bolha" com limites invisíveis que cerca o corpo de cada um de nós e que consiste no nosso território portátil.

**Gestão de Conflitos (cont.)**

**Espaço Interpessoal**

Fatores que influenciam o espaço Interpessoal:

- ✓ Género;
- ✓ Estatura;
- ✓ Antecedentes culturais;
- ✓ Aparência;
- ✓ Velocidade de aproximação;
- ✓ Direcção da aproximação.

**Gestão de Conflitos (cont.)**

**Espaço Interpessoal**

O espaço Interpessoal varia de pessoa para pessoa e em função do contexto em que se desenrola a acção, consideram-se, em média, as seguintes distâncias:

- ✓ Distância íntima: até 50 cm
- ✓ Distância pessoal: 50 cm a 1 m
- ✓ Distância social: 1m a 2 m
- ✓ Distância pública: + 2 m

**Gestão de Conflitos (cont.)**

Comportamentos a Adotar	Comportamentos a Não Adotar
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escutar</li> <li>• Manter a calma</li> <li>• Ser objectivo</li> <li>• Manter atenção a envolvência</li> <li>• Pedir apoio se necessário</li> <li>• Levar o assunto a sério</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discutir</li> <li>• Medir forças</li> <li>• Invadir o espaço Interpessoal</li> <li>• Tomar a discussão como pessoal</li> <li>• Fazer falsas promessas</li> </ul>

**Gestão de Conflitos (cont.)**

**Etapas para resolução dos conflitos**

-Selecionar a estratégia adequada, avaliando o seu impacto nos intervenientes (solução: integrar os 3 pontos de vista).

**Identificar o problema** → **Identificar os intervenientes** → **Analisar as causas do conflito** → **Selecionar a estratégia**

-Causas do desacordo?  
-Saber ouvir, sem interrupções.

-Além dos envolvidos diretamente, identificar os outros que podem estar implicados na solução do problema.

-Levantamento das eventuais causas do desacordo:  
-É de carácter pessoal/profissional?

**Gestão de Conflitos (cont.)**

**Etapas para resolução dos conflitos**

**Domínio**

Definição do problema  
Análise das causas  
Definição das opções  
Escolha

**Resposta/Reação**

- Adotar o conflito  
- Tentar compreender as causas  
- Tentar negociar uma solução integrada

**Comportamentos**

- Procurar entender  
- Procurar negociar

**Atitude**

- Aceitar o conflito  
- Avaliar pontos de vista de todos  
- Detalhes

Intensidade da intervenção (eixo vertical)

Flexibilidade do ponto de vista (eixo horizontal)

**Gestão de Conflitos (cont.)**

**Segurança-porteiro**

O Vigilante

Atividade de segurança

Atividade de segurança

Atividade de segurança

**Identificação de comportamentos de risco**

Evitar preconceitos e estereótipos de qualquer natureza.

Não existem pessoas suspeitas, mas atitudes suspeitas.

**Gestão de Conflitos**

**Conflitos na atividade de segurança-porteiro**

Conflitos mal resolvidos pode levar a comportamentos agressivos contra o segurança

Atividade de segurança

O Vigilante

**Gestão de Conflitos**

**O segurança-porteiro**

Atividade de segurança

Atividade de segurança

Atividade de segurança


Atividade de segurança

Gestão de Conflitos

O segurança-porteiro


**Não procurem problemas, arranjem soluções!**

Marques Almeida



Gestão de Conflitos

**COMUNICAÇÃO**




Gestão de Conflitos

**Objetivo e específico**

No final desta ação de formação os formados deverão ser capazes de em situações de conflito:

- ✓ utilizar os métodos de comunicação eficaz;
- ✓ identificar diferentes formas de comunicar.



Gestão de Conflitos

**COMUNICAR É:**


Enviar, receber, transmitir, ouvir, ilustrar, compreender, dar a conhecer

↻

É necessário ouvir, falar, emitir/receber mensagens → **estar atento**

↓


Comunicação verbal e não verbal



Gestão de Conflitos

**COMUNICAÇÃO**

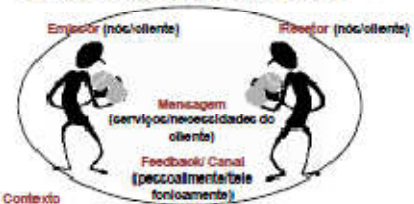
**EXERCÍCIO 1**  
REGISTO DE ENTRADAS



Gestão de Conflitos

**COMUNICAÇÃO**

**Elementos do processo comunicativo**




Emissor (nó/olente)

Receptor (nó/olente)

Mensagem (serviços/necessidades do olente)

Feedback Canal (peçoalmenta/tele fonioamento)

Contexto




**Gestão de Conflitos**

**COMUNICAÇÃO**

**Atitudes facilitadoras**

- Empatia
- Capacidade de Adaptação
- Tolerância à Frustração
- Força de Vontade
- Energia
- Sociabilidade



37

**Gestão de Conflitos**

**COMUNICAÇÃO**

**Verbal**

Aspectos a considerar:

- ✓ tom: evite demonstrar impaciência, desdém ou falta de atenção;
- ✓ volume: mantenha um volume apropriado a distância e à situação;
- ✓ cadência: mantenha o discurso a um ritmo constante.

38

**Gestão de Conflitos**

**COMUNICAÇÃO**

**Verbal**

1. CORONEL
2. CAPITÃO
3. SARGENTO
4. CABO

**EXERCÍCIO 2**  
COMUNICAÇÃO ATRAPALHADA

39

**Gestão de Conflitos**

**COMUNICAÇÃO**

**Verbal**

- 1ª Narrador
- 2ª Adivinho
- 3ª Sultão
- 4ª Narrador
- 5ª Adivinho
- 6ª Narrador
- 7ª Cortesão
- 8ª Adivinho

**EXERCÍCIO 3**  
A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL

40

**Gestão de Conflitos**

**COMUNICAÇÃO**

**Não Verbal**

- ✓ Não se consideram sinais verbais.
- ✓ Forma de receber e enviar mensagens sem palavras.
- ✓ Utilização de códigos não-verbais que usualmente emitimos e recebemos através da "linguagem corporal".

41

**Gestão de Conflitos**

**COMUNICAÇÃO**

**Não Verbal**

- ✓ Gestos, expressões, movimentos
- ✓ Comportamentos
- ✓ "uma imagem, vale mais que mil palavras"
- ✓ Os silêncios.

**EXEMPLO**

42

**Gestão de Conflitos**


**Identificação de comportamentos de risco**

O Vigilante deve ter atenção a:

- Posturas e comportamentos anormais;
- Gestos hostis e ameaçadores, ameaças de violência verbal e/ou física contra terceiros;
- Comentários hostis e humilhantes, insultos, ameaças a outros utentes;
- Consumo excessivo de bebidas alcoólicas e comportamentos a ele associados.

Evitar preconceitos e estereótipos de qualquer natureza

Não existem pessoas suspeitas, mas situações suspeitas



**Gestão de Conflitos**

AVALIAÇÃO



**Gestão de Conflitos**

**Caso Prático 1**

Numa situação de festival:

- Existe uma grande fila para entrar no recinto e um indivíduo embriagado tenta ultrapassar a barreira de segurança e não está disponível para esperar a sua vez.

Venha simular!



**Gestão de Conflitos**

**Caso Prático 2**


O vigilante só pode autorizar a entrada de alguém na instalação, mediante identificação.

Que documentos pode solicitar?

Pretende forçar a entrada sem se identificar.

Como atuar?

Venha simular!




**Gestão de Conflitos**

**Exercício**

- Grupos de quatro elementos;
- Simular uma situação de conflito;
- Com base nas técnicas aprendidas.

Venha simular!



**Gestão de Conflitos**

OBRIGADO







## **Apêndice D – Trabalho de Investigação**

### **O IMPACTO DAS CRENÇAS SOBRE A AUTOEFICÁCIA DA FORMAÇÃO NO COMPROMISSO AFETIVO E NA ATITUDE FACE AO TRABALHO**

**José-António Carochinho**

(Universidade Lusíada de Lisboa)

**Cátia Raquel Arreiol Costa**

(Universidade Lusíada de Lisboa)

#### **Resumo:**

A formação está orientada para a aprendizagem, aquisição de novos conhecimentos, mudança de atitudes e implementação de novos comportamentos. Atualmente é vista como uma ferramenta de crucial importância no mundo laboral. Na atividade da segurança privada, a formação assume também uma imposição legal e constitui-se como indispensável para o exercício da atividade de vigilante que, por ser caracterizada por alguma rotatividade e percecionada com algum desprestígio, obriga as empresas que operam neste sector a atribuir-lhe uma atenção redobrada, não só com o intuito de transmissão de conhecimentos como também de alteração de comportamentos pretéritos que se tenham mostrado como inadequados. Este trabalho pretende avaliar as crenças que os vigilantes possuem sobre a autoeficácia da formação, bem como o seu impacto no compromisso afetivo e na atitude face ao trabalho. Para o efeito, participaram neste estudo 173 vigilantes de diversas empresas de segurança privada, os quais responderam a um questionário contendo alguns itens sobre a perceção de utilidade da formação (extraídos de Holton & Bates, 2002; cit por. Velada, 2007), a escala de compromisso afetivo (Meyer & Allen, 1997) e uma escala de atitudes elaborada com base em (Salanova, Garcia & Peiró, 1996). Os resultados indicam que as crenças de que a formação permite o aumento da produtividade pessoal têm maior impacto na atitude face ao trabalho do que no compromisso afetivo. Por outro lado, constatou-se que quanto maior é a crença de que a formação contribui bastante para o desempenho menor é o compromisso afetivo.

**Palavras-chave:** compromisso afetivo, crenças, autoeficácia, formação, atitude face ao trabalho

## **THE IMPACT SELF-EFFICACY BELIEFS ABOUT TRAINING IN AFFECTIVE COMMITMENT AND ATTITUDE TOWARDS WORK**

### **Abstract**

The training is geared to learning, acquiring new knowledge, changing attitudes and implementation of new behaviors. Currently it is seen as a crucial tool in the working world. In the activity of private security training also assumes a legal obligation and constitutes as essential to the exercise of the vigilante activity that, being characterized by some rotation and perceived with some disrespect, requires companies operating in this sector to assign it a careful attention, not only for the purpose of imparting knowledge but also change past behaviors that have shown to be inadequate. This work intends to evaluate the beliefs that have vigilant about self-efficacy training, as well as its impact on affective commitment and attitude towards work. To this end, 173 vigilant of several private security firms participated in this study, answering a questionnaire containing a few items on the perception of usefulness of training (extracted from Holton & Bates, 2002; quoted by. Veiled, 2007), the scale of affective commitment (Meyer & Allen, 1997) and a scale of attitudes based on (Salanova, Garcia & Peiro, 1996). The results indicate that the beliefs that training allows increasing personal productivity have greater impact on attitude towards work than affective commitment. Moreover, it was found that the greater the belief that training contributes a lot to performance the lower is affective commitment.

**Keywords:** affective commitment, beliefs, self-efficacy, training, attitude towards work

## INTRODUÇÃO

O mundo do trabalho está cada vez mais conturbado consequência das necessidades macroeconómicas, das novas tecnologias de informação e comunicação e também da própria evolução do conceito de trabalho. O trabalho é nas sociedades atuais um elemento fulcral e que pode ser encarada como passo para a felicidade, na medida em que se traduz num bem-estar social e psicológico. O trabalho permite ao indivíduo demonstrar e desenvolver as suas capacidades e competências, não só a nível organizacional, mas também a nível social e pessoal. As organizações reconhecem a importância da formação, como um veículo de desenvolvimento dos seus colaboradores. Desta forma, o nível da eficácia da formação depende da perceção da utilidade da mesma. Neste sentido, se a utilidade da formação for percecionada corretamente, maior é a probabilidade de desempenharem as funções corretamente e consequentemente de a transferirem para o local de trabalho. É nesta sequência que surge a importância da autoeficácia ocupacional, pois define-se como a crença de que o indivíduo é capaz de realizar uma determinada tarefa no contexto laboral e que determina consequentemente o alcance ou superação dos objetivos organizacionais.

A forma como o indivíduo perceciona o trabalho e a organização e onde o mesmo se insere é de crucial importância nos *outputs* organizacionais. Sobre a vinculação à organização vários autores referenciam a socialização, o compromisso organizacional, a vinculação, os contratos psicológicos, etc.

O compromisso organizacional tem surgido na literatura organizacional com inúmeras definições e nomenclaturas, nomeadamente, como empenhamento, comprometimento e implicação. O comportamento humano é influenciado pelas regras e normas do meio envolvente em que o ser humano está inserido e é neste sentido que surge o compromisso organizacional. Este, por sua vez, desempenha um papel crucial ao nível dos comportamentos e atitudes dos indivíduos enquanto atores inseridos num determinado meio organizacional.

## **Compromisso organizacional**

Para Meyer e Allen (1997, p.11), o compromisso organizacional é “uma orientação afetiva perante a organização, o reconhecimento dos custos associados ao seu abandono e a obrigação moral de nela permanecer”. Para Allen e Meyer, (1990), o compromisso é encarado como atitude e assume-se como a solução da competitividade e do desempenho (Rego, 2003). Este construto está diretamente subjacente à influência das recompensas extrínsecas e psicológicas, podendo mesmo afirmar-se que a veemência do envolvimento do colaborador com a organização depende das suas características pessoais, das funções desempenhadas e das suas experiências.

O compromisso organizacional assume tal importância no seio organizacional que pode ser considerado como um dos “motores” estratégicos das organizações. Vários autores (Swales, 2000; Carochinho, 2009; Dey, 2012) referem que o compromisso organizacional tem reflexos concretos na organização, nomeadamente na produtividade, na assiduidade e no absentismo, na taxa de *turnover* e no desempenho organizacional.

### **Modelo do compromisso organizacional: Meyer e Allen**

Meyer e Allen (1997) preconizam a existência de um modelo assente em três componentes: o compromisso calculativo ou instrumental, o normativo e o afetivo. Ao delinearem este modelo, os autores pretenderam explicar o comportamento dos indivíduos em determinadas organizações e contextos.

Segundo o modelo, os indivíduos mantêm-se na organização com o intuito de alcançar uma contrapartida (compromisso calculativo), ou são dominados por sentimentos de obrigação (compromisso normativo), ou sentem-se emocionalmente envolvidos com a organização (comprometimento afetivo) (Nascimento, Lopes e Salgueiro, 2008).

O compromisso calculativo baseia-se na avaliação dos custos associados à saída da organização. Este sentimento pode estar associado à ausência de outras oportunidades de empregabilidade (Grdinovac & Yancey, 2012), assumindo-se como necessidade de sobrevivência (Carochinho, 2009). Para Rego, Cunha e Souto (2005), os colaboradores que possuem um forte compromisso calculativo apenas desenvolvem esforços na realização das tarefas a que estão estritamente obrigados. Se este tipo de compromisso

assumir um carácter dominante, os colaboradores podem adotar atitudes e ações negativas para a organização, e.g., absentismo.

O compromisso normativo sublima o sentimento de dever ou de obrigação de permanecer na organização (Meyer & Allen, 1997; Grdinovac & Yancey, 2012). Os colaboradores com forte compromisso normativo tendem a adotar comportamentos organizacionais positivos (Rego et al., 2005), mas por uma questão de “obrigação” (Carochinho, 2009).

Grdinovac e Yancey (2012) referem que o compromisso afetivo respeita ao grau em que o indivíduo se sente emocionalmente vinculado à organização e traduz-se essencialmente no sentimento de identificação e de envolvimento com a organização.

Wayne, Casper, Matthews e Allen (2013) afirmam que os colaboradores com elevados índices de afetividade contribuem significativamente para o desempenho da organização e isso traduz-se num decréscimo da taxa *turnover* e do absentismo, adotando comportamentos positivos de cidadania organizacional. Acerca deste modelo, Dey (2012) conclui que os colaboradores com forte compromisso afetivo permanecem na organização porque querem; os colaboradores com um compromisso calculativo forte permanecem na organização porque precisam; os que possuem um compromisso normativo forte continuam na organização porque sentem que devem fazê-lo. Desta Pode-se afirmar que as organizações pretendem desencadear nos seus colaboradores sentimentos de compromisso afetivo e normativo e anular os de compromisso calculativo (Rego et al., 2005).

## **Autoeficácia**

Bandura (1998) define a autoeficácia como a crença ou expectativa de que, através do esforço, o indivíduo consegue realizar com sucesso uma determinada tarefa, na medida em que o comportamento influencia e é influenciado por condicionantes cognitivas e ambientais, nomeadamente pela autoeficácia e pela expectativa dos resultados.

A perceção da autoeficácia influencia a forma como o indivíduo encara as situações, mas as crenças subjacentes não são unânimes nem únicas, pois variam em função dos contextos em que cada indivíduo está inserido (Bandura, 1998). Essas crenças podem ser estimuladas ou retraídas em função da sua fonte de influência, nomeadamente, a capacidade de resiliência, e da forma como as pessoas se deixam influenciar por outras

(Bandura, 1998). Assim, as crenças da autoeficácia incidem na capacidade de organizar e de realizar determinadas ações necessárias ao desempenho de determinadas tarefas (Bandura, 1998). A autoeficácia não está relacionada com as aptidões de cada indivíduo, mas com a convicção ou crença do que ele é capaz de realizar com as suas aptidões.

No contexto organizacional, o conceito de autoeficácia assume a expressão de autoeficácia ocupacional - crença do indivíduo na sua capacidade de realizar determinada tarefa com sucesso no contexto laboral (Rigotti, Scyns & Mohr, 2008). Um elevado nível de autoeficácia, traduz-se em elevados níveis de aprendizagem e, conseqüentemente, assume-se como preditor do desempenho (Salas & Cannon-Bowers, 2001). Pelo contrário, uma baixa percepção da autoeficácia leva os indivíduos a evitar tomadas de decisão na carreira, estão mais expostos à ansiedade na tomada de decisões e encaram os desafios profissionais como ameaças (Niles & Sowa, 1992). Mas se a percepção da eficácia for elevada, a probabilidade de sucesso nessas situações é maior.

As crenças da autoeficácia são construídas ao longo da vida e consistem na conjugação das três dimensões pessoais, comportamentais e sociais, que por sua vez se baseiam em quatro fontes de informação: experiência direta, experiência vincária, persuasão social e estado físico e emocional (Bandura, 2004).

### **Crenças e percepções da utilidade da formação**

A percepção da utilidade da formação é um fator fundamental na determinação da sua eficácia, na medida em que apenas podemos avaliar a eficácia da formação se os conteúdos ministrados durante o processo formativo forem apreendidos corretamente e posteriormente transferidos para o local de trabalho. Neste sentido, quanto maior for a crença dos formandos de que são capazes de desempenhar as funções com sucesso maior é a probabilidade de transferirem a aprendizagem para o local de trabalho (Machin & Fogarty, 2003).

### **Atitudes**

A “atitude é um estado de preparação mental ou neural organizado através da experiência e exercendo uma influência direta ou dinâmica sobre as respostas

individuais a todos os objetos e situações com que se relacionam” (Allport, 1954, cit. por Ferreira, Neves & Caetano, 2001, p. 282). A atitude traduz-se no comportamento das pessoas (Allport, cit. por Leyens & Yzerbyt, 2004) e é neste sentido que as crenças, valores, ideologias e traços de personalidade estão associados (Alcobia, 2001).

Para realizar uma escala de atitudes é necessário ter em consideração a relação entre o comportamento e a ação e não negligenciar a presente intenção comportamental – Teoria de Ação Planeada de Fishbein & Ajzen (1991). Para além da intenção comportamental, é necessário contemplar a atitude face ao comportamento, a norma subjetiva (influência social que tem significado para o indivíduo, esperando-se que ele possa agir de acordo com o que acredita que os outros – significantes - esperam de si) e o controlo comportamental percebido (variável introduzida por Ajzen).

## **O Trabalho**

O trabalho assume, nas sociedades industrializadas um papel de extrema importância. É uma atividade intencional, caracterizada por um conjunto de crenças e valores que os indivíduos vão desenvolvendo antes e durante o processo de socialização laboral e que depende da sua experiência e do contexto em que estão inseridos (Salanova, Garcia & Peiró, 1996). O trabalho traduz-se em atividades produtivas que, através de técnicas, instrumentos, materiais e informações disponíveis, permite produzir bens e/ou prestar serviços. É neste sentido que cada trabalhador, aplica os seus conhecimentos e competências, com o intuito de recompensa material, social e/ou psicológica (Salanova, et. al 1996). Em última instância, pode afirmar-se que a definição de trabalho depende da importância que cada um lhe dá, na medida em que depende das crenças, normas e expectativas existentes no seio de cada meio laboral.

O trabalho assume diversas funções psicossociais, nomeadamente a função integrativa, o *status* e prestígio, a formação da identidade pessoal, a função económica e social, a de gestão do tempo, de obrigatoriedade, de valorização e motivacional.

## METODOLOGIA

### Objetivos

Pretende-se com o presente estudo analisar o impacto das crenças sobre a autoeficácia da formação no compromisso afetivo e na atitude face ao trabalho, numa amostra de trabalhadores do setor da atividade de segurança privada.

Este sector de atividade é frequentemente depreciado por crenças e estereótipos gerados na sociedade acerca dos trabalhadores que a ele se dedicam, desde as supostamente fracas qualificações requeridas até ao desprestígio social que tais funções implicariam. No entanto, este é um dos sectores que têm vindo a desenvolver profundas e significativas alterações. A título de exemplo refira-se a mais recente produção legislativa que vem alicerçar na formação toda a atividade profissional. O grande destaque que o Decreto-Lei n.º 34/2013, de 16 de Maio, veio dar à formação foi o grande impulsionador para o presente estudo. Neste sentido, julgou-se pertinente analisar a forma como as crenças da autoeficácia da formação que os vigilantes possuem atualmente influenciam o compromisso afetivo e a atitude face ao próprio trabalho.

### Hipóteses

Decorrentes dos objetivos enunciados foram propostas as seguintes hipóteses:

Hipótese 1 – Das quatro crenças por nós preconizadas (“A formação permitiu-me ser mais eficaz no trabalho”; “A formação teve valor prático para o meu trabalho”; “A formação fará aumentar a minha produtividade pessoal; “A formação permitiu-me melhorar bastante o meu desempenho”), as crenças relativas à “contribuição da formação para a melhoria do desempenho” são as que têm maior impacto no compromisso afetivo.

Hipótese 2 - As crenças relativas “à autoeficácia da formação” têm maior impacto no compromisso afetivo do que na atitude face ao trabalho.



Para além destas duas hipóteses, foram ainda formuladas as seguintes:

Hipótese 3 - Os vigilantes de género masculino representam maior compromisso afetivo à empresa do que os vigilantes de género feminino.

Hipótese 4 - Os vigilantes com antiguidade na organização apresentam maior compromisso afetivo do que os vigilantes com menos antiguidade.

Hipótese 5 - Os vigilantes com o grau de escolaridade mais elevado possuem menor compromisso afetivo com a organização do que os que possuem um grau de escolaridade inferior.

Hipótese 6 - Os vigilantes de género masculino têm uma atitude face ao trabalho mais favorável que os vigilantes do género feminino.

Hipótese 7 - Os vigilantes com maior antiguidade na organização têm uma atitude mais favorável face ao trabalho do que os vigilantes com menor antiguidade.

Hipótese 8 - Os vigilantes com elevado grau de escolaridade possuem uma atitude mais favorável face ao trabalho do que os que possuem graus de escolaridade inferior.

Hipótese 9 - Os vigilantes que frequentaram a formação na empresa de vigilância onde trabalham apresentam um maior compromisso afetivo para a organização do que os restantes.

## **Participantes**

No presente estudo, participaram 173 indivíduos com categoria profissional de vigilantes, sendo 162 do sexo masculino e 11 do sexo feminino, que correspondem a 93,6% da amostra e a 6,4%, respetivamente.

Através da figura 1 e 2, verifica-se que em termos etários a grande maioria (71,7%) são indivíduos com idade inferior a 40 anos e com escolaridade essencialmente ao nível do ensino secundário, conforme se pode verificar nos gráficos que se seguem.

Figura 1. Representação gráfica da amostra por grupo etário.

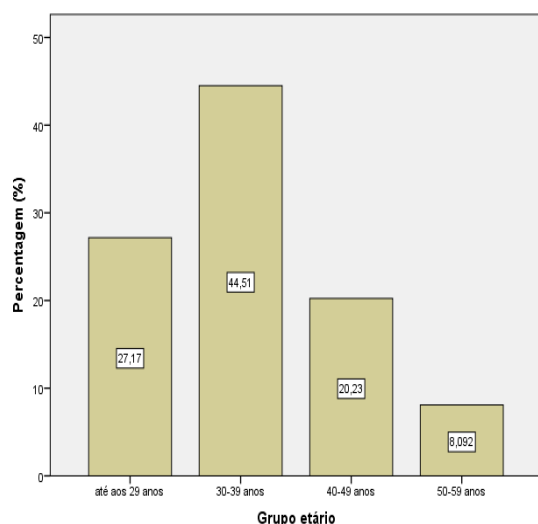
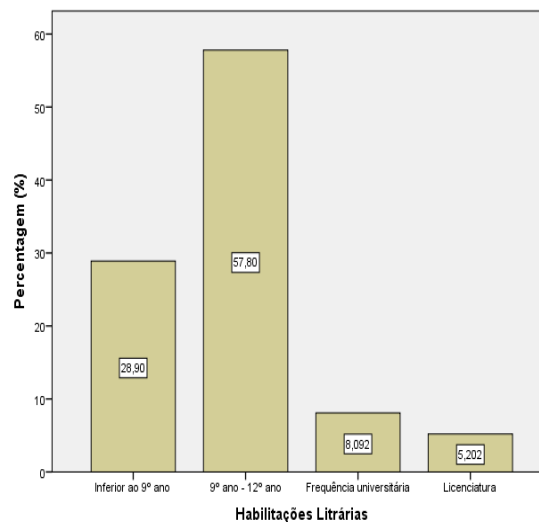


Figura 2. Representação gráfica da amostra por habilitações literárias.



No que respeita à antiguidade podemos verificar (figura 3), que a classe com maior frequência é a de [1 a 3 anos] (31,2%), seguindo-se a [inferior a 1 ano], com 22,5% dos respondentes. Quanto ao local da formação (figura 4), 46,8% dos indivíduos receberam-na na empresa onde trabalha e 43,9% noutra empresa de vigilância. Constatou-se e existências de uma percentagem residual de indivíduos que receberam formação numa empresa exclusivamente desta natureza.

Figura 3. Representação gráfica da amostra por antiguidade

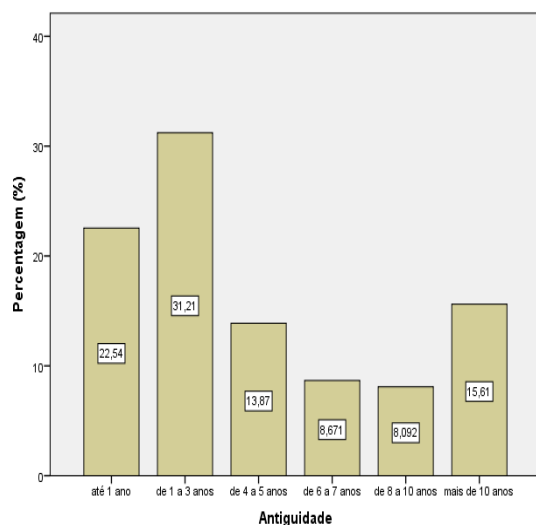
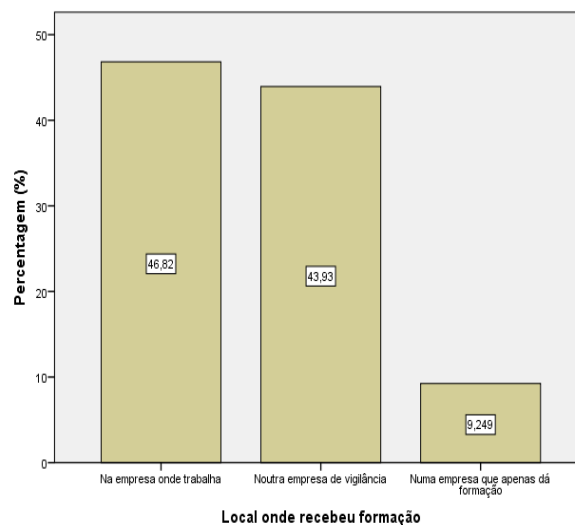


Figura 4. Representação gráfica da amostra por local de formação



## Instrumento

Para a realização deste estudo foi elaborado um questionário com três partes distintas: a primeira é constituída por 4 itens referentes à perceção de utilidade da formação, sugeridos por Holton e Bates (2002; cit por. Velada, 2007); a segunda, por 8 itens, referentes à escala de compromisso afetivo (Meyer e Allen, 1997) e a terceira é composta por 22 itens, referentes às atitudes face ao trabalho elaborado a partir do texto de Salanova, et. al, (1996). Todos os itens eram de resposta fechada numa escala do tipo Likert, de 5 posicionamentos, polarizada entre discordo completamente (1) ao concordo completamente (5).

## Procedimento

O questionário foi disponibilizado *on-line*, na plataforma Google Docs e foi enviado um *e-mail* a um conjunto grande de vigilantes de uma *mailing list* de cerca de 550 contactos. Além do *e-mail*, efetuou-se um pedido via *Facebook* na página da Associação Portuguesa de Vigilantes e de algumas empresas de vigilância. O questionário esteve disponível durante três semanas, entre os dias 12 e 31 de Maio de 2013. A informação foi posteriormente importada para uma base de dados no *Statistical Package for the Social Sciences 20* (SPSS). No final do estudo foi enviado pelo

orientador um *e-mail* de agradecimento a todos os contactados constantes da *mailing list*.

## RESULTADOS

De início, procedeu-se ao estudo metrológico da escala de compromisso afetivo e a de atitudes face ao trabalho. Na primeira, para confirmar o seu comportamento psicométrico nesta amostra específica. Quanto à segunda, porque foi elaborada pelos autores do presente estudo e o mesmo impõe-se com alguma obrigatoriedade.

### Estudo psicométrico da escala de compromisso afetivo

Para o estudo psicométrico da escala de compromisso afetivo de Meyer e Allen (1997), realizou-se uma análise fatorial em componentes principais com rotação varimax. A estatística KMO=0,74; teste de esfericidade de Bartlett=524,21;  $p=0,00$  reflete a adequação da amostra para a persecução da análise fatorial. Foram então obtidos dois fatores que no seu conjunto explicam 61,43% da variância dos resultados. O quadro que se segue é disso ilustrativo. O primeiro fator, com um peso próprio de 3,19, explica 39,96% da variância dos resultados e agrupa os itens reveladores de compromisso afetivo; o segundo fator com peso próprio de 1,71 explica 21,6% da variância dos resultados e agrupa os itens reveladores de ausência de compromisso afetivo.

Tabela 1

#### *Análise fatorial da escala de Compromisso Afetivo*

Itens	F-I	F-II
1. Ficaria muito feliz se passasse o resto da minha carreira nesta organização.	0,79	0,12
7. Esta organização tem um significado muito particular para mim.	0,79	0,23
3. Sinto os problemas desta organização como se fossem os meus próprios problemas.	0,77	0,17
2. Gosto de falar da minha organização com pessoas exteriores a ela.	0,67	-0,15
5. Não me sinto como fazendo parte da organização em que trabalho <sup>(R)</sup> .	0,25	0,85
6. Não me sinto emocionalmente ligado(a) a esta organização <sup>(R)</sup> .	0,27	0,84
8. Não tenho um grande sentido de pertença à organização em que trabalho <sup>(R)</sup> .	0,06	0,70
4. Penso que facilmente me ligaria a outra organização, tanto quanto estou ligado a esta <sup>(R)</sup> .	-0,13	0,61

Obs: <sup>(R)</sup> Itens invertidos

Relativamente à fiabilidade da escala, recorreu-se ao alfa de Cronbach, obtendo-se um valor de 0,76 para a globalidade dos 8 itens.

### Estudo psicométrico da escala de atitudes face ao trabalho

Para a validação desta escala foram utilizados os mesmos procedimentos que os da escala anterior, tendo-se obtido uma estatística de KMO=0,89; teste de esfericidade de Bartlett=1917,08;  $p=0,00$ . A estrutura fatorial emergente mais adequada cingiu-se a dois fatores, que no seu conjunto explicam 49,41% da variabilidade dos resultados. O primeiro fator com peso próprio de 7,90 explica 35,92% dos resultados e agrega os itens relativos à **adesão ao trabalho**, enquanto o segundo fator tem peso próprio de 2,96 e explica 13,49% da variância dos resultados e agrega os itens referentes à **repulsa face ao trabalho** (tabela 2).

Tabela 2

#### *Análise fatorial da escala de Atitudes face ao Trabalho*

Itens	F-I	F-II
13. Sinto-me bem trabalhando.	0,79	0,29
15. O trabalho dá-me prestígio.	0,76	0,17
9. O trabalho faz-me crescer como pessoa.	0,74	0,23
3. O trabalho dá sentido à vida.	0,72	0,29
7. Sinto-me orgulhoso por trabalhar.	0,70	0,30
17. O trabalho proporciona-me algum poder na sociedade.	0,65	0,04
5. A vida sem trabalho é uma chatice.	0,64	0,22
19. O trabalho permite-me socializar com outras pessoas.	0,62	0,00
21. O trabalho contribui para a minha liberdade.	0,62	0,15
22. Sem trabalho dificilmente conseguiria estruturar o tempo e perdia a noção de horários <sup>(R)</sup> .	0,61	-0,23
11. O trabalho dignifica o ser humano.	0,57	0,16
1. Era incapaz de viver sem trabalhar.	0,43	0,06
14. Não gosto de trabalhar <sup>(R)</sup> .	0,34	0,77
6. Ter de trabalhar incomoda-me <sup>(R)</sup> .	0,25	0,75
10. Trabalhar é aborrecido <sup>(R)</sup> .	0,37	0,75
18. Ter de trabalhar é repugnante <sup>(R)</sup> .	0,02	0,69
12. O trabalho é uma obrigação <sup>(R)</sup> .	-0,05	0,68
4. Só trabalho porque preciso de dinheiro <sup>(R)</sup> .	0,07	0,67
8. Ter trabalho não me realiza <sup>(R)</sup> .	0,22	0,61
20. Trabalhar cansa <sup>(R)</sup> .	0,18	0,59
16. Gostava de viver sem trabalhar <sup>(R)</sup> .	0,37	0,55
2. Só trabalha quem não tem vida social para além do emprego <sup>(R)</sup> .	-0,03	0,54

Obs: <sup>(R)</sup> Itens invertidos

A fiabilidade foi estudada pelo método da consistência interna, com recurso ao coeficiente de alfa de Cronbach. Obtiveram-se valores bastante aceitáveis: alfa global=0,89; alfa do primeiro fator (adesão ao trabalho)=0,87 e alfa do segundo fator (repulsa face ao trabalho)=0,87.

Os resultados aqui obtidos revelam boa consistência interna dos itens que compõem a escala, bem como uma estrutura fatorial esclarecedora, pelo que a escala por nós elaborada nos parece adequada aos objetivos propostos.

### **Impacto das crenças sobre a autoeficácia da formação no compromisso afetivo e na atitude face ao trabalho**

Com o objetivo de avaliar o impacto das crenças sobre a autoeficácia da formação no compromisso afetivo (H1) e na atitude face ao trabalho (H2), procedeu-se a uma análise de regressão linear<sup>5</sup>, pelo método *enter*, tendo sido considerados os impactos das variáveis, através do coeficientes de determinação<sup>6</sup> ( $R^2$ ) e coeficiente  $\beta$ <sup>7</sup> (ver figura 9).

### **Verificação das Hipóteses**

A primeira hipótese preconizava que as crenças relativas à contribuição da formação para a melhoria do desempenho são as que têm maior impacto no compromisso afetivo, no entanto os resultados da análise de regressão levam-nos a não corroborar a hipótese. Os resultados revelam que as crenças com maior impacto ao nível do compromisso afetivo são as de que a formação contribui para o aumento da produtividade pessoal ( $\beta=0,53$ ;  $p=0,00$ ), enquanto as crenças de que a formação permite melhorar o desempenho apresentam um Beta estandardizado inferior e negativo ( $\beta= -0,24$ ;  $p=0,04$ ).

Relativamente à segunda hipótese que referia que as crenças relativas à autoeficácia da formação têm maior impacto no compromisso afetivo do que na atitude face ao trabalho, parece ser corroborada, na medida em que as crenças da autoeficácia da

---

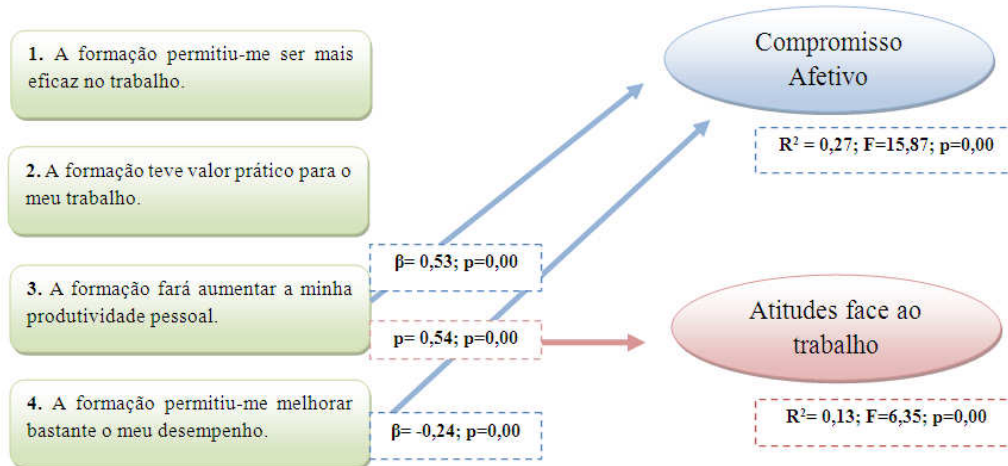
<sup>5</sup> A análise de regressão linear “pode ser usada para modelar a relação funcional entre duas variáveis – i.e. uma relação que pode ser expressa através de uma função matemática – independentemente de existir ou não relação de tipo causa e efeito” (Marôco, J. (2007, p. 375).

<sup>6</sup> O coeficiente de determinação refere o quanto o modelo consegue explicar os valores observados. Neste sentido, quanto maior o  $R^2$  mais explicativo é o modelo e melhor se ajusta à amostra.

<sup>7</sup> O Coeficiente  $\beta$  consiste no valor da contribuição relativa de cada variável independente para a predição da variável dependente.

formação têm maior impacto no compromisso afetivo ( $R^2=0,27$ ;  $F=15,87$ ;  $p=0,00$ ) do que na atitude face ao trabalho ( $R^2=0,13$ ;  $F=6,35$ ;  $p=0,00$ ).

Figura 5. Impacto das crenças sobre a autoeficácia da formação no compromisso afetivo e na atitude face ao trabalho



A figura 5 permite verificar o impacto das crenças sobre a autoeficácia da formação no compromisso afetivo e na atitude face ao trabalho. Analisando os impactos das quatro crenças sobre a formação no compromisso afetivo e na atitude face ao trabalho, pode-se aferir que ao nível do **compromisso afetivo** [ $R^2 = 0,27$ ;  $F=15,87$ ;  $p=0,00$ ] destaca-se a crença de que a formação permite aumentar a produtividade pessoal ( $\beta=0,53$ ;  $p<0,00$ ) e o efeito da formação para o melhoramento do desempenho ( $\beta=-0,24$ ;  $p<0,00$ ). Isto significa, por um lado, que quanto maior é a crença de que a formação fará aumentar a produtividade pessoal maior é o compromisso afetivo, e, por outro, quanto maior é a crença de que a formação contribui bastante para o desempenho menor é o compromisso afetivo e, conseqüentemente, maior é a probabilidade de saída da organização.

Relativamente à **atitude face ao trabalho** [ $R^2 = 0,13$ ;  $F=6,35$ ;  $p=0,00$ ], realça-se o efeito da formação para o nível da produtividade pessoal ( $\beta=0,54$ ;  $p<0,00$ ). Assim, quanto maior for crença de que a formação fará aumentar a produtividade pessoal mais favorável será a atitude face ao trabalho. Neste sentido, pode-se afirmar que 54% das atitudes face ao trabalho são explicadas pela crença de que a formação aumenta a produtividade pessoal.

A terceira hipótese referia que os vigilantes do sexo masculino apresentam maior compromisso afetivo à empresa do que os vigilantes do sexo feminino, no entanto não foi corroborada. Não existem diferenças estatisticamente significativas no compromisso afetivo em função do género ( $t_{(171)}=0,97$ ;  $p=0,33$ ). Homens e mulheres apresentam o mesmo nível de compromisso afetivo.

Quanto à quarta hipótese em que os vigilantes com maior antiguidade na organização apresentam maior compromisso afetivo do que os vigilantes com menor antiguidade, a hipótese também não foi corroborada, i.e., não existem diferenças estatisticamente significativas ao nível do compromisso afetivo entre vigilantes com maior e com menor antiguidade na organização ( $F_{(5,167)}=1,01$ ;  $p=0,41$ ).

A quinta hipótese referia que os vigilantes com elevado grau de escolaridade possuem menor compromisso afetivo com a organização do que os que possuem grau de escolaridade inferior, mas também não se verificou a existência de diferenças estatisticamente significativas, no compromisso em função dos graus de escolaridade ( $F_{(3,169)}=1,19$ ;  $p=0,31$ ). No entanto, há uma tendência para que os que possuem menor grau de escolaridade tenham um maior nível de compromisso afetivo comparativamente com os que possuem habilitações literárias ao nível superior.

No que concerne à sexta hipótese, em que os vigilantes de sexo masculino tinham uma atitude face ao trabalho mais favorável do que os vigilantes do sexo feminino, constatou-se que não existem diferenças estatisticamente significativas na atitude face ao trabalho em função do género ( $t_{(171)}=-0,50$ ;  $p=0,61$ ).

Na sétima hipótese referia que os vigilantes com maior antiguidade na organização teriam uma atitude face ao trabalho mais favorável do que os vigilantes com menor antiguidade, no entanto não se verificaram diferenças estatisticamente significativas entre os vigilantes ( $F_{(5,167)}=1,075$ ;  $p=0,37$ ).

Na oitava e penúltima hipótese, considerou-se que os vigilantes com maior escolaridade possuíam uma atitude mais favorável face ao trabalho do que os que possuíam graus de escolaridade inferiores. Constatou-se que através de uma análise de variância *Anova One-way*, o rácio F não se mostrou estatisticamente significativo ( $F_{(3,169)}=0,45$ ;  $p=0,71$ ),



pelo que também se refutou esta hipótese. No entanto existe uma tendência para os que possuem menores habilitações literárias terem uma atitude mais favorável face do trabalho do que os que possuem entre o 9º e 12º ano.

Na última hipótese (H9), preconizava-se que os vigilantes que frequentavam a formação na empresa de vigilância onde trabalham, iriam apresentar um maior compromisso afetivo que os restantes, verificou-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os vigilantes que frequentaram a formação na empresa de vigilância onde trabalham e os que a fizeram noutras empresas (de vigilância ou de formação) ( $F_{(2,170)}=0,32$ ;  $p=0,72$ ).

## **DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

O objetivo definido neste estudo foi analisar o impacto das crenças sobre a autoeficácia da formação no compromisso afetivo e na atitude face ao trabalho numa amostra de trabalhadores da atividade de segurança privada. Esta atividade está a sofrer grandes alterações ao nível formativo, consequência das novas alterações legislativas (Decreto-Lei n.º 34/2013, de 16 de Maio), e veio trazer consequentemente alterações às atuais práticas dos recursos humanos neste ramo de atividade, e é neste sentido que se torna pertinente a seguinte análise.

Na análise de resultados importa distinguir três vertentes: por um lado, a discussão do resultado das hipóteses em estudo, por outro, a validação da escala de atitudes face ao trabalho e, finalmente, as repercussões na gestão de recursos humanos na atividade da vigilância privada.

Verificou-se que as crenças sobre a autoeficácia da formação no compromisso afetivo têm menor impacto do que no nível das atitudes face ao trabalho. Por outro lado, constatou-se que quanto maior é a crença de que a formação contribui bastante para o desempenho menor é o compromisso afetivo.

Esta crença pode assumir carácter de benefício/malefício para a própria organização. Existe uma aposta na formação dos seus colaboradores (benefícios), que passam a possuir competências específicas e especializadas, o que lhes permite aumentar bastante o seu desempenho. Mas também faz com que exista um menor compromisso afetivo com a organização (malefícios), na medida em que quanto maior é a crença de que a

formação contribui bastante para o desempenho maior é a probabilidade de saída da organização.

A organização pretende motivar os colaboradores, por um lado pretende torná-los melhores no seu desempenho e na realização das suas tarefas, mas por outro, também pretende que eles desenvolvam o sentimento de compromisso afetivo com a organização.

No entanto se o colaborador desenvolve a crença de que a formação lhe permite aumentar significativamente o seu desempenho, a organização corre o risco, do colaborador vir a quebrar os laços afetivos existentes. Neste sentido, se o colaborador ao receber formação, assumir que esta irá produzir efeitos na sua produtividade pessoal, o envolvimento emocional com organização, ficará mais forte.

No entanto, a par da crença de que a formação permite ao indivíduo melhorar bastante o seu desempenho, gera-se o sentimento de “afastamento” em relação à organização, na medida em que ele passa a ver-se como uma mais-valia e equaciona a hipótese de mudança de organização na procura de melhorar condições. Neste sentido, existe um menor compromisso afetivo e talvez passe a existir um compromisso meramente calculativo ou eventualmente normativo.

Na atividade da segurança privada, homens e mulheres exercem o mesmo tipo de funções, toda a área operacional é regida pelas mesmas normas, regras e valores. Este facto justifica o não se terem verificado diferenças ao nível das crenças sobre a autoeficácia da formação no compromisso afetivo, nem nas atitudes face ao trabalho em função do género.

Apesar do vigilante homem apresentar uma postura de maior firmeza, solidez e respeito do que a vigilante mulher, essa diferença não se reflete, nem na sua atitude face ao trabalho, nem no seu compromisso para com a organização.

No que concerne à análise da atitude e do compromisso em função das habilitações literárias, constatou-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os que possuem maior e os que possuem menor escolaridade. No entanto, existe uma tendência, para que os que possuem menos habilitações literárias tenderem a assumir maiores valores no compromisso afetivo. Concomitantemente são os de mais baixa escolaridade a adotarem uma atitude mais favorável ao trabalho. Os colaboradores com menos escolaridade, são necessariamente pessoas mais velhas, o que lhes permite ter maiores valores de lealdade e de identificação com a organização onde estão inseridos., porque avaliam as alternativas como escassas ou inexistentes.

Apesar de não existirem diferenças estatisticamente significativas entre os colaboradores com mais e menos antiguidade na organização ao nível das atitudes face ao trabalho e do compromisso afetivo, interessa esclarecer alguns resultados obtidos.

É entre os 8 a 10 anos de antiguidade na organização que a atitude face ao trabalho é mais desfavorável e o compromisso afetivo é mais baixo para com a organização. Passado este período dos 8-10 anos, verifica-se uma viragem drástica de atitude face ao trabalho, que se torna favorável, a par com o aumento do compromisso afetivo à organização.

Relativamente ao local de formação, não existem diferenças estatisticamente significativas entre frequentar a formação na empresa de vigilância onde se trabalha, noutra empresa de vigilância ou até mesmo numa empresa em que apenas se ministra a formação. Este resultado parece advir do facto da formação ser um pré-requisito para se ser vigilante e não como um procedimento de atualização ou de reforço de competências, esses, habitualmente ministrados em pleno exercício de funções. Quando uma pessoa pretende ser vigilante sabe, ou fica a saber, que é necessário uma formação prévia para adquirir a carteira profissional que o habilita ao cargo.

A escala de atitudes face ao trabalho, por nós elaborada com base nas funções psicossociais de Salanova, Garcia e Peiró (1996), é uma mais-valia. Ela apresenta resultados bastantes generosos quanto à sua validade e fiabilidade. A sua utilização futura, será outros estudos a equacionar.

No que respeita às repercussões na gestão de recursos humanos na atividade da vigilância privada, pode-se constatar que, apesar de não existirem diferenças estatisticamente significativas, seleccionar e recrutar pessoas com baixa escolaridade e mais velhas pode tornar-se vantajoso, uma vez que baixa o risco de rotatividade. Com esta nuance na estratégia dos recursos humanos, as organizações podem conseguir colaboradores com atitudes mais favoráveis face ao trabalho e mais vinculados à organização.

A formação contínua ou de atualização de competências permite aos colaboradores desenvolverem laços afetivos com a organização, podendo mesmo afirmar-se que ela é uma das formas de vinculação dos colaboradores à organização (excluindo a formação inicial para candidatos a vigilantes, essa, obrigatória por lei). É crucial para a eficácia da formação, a percepção da sua utilidade. Neste sentido, pode-se afirmar a percepção da utilidade da formação e o desenvolvimento da crença de que consegue realizar uma determinada tarefa e possui traduz-se numa redução do absentismo, geração de novas

ideias, motivação, etc. Desta forma, a formação pode avocar como um impulsionador da crença da autoeficácia ocupacional e assume um papel desafiante na superação dos objetivos.

## Bibliografia

- Aguinis, H. & Kraiger, K. (2009). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451–474.
- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Alcobia, P. (2001). Atitudes e satisfação no trabalho. In J. Ferreira, J. Neves & A. Caetano, *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Ed McGraw-Hill.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Almeida, P. (2005) Serviço(s) e sociologia do trabalho: Que práticas? Que objectos? *Sociologia, Problemas e Práticas*, 47, 47-67.
- Armitage C. (2005). Can the Theory of Planned Behavior Predict the Maintenance of Physical Activity? *American Psychological Association*, 4, 3, 235–245.
- Bandura, A. (1998). Self-efficacy. In V. S. Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of human behavior*, 4, 71-81. New York: Academic Press.
- Bandura, A. (2004). Swimming against the mainstream: The early years from chilly tributary to transformative mainstream. *Behaviour Research and Therapy*, 42, 613-630.
- Carochinho, J. A. (2009). *Trabalho e novas formas de organização do trabalho: para além do hedonismo e da Eudaimonia*. Dissertação de Doutoramento. Universidade de Santiago de Compostela, Espanha.

- Cunha, L. A. M (2011). *A Satisfação Laboral e o Compromisso Organizacional dos colaboradores de uma empresa de comércio e reparação automóvel*. Dissertação de Mestrado. Universidade do Minho, Portugal.
- Dey, T. (2012). Predictors of Organizational Commitment and Union Commitment: A Conceptual Study. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 4, 62-75.
- Ferreira, C., Neves, J., Abreu, N., & Caetano, A. (2001). *Psicossociologia das Organizações*, 2ª edição. Lisboa: McGraw-Hill.
- Figueiras, M., Alves, N., & Barracho, C. (2004). Diferenças do valor preditivo da Teoria da Acção Planeada na intenção de adoptar comportamentos preventivos para o cancro de pele: O papel do optimismo e da percepção da doença em indivíduos saudáveis. *Análise Psicológica* 3, 21, 571 – 583.
- Fishbein, M., & Ajzen (1975). *Belief, attitude, intention and behavior*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1974). Attitudes toward objects as predictors of single and multiple behavioral criteria. *Psychological Review*, 81, 59-74.
- Grdinovac, J., & Yancey, G. (2012). How Organizational Adaptations to Recession Relate to Organizational Commitment. *The Psychologist-Manager Journal*, 15, 6-24. doi: 10.1080/10887156.2012.649089.
- Laka-Mathebula, M. R. (2004). Modelling the Relationship between Organizational Commitment, Leadership Style. Human Resources Management Practices and Organizational. *Trust Pretoria: University of Pretoria*.
- Laschinger, H., Finegan, J., & Shamian, J. (2001). The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment. *Health Care Management Review*, 26 (3), 7-23.
- Leite, C. F. F. (2004). *O Comprometimento Organizacional na gestão pública: Um estudo de caso em uma universidade estadual*. Universidade Federal da Bahia, Salvador, Brasil.
- Leyens, J. & Yzerbyt, V. (2004). *Psicologia Social*. Lisboa: Edições 70.
- Lima, L. (2002). Atitudes: Estrutura e mudança. In J. Vala & M. B. Monteiro (coords.), *Psicologia Social* (pp. 187-225). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

- Machin, M. A., & Fogarty, G. J. (2003). Perceptions of Training related factors and personal variables as predictors of transfer implementations intentions. *Journal of Business and Psychology, 18*, (1), 51-71.
- Marôco, J. (2007). *Análise Estatística com Utilização do SPSS*. Lisboa, Edições Sílabo.
- Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin, 108*, (2), 171-194.
- Meyer, J., Irving, G., & Allen, N. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior, 19*, 29-52.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment: Some methodological considerations. *Human Resource Management Review, 1*, 61-98.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology, 69*, 372-378.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J., Bobocel, D., & Allen, N. (1991). Development of organizational commitment during the first year of employment: a longitudinal study of pre-and post-entry influences. *Journal of Management, 17*, (4), 717-733.
- Moreira, C. (2011). *Os Benefícios individuais da formação e o seu contributo para o processo de transferência da formação*. Tese de Mestrado em Comportamento Organizacional. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa, Portugal.
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. F. (2008). Estudo sobre a validação do modelo de comportamento organizacional de Meyer e Allen para o contexto organizacional português. *Comportamento Organizacional e Gestão, 14*, (1), 115-133.
- Nascimento, J. L. (2010). *Influência do Comprometimento Organizacional nas Estratégias Comportamentais, mediadas pelo Comprometimentos com os Objectivos e pela Satisfação Global com o Trabalho*. Tese de Doutoramento, Especialidade em organização e Desenvolvimento de Recursos Humanos, INDEG-ISCTE.

- Niles, S. G., & Sowa, C. J. (1992). Mapping the nomological network of career self-efficacy. *Career Development Quarterly*, 41, 13-22.
- Rego A., Cunha, M. P., & Souto S. (2005). Espiritualidade nas organizações e empenhamento organizacional: Um estudo empírico. Working Papers in Management, do Departamento de Economia, *Gestão e Engenharia Industrial, da Universidade de Aveiro*. Acedido em [www.ua.pt/degei/readobject.aspx?obj=7982](http://www.ua.pt/degei/readobject.aspx?obj=7982).
- Rego, A. (2003). Comprometimento organizacional e ausência psicológica – afinal, quantas dimensões? *Revista de Administração de Empresas*, 4, (4), 71-81. doi: 10.1590/S0034-75902003000400003.
- Rigotti, T., Scyns, B., & Mohr, G. (2008). A Short Version of the Occupational Self-Efficacy Scale: Structural and Construct Validity Across Five Countries. *Journal of Career Assessment*, 16, 238-252.
- Rodrigues, A. (1972). *Psicologia Social*. Rio de Janeiro: Editora Vozes.
- Salanova, M., Garcia, F. J. & Peiró, J. M. (1996). Significado del trabajo y valores laborales. J. M. Peiró, & F. Prieto, *Tratado de Psicología del trabajo*. (Vol. II: Aspectos Psicosociales del trabajo). Madrid: Síntesis Psicología.
- Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2001). *The science of training: A decade of progress*. *Annual Review of Psychology*, 52, 471-499.
- Semin, G., & Fiedler, K. (1996). *Applied Social Psychology*. London: Sage publications.
- Swales, S. (2000). Organizational commitment: Searching for the Holy Grail of HRM. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 6, (2), 199-212.
- Velada, A. R. (2007). *Avaliação da Eficácia da Formação Profissional: Fatores que afectam a Transferência da Formação para o Local de Trabalho*. Tese de Doutoramento em Psicologia Social e das Organizações. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa, Portugal.
- Vidal, M. P., & Simonetti, V. M. M. (2010). Comprometimento Organizacional: um estudo de caso no setor de governança hoteleira. *Revista Hospitalidade*, 7, (2), 111-137.
- Wayne, J. H., Casper W. J., Matthews, R. A., & Allen T. D. (2013). Family-Supportive Organization Perceptions and Organizational Commitment: The Mediating Role



of Work–Family Conflict and Enrichment and Partner Attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 98, 4, 606-622. doi: 10.1037/a0032491.

