



UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS, EMPRESARIAIS E TECNOLÓGICAS

Doutoramento em Economia

ESPECIALIDADE EM ECONOMIA DA EMPRESA

"FORMAÇÃO E MOBILIDADE NO MERCADO DE
TRABALHO
ANÁLISE DE INTENÇÕES DE ROTATIVIDADE "

Tese para a obtenção do grau de Doutor em Economia, especialidade em Economia da Empresa

Autor: Mestre Rui Miguel Entradas Silva

Orientador: Professor Doutor Álvaro Lopes Dias
Lisboa, Junho de 2014

AGRADECIMENTOS

A todos aqueles que me incentivaram e me deram apoio ao longo deste projeto, de inigualável significado e importância para mim, e que sempre tiveram uma palavra amiga, de incentivo e de estímulo para a concretização deste meu sonho, contribuindo ainda com discussões positivas e muito enriquecedoras sobre as temáticas aqui estudadas.

Um agradecimento muito especial ao Professor Doutor Álvaro Lopes Dias, orientador desta tese, que mais uma vez através do seu apoio, incentivo e disponibilidade constante no decorrer deste longo período, foi fundamental para a elaboração deste trabalho. Com o seu conhecimento, experiência, dinâmica e capacidade de motivação sempre presentes, tornou possível avançarmos desde o percurso inicialmente definido, terminando com a concretização desta tese de doutoramento.

Aos meus colegas de doutoramento, que num trajeto atribulado como foi o nosso, fomos mantendo um contato positivo e construtivo, algumas vezes controverso, mas que nos permitiu seguir uma posição comum, com o objetivo de levarmos este projeto a bom porto.

À Associação Vigilantes de Portugal, à Associação Nacional de Agentes de Segurança Privada e um agradecimento especial à Associação Nacional de Vigilantes por todo o interesse demonstrado no tema e pela publicitação do questionário no seu sítio na internet, que representam um número significativo de trabalhadores do setor da Segurança Privada, às quais foi solicitado apoio na divulgação deste estudo e do questionário on-line junto dos seus associados e seguidores.

A todo o pessoal de vigilância distribuído ao longo do país, que muito contribuiu para este trabalho através do preenchimento do questionário on-line, e das mensagens de incentivo de me endereçaram.

A todos aqueles que direta e indiretamente contribuíram na divulgação deste estudo e do questionário on-line, junto das suas empresas e ou conhecidos envolvidos no setor.

À minha família, que à semelhança de outras situações na minha vida, desde o início, contribuiu muito significativamente para suportar esta minha decisão de iniciar um projeto longo e complexo como é um doutoramento e pelo constante apoio e incentivo num momento tão importante e decisivo da minha vida.

Um especial e sentido agradecimento à minha esposa Sónia e à minha filha Mariana, pela compreensão e constante apoio que me deram no decorrer deste longo percurso, que pela intensidade e exigência muitas vezes me privou da sua companhia, não acompanhando momentos ou situações relevantes onde muito gostaria de ter estado presente.

ÍNDICE

Agradecimentos	2
Índice	4
Índice de Tabelas	7
Índice de Figuras	9
Índice de Gráficos	10
Lista de Abreviaturas	11
Resumo	12
Abstract	13
1. Introdução	14
1.1. Contextualização	14
1.2. Objetivos da tese	17
1.3. Questão de Investigação	18
1.4. Estruturação do trabalho	18
1.5. Justificação da Escolha do Tema	20
2. Revisão da Literatura	23
2.1. Conceitos	23
2.1.1. Formação Profissional	23
2.1.1.1. Motivação para a formação	28
2.1.1.2. Acesso à formação	29
2.1.1.3. Benefícios da formação	30
2.1.1.4. Apoio para a formação	32
2.1.2. Comprometimento Organizacional	33
2.1.2.1. Perspetiva atitudinal e comportamental	36
2.1.2.2. Unidimensionalidade e multidimensionalidade	38
2.1.2.3. Modelo multidimensional de Meyer e Allen	40
2.1.3. Intenções de Rotatividade	45
2.2. Desenvolvimento Concetual	53
2.2.1. Formação Profissional e Comprometimento Organizacional	53
2.2.2. Comprometimento Organizacional e Intenções de Rotatividade	55
2.3. Modelo Teórico	60
3. Metodologia	63
3.1. O Setor da Segurança Privada e o Pessoal de Vigilância	64
3.1.1. O Setor da Segurança Privada	64
3.1.2. Pessoal de Vigilância	71

3.2. Delineamento da investigação	75
3.3. Operacionalização das variáveis	75
3.3.1. Formação Profissional	76
3.3.2. Comprometimento Organizacional	78
3.3.2.1. Comprometimento Organizacional Afetivo	79
3.3.2.2. Comprometimento Organizacional Instrumental	80
3.3.2.3. Comprometimento Organizacional Normativo	80
3.3.3. Intenções de Rotatividade	81
3.4. Procedimento de recolha dos dados e instrumentos	82
3.5. Caraterização da população	84
3.5.1. Género	85
3.5.2. Nível de Escolaridade	85
3.5.3. Classe Etária	85
3.5.4. Relação Contratual	86
3.5.5. Duração do Trabalho	86
3.6. Caraterização da amostra	87
3.6.1.1. Idade	87
3.6.1.2. Sexo	88
3.6.1.3. Estado civil	88
3.6.1.4. Habilitações literárias	89
3.6.1.5. Tempo de permanência na empresa atual	89
3.6.1.6. Anos de experiência como Vigilante	90
3.6.1.7. Vínculo contratual	91
3.6.1.8. Duração	91
3.6.1.9. Região onde trabalha atualmente	92
3.6.1.10. Número de Vigilantes na empresa onde trabalha atualmente	92
3.6.1.11. Idade da empresa onde trabalha atualmente	93
3.7. Apresentação e discussão dos resultados	93
3.7.1. Análise Descritiva	94
3.7.1.1. Formação Profissional	95
3.7.1.2. Comprometimento Organizacional	97
3.7.1.3. Intenções de Rotatividade	100
3.7.2. Análise de Fiabilidade das Escalas	100
3.7.2.1. Formação Profissional	101
3.7.2.2. Comprometimento Organizacional	103
3.7.2.3. Intenções de Rotatividade	105
3.7.3. Análise Fatorial Exploratória	105
3.7.3.1. Formação Profissional	106
3.7.3.2. Comprometimento Organizacional	110
3.7.3.3. Intenções de Rotatividade	114
3.7.4. Análise Fatorial Confirmatória	115
3.7.4.1. Formação Profissional	117

3.7.4.2. Comprometimento Organizacional	118
3.7.4.3. Intenções de Rotatividade	120
3.7.4.4. Modelo Final	120
3.7.5. Análise dos Resultados	123
3.7.6. Validação das Hipóteses	126
4. Conclusões	127
4.1. Conclusões teóricas	127
4.2. Implicações para a tomada de decisão	128
4.3. Limitações do estudo e futuras investigações	129
Bibliografia	131
Anexos	141

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Definições de Comprometimento Organizacional	34
Tabela 2: Modelos Multidimensionais do Comprometimento Organizacional	39
Tabela 3: Caracterização do Setor	65
Tabela 4: Tipos de Alvarás	68
Tabela 5: Conceitos do Comprometimento Organizacional	79
Tabela 6: Distribuição por Género – Setor da Segurança Privada	85
Tabela 7: Distribuição Nível de Escolaridade – Setor da Segurança Privada	85
Tabela 8: Distribuição Classe Etária – Setor da Segurança Privada	86
Tabela 9: Distribuição por Relação Contratual – Setor da Segurança Privada	86
Tabela 10: Distribuição por Duração do Trabalho – Setor da Segurança Privada	86
Tabela 11: Amostra – Caracterização Pessoal - Idade	88
Tabela 12: Amostra – Caracterização Pessoal - Sexo	88
Tabela 13: Amostra – Caracterização Pessoal – Estado Civil	89
Tabela 14: Amostra – Caracterização Pessoal – Habilitações Literárias	89
Tabela 15: Amostra – Caracterização Pessoal – Tempo de Permanência na Empresa Atual	90
Tabela 16: Amostra – Caracterização Pessoal – Anos de Experiência como Vigilante	90
Tabela 17: Amostra – Caracterização Pessoal – Vínculo Contratual	91
Tabela 18: Amostra – Caracterização Pessoal – Duração	91
Tabela 19: Amostra – Caracterização Pessoal – Região Onde Trabalha Atualmente	92
Tabela 20: Amostra – Caracterização da Empresa Onde Trabalha Atualmente – Nº de Vigilantes	92
Tabela 21: Amostra – Caracterização da Empresa Onde Trabalha Atualmente – Idade	93
Tabela 22: Análise Descritiva – Formação Profissional	95
Tabela 23: Análise Descritiva – Comprometimento Organizacional	98
Tabela 24: Análise Descritiva – Intenções de Rotatividade	100
Tabela 25: Fiabilidade da Escala – Formação Profissional	101
Tabela 26: Fiabilidade da Escala – Comprometimento Organizacional	103
Tabela 27: Fiabilidade da Subescalas – Comprometimento Afetivo, Normativo e Instrumental	105
Tabela 28: Fiabilidade da Escala – Intenções de Rotatividade	105
Tabela 29: Formação Profissional - Teste de KMO e Bartlett	106
Tabela 30: Formação Profissional - Comunalidades	107
Tabela 31: Formação Profissional – Composição dos Fatores	108
Tabela 32: Formação Profissional – Escala Final	109
Tabela 33: Comprometimento Organizacional - Teste de KMO e Bartlett	110
Tabela 34: Comprometimento Organizacional - Comunalidades	111
Tabela 35: Comprometimento Organizacional – Composição dos Fatores	112
Tabela 36: Comprometimento Organizacional – Escala Final	113
Tabela 37: Intenções de Rotatividade - Teste de KMO e Bartlett	114
Tabela 38: Intenções de Rotatividade- Comunalidades	114

Tabela 39: Intenções de Rotatividade – Escala Final	115
Tabela 40: Modelo Inicial – Valores de Regressão	122
Tabela 41: Modelo Final – Valores de Regressão	123
Tabela 42: Modelo Final – Valores Padronizados de Regressão	123
Tabela 43: Resumo do Teste das Hipóteses	126

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura do Trabalho	20
Figura 2: Benefícios da Educação e Formação Profissional	30
Figura 3: Perspetivas do Comprometimento Organizacional	37
Figura 4: Tipologia do Comprometimento Organizacional	38
Figura 5: Modelo “Original” das três Componentes do Comprometimento Organizacional	42
Figura 6: Modelo das três Componentes do Comprometimento Organizacional	57
Figura 7: Modelo Teórico	60
Figura 8: AFC Formação Profissional	117
Figura 9: AFC Comprometimento Organizacional	119
Figura 10: AFC Intenções de Rotatividade	120
Figura 11: Diagrama dos Caminhos do Modelo Inicial	121
Figura 12: Diagrama dos Caminhos do Modelo Final	122

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Empresas de Segurança	68
Gráfico 2: Tipologias de Alvarás	69
Gráfico 3: Licenças de Autoproteção	70
Gráfico 4: Entidades Formadoras	70
Gráfico 5: Pessoal de Vigilância (ativos)	71

LISTA DE ABREVIATURAS

AFC	Análise Fatorial Confirmatória
AFE	Análise Fatorial Exploratória
AMOS	Analysis of Moment Structures
ANASP	Associação Nacional de Agentes de Segurança Privada
ANV	Associação Nacional de Vigilantes
AVP	Associação Vigilantes de Portugal
ARD	Assistente de Recinto Desportivo
CEDEFOF	Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional
CFI	Comparative Fit Index
CIME	Comissão Interministerial para o Emprego
CMIN	Chi-squared
CMIN/DF	Chi-squared/degrees of freedom
MBA	Master in Business Administration
NFI	Normed Fit Index
PSP	Polícia de Segurança Pública
RASP	Relatório Anual de Segurança Privada
SRMSR	Standardized Root Mean Square Residual
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences

RESUMO

Numa economia global onde deixaram de existir barreiras que ofereçam proteção às organizações, todos os recursos disponíveis são fundamentais para alcançar o sucesso e a liderança dos mercados.

As pessoas, neste caso particular representadas como colaboradores, assumem um papel preponderante nas ferramentas que as organizações dispõem para se conseguirem afirmar. As organizações procuram os melhores colaboradores a nível mundial e a capacidade de os atrair e manter motivados é vital para qualquer organização que pretenda crescer e prosperar.

A formação profissional aparece como um meio privilegiado para o enriquecimento interno da organização, possibilitando a atração de conhecimento e onde para além dos benefícios tradicionais pode funcionar como fator motivador na atração e retenção dos melhores colaboradores.

Este trabalho teve como objetivo estudar a influência da formação profissional nos três componentes do comprometimento organizacional: (i) afetivo, (ii) instrumental e (iii) normativo, e destes nas intenções de rotatividade. A amostra foi constituída por 182 vigilantes ligados a empresas do setor da segurança privada a operar em Portugal.

Concluiu-se que a formação profissional tem um impacto positivo nos três componentes do comprometimento organizacional: (i) afetivo, (ii) instrumental e (iii) normativo. Apesar de não ter sido possível validar a relação entre o comprometimento organizacional normativo e as intenções de rotatividade, foi possível verificar uma relação direta e negativa do comprometimento organizacional afetivo e instrumental, com as intenções de rotatividade.

Palavras-chave: Formação profissional; Comprometimento organizacional; Comprometimento organizacional afetivo; Comprometimento organizacional instrumental; Comprometimento organizacional normativo; Intenções de rotatividade.

ABSTRACT

In a global economy without barriers that provide protection to the organizations, all available resources are critical to achieving success and market leadership.

People, i.e. employees, assume a leading role in the weapons that the organizations have. Organizations seek, globally, the best employees. Attract and retain the best employees motivated is vital for any organization that wants to distinguish.

Organizational training is privileged to attract knowledge to the organization, which in addition to traditional benefits, can contribute and play a leading role in motivating and retaining the best employees.

This work aims was to study the relationship of organizational training in the three components of organizational commitment: (i) affective; (ii) continuance, e (iii) normative, and of these with turnover intentions. The sample consisted by 182 security guards working in companies in the private security industry operating in Portugal.

It was concluded that organizational training has a positive impact on all three components of organizational commitment: (i) affective; (ii) continuance, e (iii) normative. It was not possible to validate the relationship between the normative organizational commitment and the turnover intentions, but in the continuance and affective organizational commitment was possible to establish the existence of a direct and negative relationship with turnover intentions.

Keywords: Organizational training; Organizational commitment; Affective organizational commitment; Continuance organizational commitment; Normative organizational commitment; Turnover intentions.

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização

No âmbito do curso de Doutorado em Economia – Especialidade em Economia da Empresa, atendendo à experiência profissional e à formação académica base, dispomo-nos a estudar, o conceito do comprometimento organizacional, assente na ligação do colaborador à sua organização e a sua envolvência, com os conceitos antecedentes e consequentes. As interessantes características dos conceitos, levaram-nos a aplicar este estudo ao setor privado, mais concretamente ao setor da segurança privada em Portugal, através do pessoal de vigilância, com a expectativa que contribua para a tomada de decisão relativamente às temáticas da formação profissional, comprometimento organizacional e intenções de rotatividade.

A compreensão do grau de comprometimento ou da ligação dos colaboradores às organizações, bem como a sua manutenção e aumento, assume um importante papel no seio das organizações, uma vez que uma força de trabalho comprometida tem provavelmente um melhor desempenho e uma taxa mais reduzida de rotatividade, diminuindo, desta forma os custos associados ao recrutamento e à formação, pelo que os gestores devem desenvolver todos os esforços por forma a reterem os colaboradores comprometidos, bem como aumentarem o grau de comprometimento desses colaboradores (Huang & Chen, 2013).

Compreender as fontes duma vantagem competitiva sustentada, tornou-se uma importante área de pesquisa na gestão estratégica (Barney, 1991). O sucesso das organizações passa em grande medida pela qualidade dos seus recursos humanos. Colaboradores motivados e com desempenhos superiores constituem uma grande vantagem para as organizações se distinguirem dos seus concorrentes. Uma organização tem uma vantagem competitiva sustentável quando consegue criar valor continuamente e os concorrentes, ou potenciais concorrentes, não são capazes de imitar essa estratégia (Barney, 1991), pelo que a especificidade, originalidade e inimitabilidade das competências e conhecimento dos colaboradores, assume-se assim como um fator decisivo para a distinção entre os variados competidores.

Entendendo os colaboradores como um recurso valioso para as organizações, decidimo-nos pelo estudo da sua ligação à organização – o comprometimento organizacional. Este comprometimento refere-se a um estado psicológico que liga o indivíduo à organização, que por outras palavras, contribui para que a rotatividade nas organizações seja menos provável (Allen & Meyer, 1990).

É, em nosso entender, muito importante que as organizações trabalhem continuamente este conceito do comprometimento organizacional, todavia existem momentos onde ele assume uma extrema importância, por exemplo, durante as fases turbulentas de reestruturações ou mudanças organizacionais, onde o desempenho é minuciosamente monitorizado, sendo a importância do comprometimento organizacional possivelmente mais enfatizada (Barrett & Kang, 2004).

Na literatura de referência, muitos são os estudos, como poderemos ver ao longo deste trabalho, que já abordaram o construto do comprometimento organizacional, individualmente ou relacionado com um conjunto variado de outros conceitos, quer como antecedentes quer como consequentes.

Poderíamos ter estudado a sua relação com variadas hipóteses, mas de entre todas elas, o nosso interesse recaiu na sua relação com a formação profissional, como antecedente. É nossa intenção estudar a existência de uma relação entre formação profissional e comprometimento organizacional, por forma a percebermos se os colaboradores mais interessados em desenvolver as suas competências através da formação profissional estão igualmente mais comprometidos com as suas organizações.

A formação profissional aparece associada ao processo de aquisição de competências pelos colaboradores, definidas pelas organizações, e que estes devem ter para contribuírem para o sucesso global da organização com um todo (Jehanzeb, Rasheed & Rasheed, 2013). Para melhorar as competências dos colaboradores, as organizações investem na sua formação. A formação torna-se então numa “ferramenta” aos dispor das organizações para interagirem com os seus colaboradores, quer através da aquisição de novos conhecimentos, quer através do desenvolvimento de conhecimentos que já detém.

Decidimo-nos ainda pelo estudo das intenções de rotatividade, como construto consequente do comprometimento organizacional. O interesse no comprometimento organizacional surge também quando o conceito aparece ligado a outros construtos, entre eles a retenção de colaboradores (Barrett & Kang, 2004), desta forma, outra motivação para o nosso estudo centrado no comprometimento organizacional, é a possibilidade de estudar a sua relação com as intenções de rotatividade, neste caso concreto, a saída voluntária dos colaboradores.

Com a finalidade de reduzir as intenções de rotatividade ou até mesmo a rotatividade efetiva e real, uma das estratégias das organizações passa pelo investimento na formação e desenvolvimento dos colaboradores (Dysvik & Kuvaas, 2008), investimento esse, que as organizações pretendem monitorizar por forma e medir qual o seu retorno (Bartel, 2000). A formação profissional e a forma como as organizações a gerem, pode ser um fator influenciador na motivação dos colaboradores, que por sua vez impacta, certamente, na sua ligação à organização e na sua vontade, ou não, de permanecer na situação atual.

Jaros (1997) sugere que com o aumento do nível de comprometimento dos colaboradores, as suas intenções de rotatividade diminuem. Pretendemos, então, compreender se existe uma relação, seja ela positiva ou negativa, entre as intenções dos colaboradores em abandonarem as atuais organizações e a sua ligação psicológica às mesmas, ou seja, entender de entre os componentes que compõem o comprometimento organizacional: (i) afetivo, (ii) instrumental, e (iii) normativo, quais os que manifestam uma relação significativa, positiva ou negativa, com as intenções de rotatividade.

Jaros (1997), refere ainda, que comum a todas as categorias do comprometimento organizacional (afetivo, instrumental e normativo) é a ideia de que cada uma delas tem um efeito sobre as intenções e a decisão dos colaboradores em continuarem membros da organização. Ideia também partilhada por Ko, Price & Mueller (1997), que defendem que os três componentes de comprometimento organizacional devem aumentar a intenção dos colaboradores em permanecerem na organização.

Depois de encontrados os construtos e a sua relação, faltava-nos, apenas, decidir onde aplicaríamos o nosso estudo. De entre todas as possibilidades, decidimo-nos pelo setor da segurança privada em Portugal, pois para além do conhecimento teórico e prático, é um setor onde a formação profissional (inicial, continua ou complementar, fornecida pela própria

empresa, fora dela por iniciativa do pessoal de vigilância ou pela empresa cliente onde este presta serviço), assume um papel relevante e determinante para o sucesso e distinção das diversas empresas. Para a qualidade do serviço prestado, a formação do pessoal de segurança deve ser uma formação técnica e deontológica adequada às exigências da função (Rodrigues, 2001). O comprometimento organizacional tem igualmente um interesse particular neste setor, pois os colaboradores estão vinculados às suas empresas e quando estas perdem clientes, os colaboradores acompanham e permanecem, se assim o decidirem, a atual empresa, contrariamente, ao que acontece noutros setores com características, de certa forma, semelhantes, como é o caso do setor da limpeza, onde, os colaboradores passam automaticamente entre empresas, com os mesmos direitos, mantendo a ligação ao local da prestação do serviço, sendo então, no caso da cessação da prestação de serviço, o elo de ligação, ao colaborador, o local de serviço e não a entidade patronal.

Por tudo o que atrás foi referido, entendemos ser de bastante interesse desenvolver este trabalho conjugando o referencial teórico com o estudo empírico, aplicado a um setor onde os conceitos, tal como esperamos, terão relevância.

1.2. Objetivos da tese

Tendo o comprometimento organizacional como tema principal, quer de uma forma geral, quer subdividido nos três componentes que o compõem: (i) comprometimento afetivo, (ii) comprometimento instrumental, e (iii) comprometimento normativo, interessa-nos estudar e saber como ele será influenciado pelo construto da formação profissional enquanto construto único. Temos também o objetivo de estudar o efeito ou a influência individual dos três componentes do comprometimento organizacional, anteriormente referenciados, nas intenções de rotatividade.

Pretendemos então:

- 1.a. Avaliar a relação direta entre a formação profissional e o comprometimento organizacional afetivo;

- 1.b. Avaliar a relação direta entre a formação profissional e o comprometimento organizacional instrumental;
- 1.c. Avaliar a relação direta entre a formação profissional e o comprometimento organizacional normativo;
- 2.a. Avaliar a relação direta entre o comprometimento organizacional afetivo e as intenções de rotatividade;
- 2.b. Avaliar a relação direta entre o comprometimento organizacional instrumental e as intenções de rotatividade;
- 2.c. Avaliar a relação direta entre o comprometimento organizacional normativo e as intenções de rotatividade;

1.3. Questão de Investigação

Neste trabalho, não temos apenas uma questão central de investigação, criamos sim duas questões relevantes, com igual importância no desenvolvimento do estudo:

Questão 1 - Será que a formação profissional afeta os índices de comprometimento organizacional dos colaboradores?

Questão 2 - O comprometimento organizacional está relacionado com as intenções de rotatividade dos colaboradores?

1.4. Estruturação do trabalho

Este trabalho é constituído por duas partes distintas, cada uma delas composta por dois capítulos.

Na parte inicial, temos o primeiro capítulo, com a Introdução e o capítulo 2. – referente à Revisão da Literatura.

Na Introdução do trabalho, começamos com a contextualização do tema, que passa por um enquadramento geral do trabalho e um breve referencial aos conceitos da formação profissional, comprometimento organizacional e intenções de rotatividade, aos objetivos da tese, à questão de investigação, à estruturação do trabalho e, por último, à justificação da escolha deste tema.

Na Revisão da Literatura, destinada à análise do “estado da arte” referente a cada um dos três construtos em estudo, referenciando-se, sempre que possível, ao relacionamento entre formação profissional e comprometimento organizacional e entre comprometimento organizacional e intenções de rotatividade. Esta parte do trabalho é destinada a identificar os mais relevantes contributos existentes na literatura de referência sobre as temáticas da formação profissional, comprometimento organizacional e intenções de rotatividade. No final deste capítulo, apresentaremos um modelo teórico, com o objetivo de orientar o estudo empírico para validação das hipóteses apresentadas.

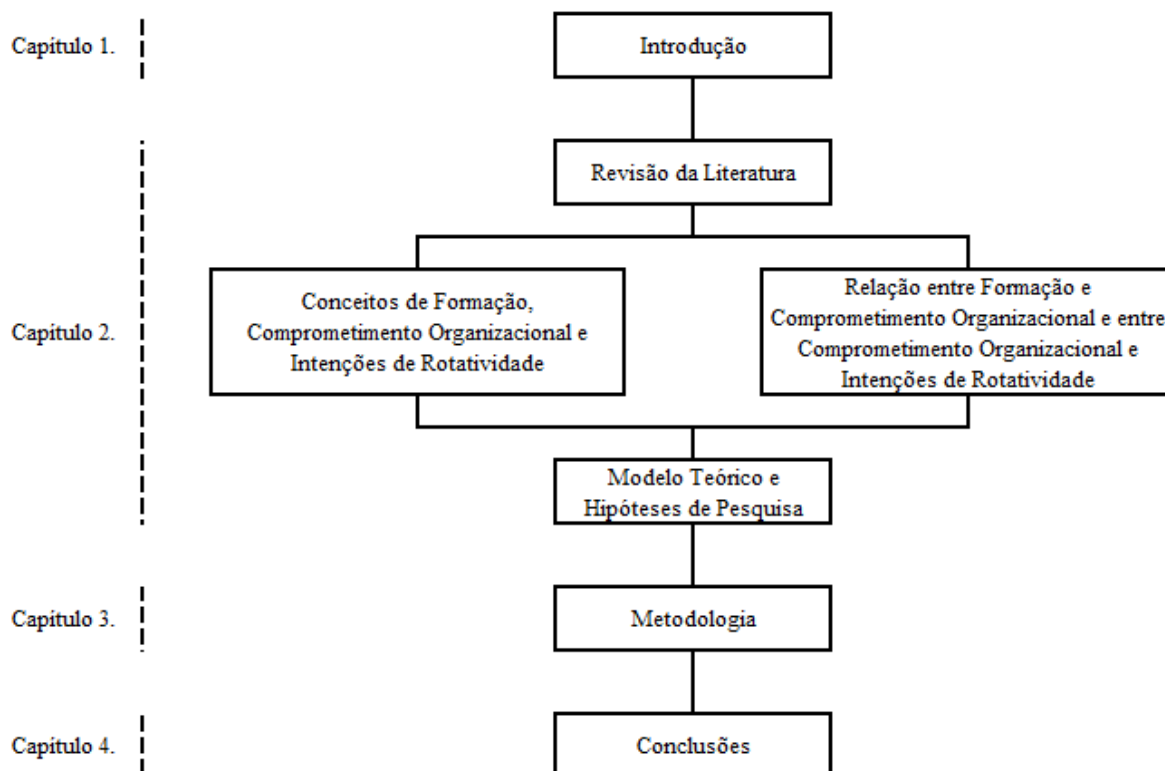
Na segunda parte do trabalho, constituído pela Metodologia, no capítulo 3., e das Conclusões, no capítulo 4., serão apresentados os dados de suporte ao estudo, com a respetiva discussão dos resultados e onde apresentaremos as conclusões e rumos futuros relativamente às temáticas em análise.

Como o trabalho tem o setor da segurança privada, mais concretamente o pessoal de vigilância como base da parte empírica, decidimos incluir como parte introdutória do capítulo da Metodologia, um ponto sobre estes dois assuntos, por forma a permitir um enquadramento e uma melhor compreensão na análise dos dados.

Na Metodologia, definiremos o caminho a seguir durante a investigação, com a operacionalização das variáveis, a caracterização da população e amostra e o procedimento de recolha dos dados e instrumentos, e que culminará com a apresentação e discussão dos resultados. Para o estudo empírico, foi desenvolvido um questionário, que depois de pré-validado foi aplicado a um conjunto de indivíduos (vigilantes, que com as recentes alterações legislativas da Lei n.º 34/2013, de 16 de maio, passaremos a utilizar um conceito mais

abrangente de pessoal de vigilância) ligados atualmente às diversas empresas com atividade em Portugal.

Figura 1: Estrutura do Trabalho



Fonte: elaboração própria

Para finalizar, com o capítulo 4. Conclusões, apresentaremos as nossas conclusões e implicações deste trabalho, tal como as suas limitações e contributos para as investigações futuras, realçando o contributo prático para a tomada de decisão relativamente aos construtos em estudo.

1.5. Justificação da Escolha do Tema

Num mundo globalmente mais competitivo, as organizações procuram mais do que a sobrevivência, procuram incessantemente destacar-se da concorrência e conseguir atingir e

manter os lugares cimeiros nos seus setores, recorrendo à diferenciação com base nas competências, conhecimento e motivação da sua força de trabalho (Aguinis & Kraiger, 2009).

Para este objetivo, os seus recursos humanos, ou seja, os seus colaboradores são um fator diferenciador, pelo que atrair e reter os melhores colaboradores é uma das tarefas principais dos departamentos de recursos humanos.

Não sendo uma questão nova, mas mantendo-se sempre atualizada, a retenção e a permanência dos colaboradores nas organizações, é o centro do nosso estudo. Para analisarmos a ligação entre colaboradores e organizações, estudaremos o conceito do comprometimento organizacional.

Para além de estudar e compreender o conceito, pretendíamos mais, pretendíamos perceber a sua relação com outros conceitos, por forma a nos permitir compreender como se comportaria, com antecedentes e consequentes. Decidimo-nos então por estudar também a formação profissional e a sua relação com o comprometimento organizacional.

Esta relação é bastante interessante, pois perceber o papel da formação profissional na ligação dos colaboradores às suas organizações, ajudar-nos-á a compreender se o investimento realizado pelas organizações na formação dos seus colaboradores potencia, ou não, a sua ligação atual.

Neste sentido, introduzimos mais um conceito no estudo, e a nossa escolha recaiu nas intenções de rotatividade, pois dependendo do grau de ligação dos colaboradores às suas organizações e quais as origens dessa ligação, estes sentirão maior ou menor preferência, de acordo com variados fatores, pela permanência ou pela saída.

Para o estudo empírico, decidimo-nos pelo setor da segurança privada em Portugal, onde a questão da formação profissional é muito cara, podendo até constituir-se como fator diferenciador entre as empresas prestadoras deste serviço. Formar e reter os melhores colaboradores, contribuirá certamente para distinção das organizações que melhor conseguirem realizar esta tarefa e transmiti-la de uma forma clara ao mercado, uma vez que “um dos aspetos mais importantes para consolidação da qualidade da segurança privada passa

necessariamente pela adequação da formação profissional dos funcionários do setor”
(Rodrigues, 2011, p. 118).

2. REVISÃO DA LITERATURA

É nosso objetivo neste segundo capítulo, fazer uma passagem pela literatura mais relevante para os temas que nos propusemos estudar.

Faremos, inicialmente, uma revisão da literatura sobre o tema da formação profissional, passando de seguida para o tema central que é o comprometimento organizacional, passando numa fase posterior à temática das intenções de rotatividade.

Seguiremos para a próxima etapa, que passará pela relação entre os conceitos em estudo, mais concretamente entre a formação profissional e o comprometimento organizacional, através dos seus três componentes (afetivo, instrumental e normativo), e da relação destes com as intenções de rotatividade.

Para finalizar o capítulo, apresentaremos o modelo conceitual base para desenvolvimento do estudo empírico.

2.1. Conceitos

2.1.1. Formação Profissional

Sendo uma temática tão abrangente, e amplamente estudada sob variados pontos de vista, interessa nesta fase inicial, posicionarmo-nos no conceito e indicarmos qual o caminho pretendido para este trabalho.

Uma vez que a temática da formação profissional será estudada em conjunto com o comprometimento organizacional e com as intenções de rotatividade, interessa-nos, então, analisá-la num contexto organizacional, ou seja, a formação destinada a indivíduos (colaboradores) que já estejam integrados nas organizações, excluindo, portanto, a formação inicial, “que visa a aquisição das capacidades indispensáveis para poder iniciar o exercício

duma profissão. É o primeiro programa completo de formação que habilita ao desempenho das tarefas que constituem uma função ou profissão” (CIME, 2001, p. 27).

Desta forma, de entre as várias definições de formação profissional, podemos realçar uma bastante abrangente que a define como um “conjunto de atividades que visam a aquisição de conhecimentos, capacidades, atitudes e formas de comportamento exigidos para o exercício das funções próprias duma profissão ou grupo de profissões em qualquer ramo de atividade económica” (CIME, 2001, p. 25), no entanto, podemos ainda ir mais além, e forcarmo-nos mais ainda naquele que é o objeto deste trabalho, podemos chegar à formação contínua enquanto:

“formação que engloba todos os processos formativos organizados e institucionalizados subsequentes à formação profissional inicial com vista a permitir uma adaptação às transformações tecnológicas e técnicas, favorecer a promoção social dos indivíduos, bem como permitir a sua contribuição para o desenvolvimento cultural, económico e social” (CIME, 2001, p.26).

Pela relevância da formação profissional, esta encontra-se referenciada na legislação, no próprio Código do Trabalho, atribuindo deveres para a entidade empregadora:

- “a) Promover o desenvolvimento e a adequação da qualificação do trabalhador, tendo em vista melhorar a sua empregabilidade e aumentar a produtividade e a competitividade da empresa;
- b) Assegurar a cada trabalhador o direito individual à formação, através de um número mínimo anual de horas de formação, mediante ações desenvolvidas na empresa ou a concessão de tempo para frequência de formação por iniciativa do trabalhador;
- c) Organizar a formação na empresa, estruturando planos de formação anuais ou plurianuais e, relativamente a estes, assegurar o direito a informação e consulta dos trabalhadores e dos seus representantes;
- d) Reconhecer e valorizar a qualificação adquirida pelo trabalhador” (Lei n. 7/2009, de 12 de fevereiro, Artigo 131º).

Ainda nesta matéria, o legislador, decidiu regular igualmente o conteúdo da formação profissional continua:

“1 – A área da formação contínua é determinada por acordo ou, na falta deste, pelo empregador, caso em que deve coincidir ou ser afim com a atividade prestada pelo trabalhador.

2 – A área da formação a que se refere o artigo anterior é escolhida pelo trabalhador, devendo ter correspondência com a atividade prestada ou respeitar a tecnologias de informação e comunicação, segurança e saúde no trabalho ou língua estrangeira” (Lei n. 7/2009, de 12 de fevereiro, Artigo 133º).

Pretendemos então abordar a formação profissional enquanto fator de valorização dos recursos humanos, como uma vantagem quer para os colaboradores quer para as organizações, sob a perspectiva da gestão de recursos humanos, tendo sempre as pessoas no centro da organização e olhando-as como uma vantagem competitiva, pois a “formação profissional está a tornar-se num elemento central das funções de gestão de recursos humanos, juntamente com as outras atividades, tais como recrutamento, seleção e salários (Bulut & Culha, 2010, p. 311).

Sendo reconhecido de uma forma abrangente que a formação profissional origina benefícios quer para os colaboradores quer para as organizações (Aguinis & Kraiger, 2009), seria de esperar que esta prática estivesse mais massificada nas organizações, no entanto, existe um fator importante que pode, de alguma forma, não possibilitar um maior crescimento da atividade formativa nas organizações, que é o seu custo. Embora considerada como um investimento, de uma forma direta, os custos com a formação entram como despesa, não sendo muitas vezes fácil medir ou saber o seu retorno e, se existir, quando correrá. Pela relevância que tem, a formação profissional nunca deverá ser analisada apenas do ponto de vista financeiro, devendo pois surgir associada ao desenvolvimento de competências e ao aumento da competitividade, uma vez que potencia um aumento da produtividade dos colaboradores e desenvolve a originalidade dos recursos humanos (Castellanos & Martín, 2011). A formação profissional assume um papel de relevo entre os métodos mais comuns para melhorar a produtividade dos colaboradores (Madera, Steele & Beier, 2011).

Olhando para os recursos humanos como ativos importantes das organizações, a formação profissional e o seu orçamento anual não deve ser visto como um custo, como anteriormente referimos, mas sim como um investimento, algo que vai trazer retorno no futuro, pois embora “diferente do investimento físico e financeiro, o investimento em formação traz uma vantagem distintiva para as organizações porque a formação melhora o desempenho organizacional” (Bulut & Culha, 2010, p. 310). A avaliação da formação quer no campo académico quer no contexto organizacional é fundamental para garantir decisões

fundamentadas sobre o real valor da formação profissional (Ritzmann, Hagemann & Kluge, 2014).

Configurando-se, então, como algo dispendioso, no entanto, fundamental numa organização, a formação profissional não pode ser mal aproveitada, pois sendo um recurso escasso, e face ao seu custo, o seu planeamento e concretização devem ser tratados de uma forma rigorosa, assumindo também um inegável papel de revelo na retenção de talentos, uma vez que “as organizações que têm programas de formação adequados para o desenvolvimento dos seus colaboradores, obtêm uma alta taxa de sucesso e baixos níveis de rotatividade de pessoal (Jehanzeb, Rasheed & Rasheed, 2013, p. 84).

Para além do investimento e do retorno espetável através dos programas de formação na área da gestão de recursos humanos, é importante olhar também para a formação profissional enquanto parte integrante dum sistema global, interagindo com outros fatores, que possibilita igualmente a redução ou eliminação de custos, pois “compreender a relação entre a formação dos colaboradores e o comprometimento organizacional é um fator crítico no apoio às organizações para reduzir custos relacionados com o recrutamento, contratação e formação” (Al-Emadi & Marquardt, 2007, p. 66).

A formação profissional tem sido identificada como um exemplo de uma prática de gestão de recursos humanos que contribui para uma vantagem competitiva (Schuler & MacMillan, 1984), e a sua importância “está crescendo rapidamente e as organizações estão a utilizar esta ferramenta para competir com os seus concorrentes no mercado (Jehanzeb, Rasheed & Rasheed, 2013, p. 88.).

Na mesma linha de pensamento, também Ashar, Ghafoor, Munir & Hafeez (2013), defendem que a formação pode ser usada como um exemplo de práticas de recursos humanos que contribuem para alcançar uma vantagem sobre os concorrentes e que as organizações tentam potencializar o desempenho dos seus colaboradores através de amplos programas de formação profissional, onde a “gestão dos recursos humanos desempenha um papel como catalisador da motivação dos colaboradores, proporcionando-lhes a oportunidade de participar em ações de formação, que por sua vez aumenta o seu sentimento de comprometimento para com a organização” (Bulut & Culha, 2010, p. 318).

A formação profissional, de acordo com Sparrow (1998), pode ser descrita como um método utilizado pela organização para desenhar um conjunto desejado de atitudes e comportamentos dos colaboradores, tais como comprometimento organizacional, e refere-se “a atividades sistemáticas para desenvolver e melhorar as competências dos colaboradores, conhecimento e comportamentos que lhes permitam desempenhar as suas funções, realizar tarefas específicas e cumprirem os requisitos de qualidade dos recursos humanos para o futuro” (Bulut & Culha, 2010, p. 318). Não podemos circunscrever a formação profissional às salas de formação onde é ministrada, pois, por exemplo, nas áreas comportamentais, quando a organização pretende uma mudança ao nível do comportamento dos seus colaboradores, é fundamental que os conhecimentos apreendidos nas salas sejam trabalhados pelas chefias no dia-a-dia, levando a uma interligação entre a prática e a teoria.

É através da formação que as organizações preparam o seu futuro, uma vez que “o sucesso ou fracasso de qualquer organização depende tremendamente dos seus recursos humanos” (Jehanzeb, Rasheed & Rasheed, 2013, p. 80), pelo que a garantia da criação de conhecimento e do saber fazer necessários à sobrevivência e ao sucesso num mundo globalizado e frenético, permite o desenvolvimento dos colaboradores no seguimento das suas carreiras. É vital para as organizações que a formação tenha também um papel central no desenvolvimento de competências dos recursos humanos, para os manter atualizados por forma a acompanharem as melhores práticas e técnicas existentes no mercado. A preparação, por exemplo, de um gestor passa certamente pela formação, em áreas não apenas técnicas mas também comportamentais, independentemente da sua formação académica base, pois enquanto líder deve coordenar uma equipa, e temáticas como a cooperação, motivação e o trabalho em equipa são essenciais.

“A formação profissional está associada a competências exigidas pela organização que devem ser obtidas pelos colaboradores em referência para alcançar os objetivos organizacionais” (Jehanzeb, Rasheed & Rasheed, 2013, p. 83), definindo as carreiras dos seus colaboradores quer em percursos específicos com especialização nas áreas atuais, quer no alargamento dos horizontes e dotar determinados colaboradores com conhecimentos em novas áreas, possibilitando-lhes uma formação mais abrangente, para, por exemplo, permitir uma rotação interna de quadros superiores entre os vários departamentos ou direções, ou até mesmo entre as empresas dos grupos económicos, vital para crescimento da organização.

A formação profissional tem sido discutida e avaliada dentro de uma estrutura multidimensional que, entre outros fatores, compreende: (i) apoio para a formação; (ii) motivação para a formação; (iii) acesso à formação; e (iv) benefícios da formação (Bulut & Culha, 2010).

2.1.1.1. Motivação para a formação

A motivação para a formação, ou seja, a motivação dos colaboradores para frequentarem ações de formação, tem um peso muito relevante para o sucesso da formação enquanto forma ou ferramenta para potenciar o desempenho quer individual quer global das organizações. A motivação para a formação incide na intensidade e persistência dos esforços que os colaboradores aplicam, antes, durante e após a frequência das ações de formação (Salas & Cannon-Bowers, 2001).

O sucesso alcançado será diferente para formandos motivados em estarem presentes e tirarem partido das ações da formação, ou para formandos que frequentem ações de formação impostas pela hierarquia. Robinson (1985) afirma que a motivação para a formação assenta no nível de esforço que os colaboradores estão dispostos a fazer para melhorarem as suas competências, as tarefas que realizam e o seu desempenho profissional, através das ações de formação.

A formação deve ser sempre encarada como um investimento, mas na prática representa custos avultados para as organizações que nela investem e da qual esperam um retorno, que dependerá de variados fatores, entre eles a motivação dos colaboradores para frequentarem as ações de formação, que pode depender de múltiplas condições, destacando-se os horários, a duração, o local e a relevância para as funções desempenhadas. Se os colaboradores estiverem motivados serão mais propensos a ter uma perceção positiva da envolvimento da formação profissional nas suas organizações (Newman, Thanacoody & Hui, 2013).

A motivação está ligada ao estímulo, ao entusiasmo e ao desejo que os colaboradores têm em frequentar as ações de formação, para apreender os conteúdos transmitidos e para, numa fase subsequente, os aplicarem nas tarefas do seu dia-a-dia. Noe (1986), refere-se a esta temática da motivação para a formação, duma forma simplificada e direta, afirmando que a motivação

para a formação passa pela intenção dos colaboradores em frequentarem as ações de formação.

2.1.1.2. Acesso à formação

O acesso à formação pode ser definido através da percepção dos colaboradores relativamente à probabilidade de participarem, ou não, nos planos de formação elaborados pela sua organização, quer a participação seja, ou não, definida por critérios objetivos e justos, quer o processo de candidatura seja, ou não, claro e formalmente difundido e quer as candidaturas sejam, ou não, apoiadas pela hierarquia (Bulut & Culha, 2010). Podemos ainda referenciar o acesso à formação como a percepção da disponibilidade de formação, vista pelos colaboradores como a possibilidade de serem incluídos nos programas de formação (Newman, Thanacoody & Hui, 2013).

Para Bartlett (2001), a percepção dos colaboradores do acesso à formação profissional passa por duas situações distintas: (i) pela liberdade para participar em ações de formação para aquisição de conhecimentos e potenciar as suas competências e habilidades para as tarefas que desempenham atualmente, e (ii) pela diminuição das barreiras organizacionais que possibilitem a participação em ações de formação.

Trabalhos existentes sobre esta temática do acesso à formação, demonstraram que a percepção dos colaboradores deste acesso ou disponibilidade está relacionado com a participação efetiva em ações de formação, o que indica que a formação é disponibilizada e é apoiada pela organização (Ashar, Ghafoor, Munir & Hafeez, 2013), e que esta “percepção de acesso à formação enquanto meio de proporcionar oportunidades para melhorar competências, conhecimento e habilidades dos colaboradores afeta positivamente o comprometimento organizacional” (Bulut & Culha, 2010, p. 318).

Bulut & Culha (2010), referem ainda que muitas vezes o processo da formação é encarado duma forma simplista, e os planos anuais ou plurianuais de formação são elaborados unilateralmente pela direção de recursos humanos, que decide as áreas da formação, o número e duração de ações e locais ou centros de formação onde a formação irá ser ministrada. Esta informação é posteriormente passada aos diversos departamentos, que decidem que

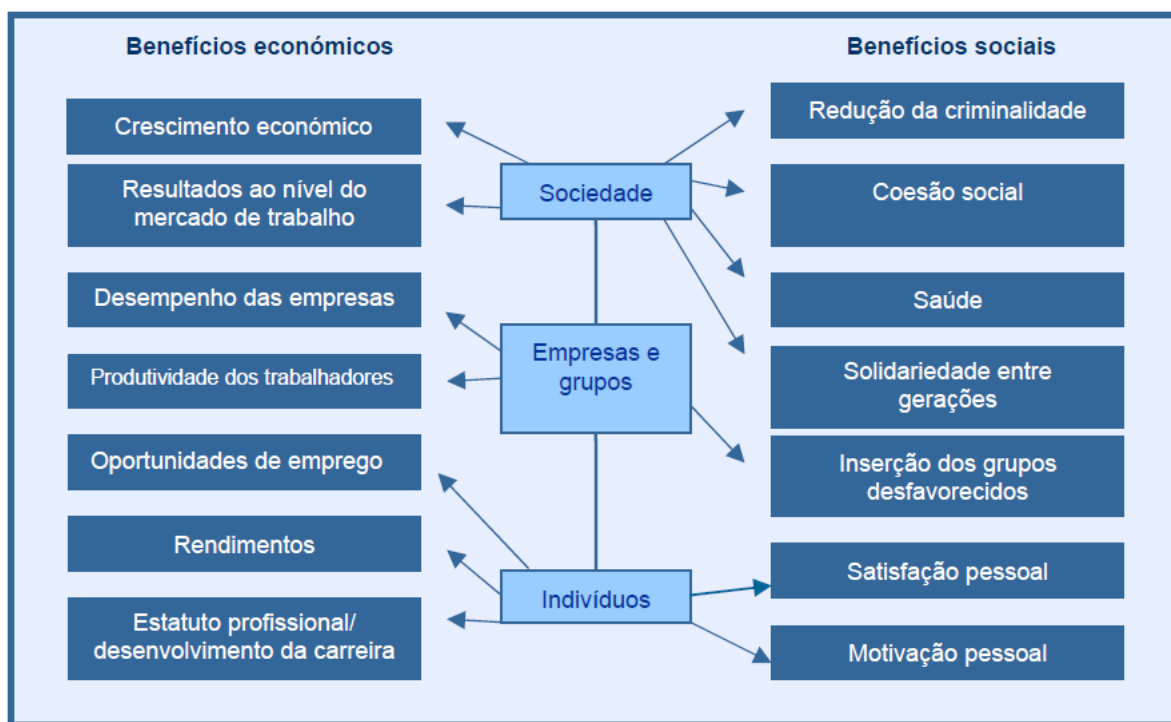
colaboradores nomear. Não obstante este ser um método simples e prático de planear a formação, não é o que melhor servirá os interesses da organização, onde é espectável um retorno para o investimento realizado.

2.1.1.3. Benefícios da formação

Investigações anteriores, sugerem que o investimento na formação pode ser justificado pela sua contribuição para a melhoria do desempenho individual e organizacional (Bartel, 2000), o que se traduz num claro benefício, quer para colaboradores quer para organizações.

Desta forma entendemos que os benefícios da formação profissional são mútuos, quer para os colaboradores quer para as organizações (Aguinis & Kraiger, 2009). “Do ponto de vista do colaborador, o retorno da formação profissional pode traduzir-se em benefícios para a sua função ou posto de trabalho atual, carreira e objetivos de desenvolvimento pessoal” (Bulut & Culha, 2010, p. 312).

Figura 2: Benefícios da Educação e Formação Profissional



Fonte: CEDEFOP (2011)

Os benefícios da formação profissional, vêm na sequência da motivação e do acesso à formação, analisados anteriormente, pois se os colaboradores sentirem que a participação em ações de formação profissional trará benefícios para si e para as suas organizações, e se tiverem oportunidade de aplicarem, no dia-a-dia, os conhecimentos adquiridos, a sua disponibilidade para participar em futuras ações de formação será maior (Facteau, Dobbins, Russell, Ladd & Kudisch, 1995).

Podemos então, avançar por dois caminhos separados relativamente aos benefícios da formação profissional: (i) benefícios para os colaboradores, e (ii) benefícios para as organizações.

Sobre os benefícios para os colaboradores, Nordhaug (1989) identificou três tipologias de benefícios, para os colaboradores que participam em ações de formação, relacionados com: (i) função ou posto de trabalho atual, (ii) carreira, e (iii) benefícios pessoais. Os benefícios relacionados com o trabalho atual refletem a perceção que os colaboradores têm da vantagem da participação em ações de formação enquanto potenciadoras duma melhoria de desempenho nas suas funções atuais. Benefícios ao nível da carreira, onde os colaboradores percecionam a formação profissional como ferramenta para desenvolver novas competências para uma possível mudança de trabalho. Por último, os benefícios pessoais, interagindo psicológica, política e socialmente com o ambiente de trabalho.

Ainda ao nível dos benefícios para os colaboradores, podemos considerar o desenvolvimento da carreira, a segurança no trabalho, autoestima, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional (Geale, 1995), e para além disso os “colaboradores que esperam benefícios da sua participação em ações de formação são mais comprometidos com suas organizações” (Bulut & Culha, 2010, p. 318).

Os trabalhos realizados comprovam que a formação profissional tem um impacto positivo sobre o desempenho individual e das equipas, para além de trazerem vantagens noutros aspetos como as atitudes, motivação e delegação de autoridade. Vários estudos realizados comprovam a existência de benefícios como aumento do desempenho, e com variáveis com ele diretamente relacionadas (inovação e competências tacitas, experiência adaptativa, competências técnicas, competências de autogestão e adaptação transcultural) e indiretamente

relacionadas (capacidade de delegar autoridade, comunicação, planeamento e coordenação de equipas) (Aguinis & Kraiger, 2009).

No outro campo, relativamente aos benefícios para as organizações, vários trabalhos demonstraram também a existência de benefícios ao nível do desempenho organizacional (rentabilidade, eficácia, produtividade e resultados operacionais por colaborador), bem como outros benefícios como a redução de custos, aumentos de qualidade e quantidade, diminuição da rotatividade dos colaboradores e imagem da organização (Aguinis & Kraiger, 2009).

2.1.1.4. Apoio para a formação

O apoio para a formação pode ser vertical através da hierarquia, ou horizontal pelos colegas de trabalho no apoio e incentivo para implementação de novas formas de resolução de problemas.

“O apoio é vertical ou horizontal; apoio vertical é o apoio percecionado vindo dos superiores ou colegas mais experientes; apoio horizontal é o grau em que os colegas estão dispostos a ajudar os seus colegas de boa-fé, por exemplo, na resolução de problemas ou na implementação de uma maneira melhor de trabalhar” (Bulut & Culha, 2010, p. 313).

Este apoio, tão abrangente e alargado quanto possível, quer dos colegas, onde os mais experientes assumem um papel de relevo, quer das chefias diretas, é muito relevante para propiciarem um ambiente favorável à participação na formação, pois a perceção deste apoio pode também ter um valioso contributo enquanto facilitador de uma atitude positiva por parte dos colaboradores no seu trabalho, através da participação em ações de formação (Madera, Steele & Beier, 2011).

Noe & Wilk (1993), salientaram que o apoio prestado por colegas mais experientes é muito relevante para motivar um ambiente de envolvimento em torno da formação. Duma forma generalista, podemos assim considerar a existência de três fatores importantes no que concerne ao apoio para a formação: (i) colegas de trabalho, (ii) familiares e amigos (Ganster, Fusilier & Mayes, 1986), e (iii) chefia direta (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski & Rhoades, 2002).

No entanto, a própria atitude do colaborador, suportada por experiências anteriores (quantidade e qualidade da formação), pode, numa fase inicial, ser uma barreira e um fator que complica a participação em ações de formação. Uma das possibilidades para ultrapassar esta barreira, causada pela atitude do colaborador, e levá-lo a estar motivado para a participação em ações de formação, pode passar pelo apoio social e pelo foco na carreira (Tharenou, 1997).

Para além do apoio propriamente dito, a perceção desse apoio que os colaboradores têm da forma com a organização valoriza e incentiva a formação profissional pode alterar a relevância que estes atribuem aos programas de formação (Madera, Steele & Beier, 2011), e é extremamente importante, sendo certo que os “colaboradores sentem-se mais ligados à organização, se receberem apoio para participarem em ações de formação dos seus supervisores ou colegas mais experientes” (Bulut & Culha, 2010, p. 319). Muitos trabalhos vieram confirmar que o apoio no local de trabalho tem fortes e positivas implicações no bom funcionamento da organização num nível global (Newman, Thanacoody & Hui, 2013), e este apoio é muito assente num núcleo mais próximo do colaborador, onde se incluem os seus colegas e as chefias diretas.

Tal como o apoio da estrutura envolvente, a perceção deste apoio é igualmente muito importante para o colaborador estar motivado em participar nos programas de formação desenvolvidos pela organização. As empresas onde os colaboradores têm a perceção de um alto nível de apoio para desenvolverem as suas competências, utilizam novas formas no desenvolvimento do seu trabalho diário e resolvem situações problemáticas de trabalho incentivando os colaboradores a potenciarem o desempenho na realização das suas funções (Butcher, Sparks & Kennedy, 2009).

2.1.2. Comprometimento Organizacional

O conceito de comprometimento organizacional tem sido objeto de numerosos estudos (Giauque, Resenterra & Siggen, 2014) e alvo do interesse e atenção de variados autores ao longo das últimas décadas, sendo por este motivo, compreensível que seja “definido e medido de várias maneiras” (Allen & Meyer, 1990, p. 1).

Apesar dos avanços na compreensão do conceito, disputas teóricas e controvérsias persistem quanto à natureza e definição do conceito (Meyer & Herscovitch, 2001). Meyer & Herscovitch (2001), fizeram uma revisão das várias definições de comprometimento, dum ponto de vista abrangente, de acordo a situação em estudo (geral, organizacional, trabalho, carreira, objetivos, mudança organizacional e estratégia). Seguidamente, salientamos as definições usadas no caso concreto do comprometimento organizacional, que é a base deste nosso estudo:

Tabela 1: Definições de Comprometimento Organizacional

Definição	Fonte
A força relativa da identificação individual com o envolvimento numa organização em particular	Mowday et al., 1979, pp. 226
O conjunto das pressões normativas para agir de uma forma que atenda aos objetivos e interesses organizacionais	Wiener, 1982, pp.421
A ligação psicológica sentida pela pessoa para com a organização, que irá refletir o grau em que o indivíduo interioriza ou adota as características ou as perspectivas da organização	O'Reilly & Chatman, 1986, pp. 493
Um estado psicológico que cega o indivíduo perante a organização, ou seja, faz com que a sua saída seja menos provável	Allen & Meyer, 1990, pp. 14
Uma ligação ou vinculação do indivíduo à organização	Mathieu & Zajac, 1990, pp. 171

Fonte: adaptado de Meyer & Herscovitch (2001)

Das pesquisas realizadas, com o comprometimento organizacional como tema fundamental, uma grande parte da atenção que lhe foi dada, tem incidido no estudo dos seus antecedentes e resultados do comprometimento do colaborador para com a sua organização (Odeh & Alghadeer, 2014).

Os trabalhos desenvolvidos nesta temática, após uma fase inicial de contributos algo espaçados, que surgem, no entanto, a um ritmo interessante, levam-nos a afirmar que “durante os anos 1990, o comprometimento organizacional continuou a ser um dos principais focos das pesquisas” (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002, p. 21), continuando desde este período a merecer um crescente interesse de cada vez mais autores, tendo, relacionado com outros conceitos ou isoladamente, sido o foco de uma atenção considerável nos últimos anos,

tornando-se num objetivo central para a área da gestão de recursos humanos (Kheirkhah, AliAkbar & Fathi, 2014).

O comprometimento organizacional, atendendo a toda a envolvimento e quantidade publicações, pode, no entanto, ser também definido de uma forma mais simples, clara e direta, ou seja, como “um vínculo psicológico criado entre o colaborador e a sua organização” (Nicol, Rounding & MacIntyre, 2011, p. 895).

O comprometimento organizacional não passa apenas por uma forte ligação psicológica sentida pelo colaborador para com a sua organização (Agarwala, Arizkuren-Eleta, Castillo, Muñoz-Ferrer & Gartzia, 2014), ou por um sentimento de lealdade dos colaboradores para com as organizações, vivido de uma forma passiva e estática. Passa também, e muito, por uma postura dinâmica e de ação onde os colaboradores procuram, de uma forma ativa, contribuir para o bem comum da organização, e desta forma, o comprometimento organizacional reflete sentimentos positivos dos colaboradores para com a organização (Ifie, 2014).

“A ideia de comprometimento organizacional foi introduzida por Becker em 1960” (Chen, Su, Lo, Chiu, Hu & Shieh, 2013, p. 2), ficando desta forma firmado um marco importante no estudo deste construto, constituindo-se desde logo como “uma das primeiras tentativas para avançar uma estrutura concetual abrangente sobre o comprometimento organizacional. De acordo com esta teoria, colaboradores comprometidos, são comprometidos porque, permanecendo numa dada organização, fizeram investimentos totalmente ou em parte escondidos” (Cohen, 2007, p. 338).

O trabalho de Becker (1960), ficou conhecido pela utilização do termo “side-bet”, numa associação a investimentos realizados pelos colaboradores ao permanecerem nas organizações. Os “side-bets”, vistos como o investimento acumulado ao longo do período de permanência dos colaboradores nas organizações, associado à antiguidade, dificultam a decisão dos colaboradores em saírem voluntariamente das organizações, devido aos custos associados, onde se englobam a escassez de alternativas de emprego e os altos sacrifícios pessoais. O colaborador alinhava a sua atuação com a organização por forma a satisfazer os seus interesses individuais, pelo que quando os colaboradores sentem que o seu contrato psicológico foi ou é quebrado, são levados a acreditar que a sua organização pode não ser

confiável no cumprimento das suas obrigações futuras e, conseqüentemente, diminuem o seu grau de comprometimento com a organização, por forma a restabelecerem o equilíbrio na relação de troca (Guerrero & Bentein, 2014).

Ainda na variedade de abordagens do comprometimento organizacional e na década de 1990, Crewson (1997) considera que o comprometimento organizacional deve ser analisado sob três dimensões distintas: (i) uma forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; (ii) uma grande vontade de trabalhar arduamente para a sua organização; e (iii) um desejo de permanecer como membro da organização.

Outro dos contributos também relevantes, ainda numa fase inicial, para o estudo deste construto foi o de Porter, Steers, Mowday & Boulian (1974), que apresentaram o comprometimento organizacional enquanto uma atitude, que muito contribuiu para o desenvolvimento desta perspetiva por muitos autores que se seguiram.

2.1.2.1. Perspetiva atitudinal e comportamental

Ao longo dos tempos de estudo do comprometimento organizacional, os variados autores têm-no analisado de duas formas distintas:

- (i) Perspetiva atitudinal; e
- (ii) Perspetiva comportamental.

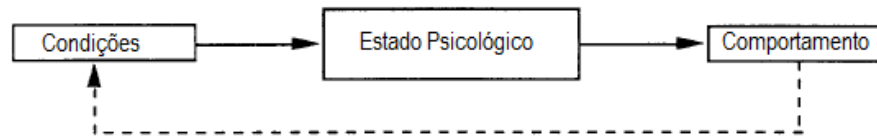
Quer os trabalhos iniciais que deram contributos decisivos para a definição e consolidação do conceito, quer as pesquisas atuais, os autores continuam a explorar comprometimento organizacional através de duas abordagens comuns: (i) comprometimento relacionado com atitudes, e (ii) comprometimento relacionado com comportamentos (Kheirikhah, AliAkbar & Fathi, 2014).

Das várias tipologias de comprometimento existentes na literatura, a distinção entre a abordagem atitudinal e comportamental encontra-se claramente estabelecida. “A perspetiva atitudinal do comprometimento foca-se no processo através do qual o indivíduo é levado a pensar sobre a sua relação com a organização” (Mowday, Porter & Steers, 1982, p. 26). Para Brown (1996), a perspetiva atitudinal, está relacionada com um estado de obrigação positiva

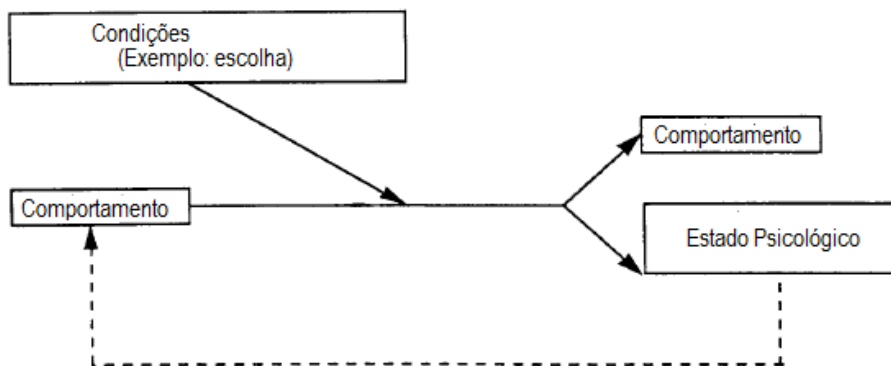
para com uma organização e um estado de obrigação desenvolvido como um subproduto de ações vivenciadas.

Figura 3: Perspetivas do Comprometimento Organizacional

PERSPETIVA ATITUDINAL



PERSPETIVA COMPORTAMENTAL

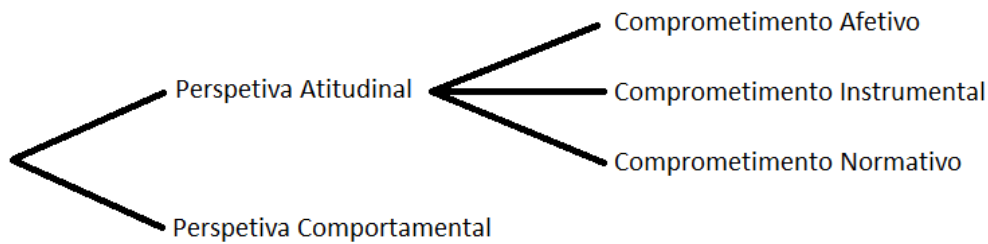


Fonte: adaptado de Meyer & Allen (1991)

Assim, enquanto a perspectiva atitudinal é vista como um processo mental no qual um indivíduo avalia o grau de congruência entre os seus objetivos e valores e os objetivos organizacionais, refletindo uma decisão consciente e deliberada em comprometer-se e vincular-se (Overton & MacVicar, 2008), a perspectiva comportamental por seu turno, “relaciona-se com o processo pelo qual os indivíduos se sentem vinculados a uma dada organização e a forma como lidam com esta mesma situação” (Mowday, Porter & Steers, 1982, p. 26).

A perspectiva comportamental assenta numa vontade de continuar um determinado caminho comum estabelecido, determinado e acordado pelas partes envolvidas através de declarações e implicitamente através de comportamentos (Brown, 1996).

Figura 4: Tipologia do Comprometimento Organizacional



Fonte: adaptado de Brown (1996)

Embora seja visível na literatura, uma diferenciação entre estas duas perspectivas distintas, existe uma necessidade de maior integração entre elas, pois mais relevante para o conhecimento do comprometimento organizacional são as possíveis inter-relações entre atitudes e comportamentos, do que será identificar se o início do comprometimento se deve a atitudes ou comportamentos (Mowday, Porter & Steers, 1982).

Para Allen & Meyer (1990), a perspectiva atitudinal, refletiu-se nos temas gerais: (i) na ligação afetiva, (ii) na percepção dos custos associados a uma saída da organização, e (iii) no sentimento de obrigação em permanecer na organização que os autores adaptaram para o modelo dos três componentes, que analisaremos mais à frente

2.1.2.2. Unidimensionalidade e multidimensionalidade

Na linha da unidimensionalidade do conceito, para além do contributo do trabalho de Becker (1960), outros autores destacaram-se, e entre eles, Mowday, Porter & Steers (1982), que entendem que o comprometimento organizacional, assenta em três fatores relevantes: (i) forte desejo, aceitação e envolvimento nos objetivos e valores da organização, (ii) disposição para se “sacrificar” e esforçar-se individualmente em prol de benefícios globais e comuns da organização, e (iii) desejo de se manter enquanto membro a organização.

No seu trabalho, Mowday, Porter & Steers (1982), referem ainda as vantagens para os colaboradores, organizações e sociedade. Numa visão centrada no colaborador, a manutenção de vínculos para com uma organização origina recompensas económicas duradouras, tais como salários e restantes benefícios, bem como recompensas no campo psicológico, como a

satisfação no trabalho e o apoio dos colegas. Do ponto de vista da organização, os autores indicam que o comprometimento pode ser um fator fundamental, uma vez que tende a baixar o absentismo e a rotatividade de colaboradores e a aumentar o potencial envolvimento destes nos objetivos organizacionais. As vantagens passam ainda pelo aumento da produtividade e pela qualidade de produtos e serviços fornecidos à sociedade e aos consumidores em geral.

Por outro lado, sobre o ponto de vista da multidimensionalidade do conceito, onde a análise do vínculo dos indivíduos com a organização tenderá a ser mais complexa, Meyer & Herscovitch (2001), fizeram um resumo dos modelos multidimensionais, identificando as dimensões em cada um deles.

Tabela 2: Modelos Multidimensionais do Comprometimento Organizacional

Dimensões	Autores
Valor do comprometimento Comprometimento ficar	Angle & Perry, 1981
Aceitação	
Identificação Internalização	O'Reilly & Chatman, 1986
Dominar	
Moral Instrumental	Penley & Gould, 1988
Afetivo	
Instrumental Normativo	Meyer & Allen, 1991
Valores	
Instrumental	Mayer & Schoorman, 1992
Afetivo	
Instrumental Moral	Jaros et al.

Fonte: adaptado de Meyer & Herscovitch (2001)

De entre os mais relevantes trabalhos, destaca-se o trabalho de Meyer & Allen (1991). Meyer & Allen (1991) iniciaram um modelo multidimensional para o estudo do comprometimento organizacional, que analisaremos em maior detalhe mais à frente, pela relevância que teve e

por constituir a base deste nosso trabalho na parte que respeita ao conceito do comprometimento organizacional.

2.1.2.3. Modelo multidimensional de Meyer e Allen

Como já amplamente referenciado, o comprometimento organizacional tem sido teoricamente definido de variadas formas e por um número bastante alargado de pesquisadores de diferentes áreas e interesses, mas de entre todos estes, salientam-se pela sua relevância, dois grupos, o de Mowday, Steers & Porter, e o de Meyer & Allen (Kont & Jantson, 2014). No presente trabalho, daremos maior relevância a um deles, pelo que estudaremos o modelo de Meyer & Allen.

Na sequência evolutiva desta temática, acima iniciada, Meyer & Allen (1991) apresentaram uma nova perspetiva para o comprometimento organizacional, através dum modelo que ficou conhecido como o *Three-Component Model of Organizational Commitment*, com a tradução em Modelo dos Três Componentes do Comprometimento Organizacional, que utilizaremos neste trabalho.

Meyer & Allen (1991), numa revisão das diversas definições existentes na literatura sobre conceito do comprometimento organizacional, entenderam que elas assentavam em três temas globais: (i) na ligação afetiva, (ii) na perceção dos custos associados a uma saída da organização, e (iii) no sentimento de obrigação em permanecer na organização.

No campo da ligação afetiva, Meyer & Allen (1991), colocaram os trabalhos de:

- Kanter em 1968,
- Buchanan em 1974, e
- Porter com vários colegas:
 - com Steers, Mowday e Boulian em 1974,
 - com Crampon e Smith, em 1976, e
 - com Mowday e Steers, em 1979.

No comprometimento organizacional visto como os custos associados a uma saída da organização, os autores registaram os trabalhos de:

- Becker em 1960, e
- Kanter em 1968,
- Stebbins em 1974.

Para o comprometimento organizacional associado a uma obrigação, Meyer & Allen (1991), referenciaram os trabalhos de:

- Marsh e Mannari em 1977, e
- Wiener em 1982.

Com base neste estudo, definiram os três temas centrais do seu modelo, em (i) afetivo, (ii) instrumental e (iii) normativo (Ko, Price & Mueller, 1997).

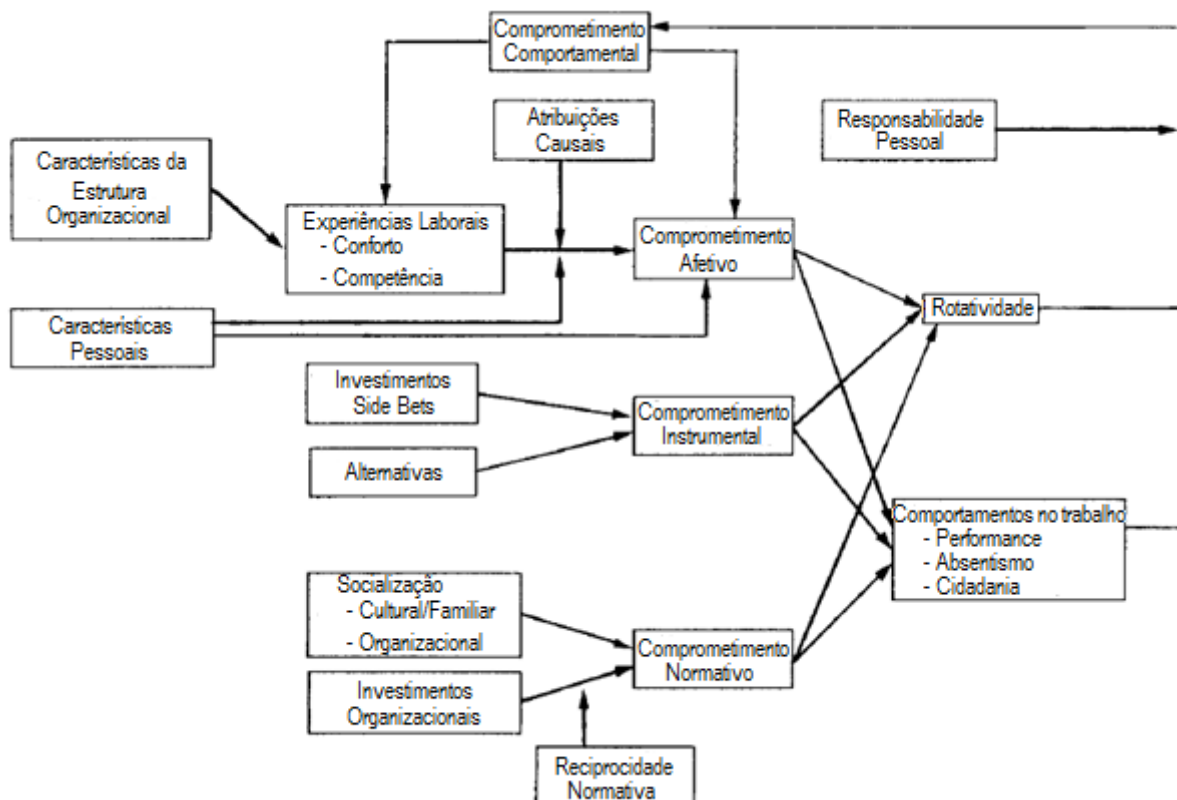
Com este contributo para o estudo do comprometimento organizacional, que colocou indelevelmente estes dois autores no rol de pesquisadores com maior relevância ao longo dos tempos, Meyer & Allen (1991) introduzem a noção de que o comprometimento organizacional assume mais do que uma dimensão. Vão ainda mais longe, indicando que assenta em três componentes, teoricamente independentes entre si (Meyer & Allen, 1997; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002): (i) afetivo, (ii), instrumental, e (iii) normativo.

Utilizaremos, ao longo deste trabalho, estas três denominações para os três componentes do modelo, traduzidos do original: (i) affective; (ii) continuance, e (iii) normative. Existem, no entanto, autores que utilizam tradução diferente para o componente (ii) continuance, apresentando-o como calculativa (Rego, Souto & Cunha, 2007; Nascimento, Lopes & Salgueiro, 2008).

Nascimento, Lopes & Salgueiro (2008), justificam a utilização desta terminologia em detrimento da mais utilizada no contexto da língua portuguesa “instrumental”, por ser a que melhor, na sua opinião, exprime o carácter de cálculo desta componente do comprometimento organizacional, por se tratar de um cálculo do indivíduo entre os investimentos que faz e as recompensas que recebe ou espera receber em troca.

Independentemente da abordagem ou do componente do comprometimento organizacional onde cada indivíduo se possa enquadrar, o comprometimento organizacional é visto “como um estado psicológico que (a) caracteriza a relação do empregado com a organização, e (b) tem implicações para a decisão de continuar ou terminar a permanência na organização” (Meyer & Allen, 1991, p. 67).

Figura 5: Modelo “Original” das três Componentes do Comprometimento Organizacional



Fonte: adaptado de Meyer & Allen (1991)

Analisando o modelo acima, constatamos que Meyer & Allen (1991), identificaram antecedentes diferentes para cada um dos três componentes do comprometimento organizacional, no entanto, no que respeita aos consequentes, estes são comuns. Para o componente afetivo, os autores incluíram antecedentes como as características pessoais, da estrutura organizacional e experiências laborais. No componente instrumental, consideraram como antecedentes os investimentos e custos associados à saída e também as possíveis alternativas. Para o comprometimento normativo, as variáveis antecedentes identificadas foram relacionadas com a socialização e com o reconhecimento por parte da organização que originam ou, podem originar, o sentimento de obrigação em permanecer na organização.

Pelo lado das variáveis consequentes do comprometimento organizacional comuns aos três componentes, Meyer & Allen (1991) identificaram a saída ou abandono e comportamentos relacionados com o trabalho, como a produtividade e o absentismo.

Com base no modelo anterior, podemos então olhar para o comprometimento organizacional como um conceito que “pode ser definido de um modo geral como uma ligação psicológica entre o colaborador e a sua organização que torna menos provável que o colaborador abandone voluntariamente a organização” (Allen & Meyer, 1996, p. 252).

Não obstante a definição e a seleção destes três componentes para a multidimensionalidade do construto do comprometimento organizacional, Meyer & Allen (1991), não as apresentaram como uma solução definitiva, deixando, desta forma, caminho aberto para um estudo contínuo, pois não deram como fechado que estes três componentes estabelecidos sejam os únicos componentes do comprometimento organizacional ou que cada um represente um construto unitário.

Relativamente a cada uma das três componentes do comprometimento organizacional, Meyer & Allen (1991), caracterizaram-nas como:

- Componente afetiva - envolvimento emocional do colaborador que leva à identificação e envolvimento com a organização. Colaboradores com um forte comprometimento afetivo permanecem nas organizações porque o desejam;
- Componente instrumental - a perceção que os colaboradores têm dos custos associados à decisão de saída da organização. Colaboradores com esta componente como a principal ligação à organização, permanecem nela porque necessitam e porque é a situação mais vantajosa;
- Componente normativa - sentimento de obrigação de permanecer na organização. Colaboradores com um forte vínculo normativo, não abandonam as organizações porque sentem uma obrigação e um dever de lá permanecerem.

Este contributo dos autores para caracterizarem os colaboradores em cada uma das três componentes do comprometimento organizacional, já vinha na linha do trabalho realizado anteriormente, em 1990, onde já haviam avançado que “colaboradores com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque querem, aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque necessitam e aqueles com

comprometimento normativo permanecem porque sentem que têm essa obrigação” (Allen & Meyer, 1990, p. 3).

Nascimento, Lopes & Salgueiro (2008), no seu estudo sobre o Modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional de Meyer & Allen, resumem a ligação dos colaboradores à organização em cada uma das três componentes, de uma forma bastante esclarecedora, referindo-se ao comprometimento afetivo enquanto relação emocional, ao comprometimento instrumental (calculativo, de acordo com os autores) enquanto relação transacional apoiada no investimento pessoal e na expectativa de retorno, e por último no comprometimento normativo como relação de sentimentos, de obrigação e de dever moral dos colaboradores para com as organizações onde trabalham.

Na constante pesquisa e desenvolvimento da temática do comprometimento organizacional, para testar empiricamente os contributos teóricos, surgiu então a necessidade da construção dum instrumento para medir o grau de comprometimento organizacional, nas suas três componentes, criando-se uma escala para cada uma delas. Foi assim que num primeiro trabalho com este objetivo Allen & Meyer (1990), apresentaram uma escala para o comprometimento afetivo, uma escala para o comprometimento instrumental e uma escala para o comprometimento normativo. Cada uma destas escalas era constituída por oito itens, resultando então que o instrumento tivesse no total vinte e quatro itens. A cada item correspondia uma afirmação, a ser comentada numa escala tipo Likert de sete pontos, onde o valor 1 correspondia a “Discordo Totalmente” e o valor 7 a “Concordo Totalmente”. Neste primeiro instrumento, os autores conseguiram uma consistência interna, com um alfa de cronbach de 0,87 para a escala do comprometimento afetivo, de 0,75 para a escala do comprometimento instrumental, de 0,79 para a escala do comprometimento normativo.

Na evolução e aperfeiçoamento do instrumento, Meyer & Allen (1997), alteraram as escalas originais de oito itens para cada componente, para uma nova versão, onde a escala do comprometimento afetivo (ACS - Affective Commitment Scale) passou a ter seis itens, a escala do comprometimento instrumental (CCS - Continuance Commitment Scale) passou a ser constituída por sete itens e por último, com uma alteração mais profunda, a escala do comprometimento normativo (NCS – Normative Commitment Scale) ficou também com os seis itens. Para esta nova versão do instrumento, as três escalas de cada componente apresentaram igualmente uma aceitável consistência interna, medida uma vez mais através do

alfa de cronbach, com um valor de 0,85 para escala do comprometimento afetivo, de 0,79 para a escala do comprometimento instrumental e de 0,73 para a escala de comprometimento normativo.

Numa outra perspectiva em termos de difusão e estudo do trabalho de Meyer & Allen, em variados contextos geográficos, Medeiros & Enders (1998), realizaram um estudo com o objetivo de validar no contexto brasileiro este modelo dos três componentes do comprometimento organizacional. No estudo entrevistaram 373 colaboradores bem como os seus supervisores, de 201 pequenas empresas no Estado do Rio Grande do Norte, na indústria, comércio e serviços, recorrendo ao instrumento modificado pelos autores em 1993, juntamente com Smith. Os resultados do estudo comprovaram a existência de três componentes, ou fatores, do comprometimento organizacional. A dimensão afetiva conseguiu um índice de consistência interna, através do alfa de cronbach, de 0,68, a componente instrumental um valor de 0,62, e por fim a componente normativa obteve um alfa de cronbach de 0,70. Os autores constataram que os valores obtidos estão abaixo dos valores conseguidos noutras culturas, no entanto, concluíram que o modelo foi comprovado para a realidade brasileira.

2.1.3. Intenções de Rotatividade

Os modernos mercados de trabalho são caracterizados pela significativa e constante agitação, levando os colaboradores a uma alteração frequente da sua situação laboral, com variações de salários e criação ou encerramento de postos de trabalho (Burdett, Carrillo-Tudela & Coles, 2011).

Para Ferreira & Siqueira (2005), a perda de talentos e de conhecimento num ambiente extremamente competitivo, como o que atualmente vivemos, tende a criar dificuldades acrescidas para os responsáveis de recursos humanos, pela, eventual, falta de capacidade em controlar atitudes e comportamentos humanos, que possam pôr em causa resultados acumulados ao longo dos anos, pelo que a aplicação de políticas ativas de retenção de colaboradores decisivos, se torne imperioso para a sobrevivência e crescimento neste contexto globalizado.

As alterações, principalmente as não previsíveis ou incontroláveis, não são bem recebidas no mundo empresarial, pois a incerteza não traz benefícios, antes pelo contrário, pode originar perdas e custos avultados, quem sabe até decisivos para a continuidade ou encerramento duma organização, pelo que “devido ao crescimento dos custos económicos e psicológicos para as organizações, os estudos sobre rotatividade de pessoal povoaram em larga escala o horizonte das pesquisas nos últimos 20 anos” (Boros & Curseu, 2013, p. 1554).

As intenções de rotatividade, “definidas como convicções em deixar a organização” (Nicol, Rounding & MacIntyre, 2011, p. 895), saída voluntária de colaboradores, ou ainda como a deliberada e consciente vontade de um colaborador em deixar a organização (Matz, Woo & Kim, 2014), é um dos temas relevantes do ponto de vista académico e profissional, que tem um impacto bastante considerável no desempenho das organizações, com consequências reais, como custos potenciais, perda de recursos humanos qualificados e eventuais paragens e interrupções na execução de tarefas ou trabalhos.

O estudo das causas das intenções da rotatividade dos colaboradores, tem assumido grande relevo nas abordagens mais recentes sobre rotatividade (Ciftcioglu, 2011), pois as intenções de rotatividade são a melhor variável para antever a rotatividade real nas organizações (Griffeth, Hom & Gaertner, 2000).

Manifestada a forte ligação entre intenções de rotatividade e rotatividade real e efetiva, reveste-se então de considerável interesse a análise desta temática, as suas origens ou causas, ou seja, conhecer as motivações ou as razões que estão na base da decisão da saída voluntária do colaborador, não causando por isso surpresa, que a focalização e “concentração na determinação das causas das intenções dos colaboradores em permanecerem ou saírem, ter uma das mais recentes abordagens na literatura sobre rotatividade organizacional” (Ciftcioglu, 2011, p. 250), pois “identificar as condições antecedentes da rotatividade é importante para compreendê-la e depois controlá-la” (Vandenberg & Nelson, 1999, p. 1314), mitigando assim perdas significativas pela saída de pessoas chave na organização.

A rotatividade dos colaboradores duma organização, no que respeita a abandonos, pode dividir-se em:

- (i) Saídas voluntárias, da iniciativa dos colaboradores; ou
- (ii) Saídas impulsionadas pela organização.

Para Maertz & Campion (2004), a questão das saídas voluntárias não se coloca tanto na forma como os colaboradores saem das organizações, mas sim no motivo da origem da sua decisão em saírem. Incidem o seu estudo nesta temática, e apresentam quatro tipologias genéricas de decisão de saída, que abaixo descrevemos.

- Saída impulsiva: saída devido a uma ligação fraca. Sem oferta garantida de emprego e sem nenhum plano de ação. A motivação de saída é superior à motivação em permanecer;
- Saída comparativa: saída para um emprego alternativo. Existe uma oferta de emprego garantida, mas não existe plano de ação. Comparação e valorização de situações alternativas face à situação atual no momento da decisão final;
- Saída pré planeada: saída com um plano de ação definitivo. Possibilidade de oferta de emprego garantida e plano de saída definitivo, feito antes de sair, que será seguido quando chegar o momento certo. Plano definitivo no momento da decisão final de sair. Saída quando chega o momento previsto no plano.
- Saída condicional: saída com um plano condicional. Possibilidade de oferta de emprego garantida e plano condicional para uma saída quando acontecer um evento imprevisto. Plano condicional para a saída, até verificação do evento para o momento da decisão final de saída.

A rotatividade voluntária, tem na sua base as relações laborais existentes, fatores diretamente ligados às funções desempenhadas ou à própria organização e à liderança exercida (Mobley, Griffeth, Hand & Meglino, 1979). Nas saídas voluntárias poderá existir mais do que uma origem específica, referida anteriormente, ou que poderá até estar ligada à motivação e à satisfação dos colaboradores, salários e benefícios, e pode, inclusivamente, resultar dum processo de recrutamento e seleção e de acolhimento deficiente e mal conseguido.

Na literatura atual, o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho são apontados como antecedentes de destaque quer das intenções de rotatividade quer mesmo do absentismo (Ahmad & Rainyee, 2014). A satisfação no trabalho é pensada com o objetivo de limitar o desejo de saída e tem desempenhado um papel fundamental em quase todas as teorias que envolvem a rotatividade (Steel & Lounsbury, 2009). Atualmente, os colaboradores

têm aspirações diferentes dos tempos passados, aspiram trabalhos e funções desafiantes, procuram a realização pessoal, perspectivas de carreira, equilíbrio e compromisso entre trabalho e família, clima organizacional satisfatório e apoio das chefias (Huang, Lawler & Lei, 2007).

A rotatividade dos colaboradores representa uma importante perda de produtividade e uma consequente desvantagem perante os competidores, daí que seja fundamental perceber que “perder bons colaboradores pode afetar negativamente a vantagem competitiva de uma organização, porque isso levaria a uma redução da produtividade e qualidade” (Juhdi, Pa'wan & Hansaram, 2013, p. 3002).

Um dos problemas mais relevantes, no campo dos recursos humanos, das organizações é a rotatividade, entenda-se saída, dos atuais colaboradores. Para Boros & Curseu (2013), o custo espectável de um colaborador atual, que abandone a organização assemelha-se aproximadamente um ano do seu salário. Há também que equacionar a perda das competências e capacidades do colaborador que saiu, bem como os custos em encontrar e formar novos colaboradores, que o substituam.

Conseguir atrair e manter, motivados, colaboradores decisivos para o sucesso duma organização, que sejam conhecedores dos processos internos, é uma tarefa de extrema importância dentro da área dos recursos humanos, uma vez que a “atração, desenvolvimento e retenção de colaboradores qualificados são questões críticas para as organizações” (Tanova & Holtom, 2008, p. 1553).

A retenção de colaboradores valiosos foi sempre importante para as organizações, retenção essa, que assume ainda mais importância hoje em dia, num mercado onde o capital humano se apresenta ainda como um dos poucos recursos que podem fornecer uma vantagem competitiva sustentável (Barney, 1991). A rotatividade dos colaboradores não traz, por regra e salvo raras exceções, qualquer benefício à organização, antes pelo contrário, a rotatividade acarreta quase sempre custos associados, pois é reconhecido que “do ponto de vista da organização, a rotatividade de pessoal origina tanto custos tangíveis como intangíveis” (Tanova & Holtom, 2008, p. 1553).

O recrutamento e seleção, representam consumo de recursos, tal como a formação e o acolhimento de novos elementos, sendo igualmente muito significativo o tempo necessário para que os novos colaboradores atinjam os níveis de desempenho desejáveis (Gamble & Huang, 2008). A perda de conhecimento e experiências acumulados ao longo do percurso dos colaboradores é muitas vezes bastante penalizador para a organização, pois “quando um colaborador deixa uma organização, o empregador não só incorre em custos de recrutamento para encontrar um substituto, mas também perde capital humano do colaborador que saiu” (Chow, Ng, & Gong, 2012, p. 779).

Neste trabalho não utilizaremos o termo inglês “*turnover*”, que representa o índice de rotatividade de colaboradores, ou seja, a movimentação de colaboradores, entradas e saídas ou admissões e demissões num dado período face ao efetivo total existente, pois interessa-nos abordar apenas a rotatividade voluntária, ou seja, a saída de colaboradores por vontade própria, colaboradores vinculados a uma organização que decidem sair, por vontade própria, de um trabalho para o qual estão a receber salário e benefícios (Griffeth, Hom & Gaertner, 2000). Podemos analisar a intenção de rotatividade como a disposição do colaborador em deixar a atual organização por outro emprego ou, até mesmo, a sua intenção de começar a procurar um novo emprego (Mobley, Griffeth, Hand & Meglino, 1979).

“Grande parte do atual trabalho teórico e empírico sobre o tema da rotatividade é baseado na criação de March & Simon em 1958” (Tanova & Holtom, 2008, p. 1554), onde os autores enfatizaram que o grau de perceção dos colaboradores na possibilidade de movimentação no mercado de trabalho determina a probabilidade de procurarem um novo emprego. O desejo de rotatividade depende de atitudes relacionadas com o trabalho e com as oportunidades internas, enquanto a facilidade de rotatividade depende de fatores externos, como a existência de alternativas de emprego e os níveis de desemprego. Para os autores, a situação ou o estado da economia, constitui-se como um dos fatores mais fidedignos que antecipa a rotatividade, pois perante uma grande oferta de emprego, a rotatividade voluntária tenderá a ser elevada, e pelo lado oposto, quando não existirem oportunidades de emprego disponíveis, a rotatividade voluntária tenderá a ser menor.

Chawla & Sondhi (2011), no seu trabalho, cujo objetivo era o de identificar as variáveis responsáveis pelas intenções de rotatividade dos colaboradores, reconhecendo a rotatividade como um fenómeno prejudicial para as organizações, fizeram uma ampla revisão dos mais

representativos modelos e teorias que suportaram os vários estudos empíricos para explicar a natureza deste fenómeno, que apresentamos seguidamente:

- **Teoria do Equilíbrio Organizacional** - March & Simon (1958) - A rotatividade ocorre quando um indivíduo percebe a existência de um desequilíbrio, e que o seu contributo para a organização está para além dos incentivos que recebe da mesma. Este equilíbrio é influenciado por duas variáveis - desejo e facilidade de movimentação (troca de emprego). O desejo, de um modo geral é em função da sua própria satisfação com o ambiente de trabalho, e a facilidade é influenciada por fatores de nível individual e macro, que determinam as condições de emprego;
- **Teoria das Expectativas Cumpridas** - Porter & Steers (1973) - Com base na teoria do equilíbrio, sugerem que a discrepância entre o que uma pessoa encontra no trabalho na forma de experiências positivas e negativas e que ela esperava encontrar é uma das principais determinantes das intenções de rotatividade. As expectativas podem passar por recompensas, evolução na carreira, relações laborais, entre outros;
- **Modelo de Ligação** - Mobley (1977); Mobley et al. (1978) - Modelo com amplo apoio experimental nas pesquisas na área da gestão. Proposta de etapas intermédias na decisão de sair de um emprego. Isso começa com a avaliação do trabalho atual, resultando em satisfação ou insatisfação. A insatisfação é convertida em pensamentos de saída e origina um comportamento de procura de emprego. Quando uma alternativa atrativa é encontrada e avaliada, o indivíduo transforma a intenção de rotatividade numa saída efetiva do trabalho;
- **Modelo do Desdobramento da Rotatividade** - Lee & Mitchell (1994) - Proposta de quatro possibilidades psicológicas diferentes que as pessoas tomam quando saem. Propõem o “clic” mais importante na transformação dum processo de rotatividade num golpe, que pode ser um evento que força os colaboradores a fazerem juízos sobre os seus trabalhos, que pode desencadear um plano, pré existente, de ação e o colaborador sair sem qualquer análise ou reflexão.
Os colaboradores fazem análises cognitivas, como a avaliação de satisfação no trabalho e das alternativas de emprego.

Significativo neste modelo é a rota impulsiva em sair por oposição à escola tradicional e racional do pensamento;

- **Modelo Contingencial de Rotatividade** - Zeffane & Gul (1995) - Modelo que conceitua cada organização como sendo composta por duas esferas: a esfera individual, que inclui os valores pessoais e estilo, e a esfera organizacional. A congruência ou ajuste entre as duas esferas resultaria em consonância ou dissonância que por sua vez influencia o comprometimento organizacional.
O indivíduo procura o controlo e influência sobre os fatores organizacionais, que por sua vez afetam as intenções de rotatividade.
O grau de satisfação, a influência percebida e a percepção de facilidade de alternativas de emprego provocam efeitos intervenientes significativos na influência pessoal - estilos organizacionais refletem-se nas intenções de rotatividade;
- **Modelo da Exaustão no Trabalho** - Moore (2000) - Ao invés de enfatizar fatores individuais, os fatores situacionais do ambiente de trabalho (sobrecarga de papeis, conflito e ambiguidade de papeis, falta de autonomia) e recompensas são percebidas como incentivos para trabalhar até à exaustão. Esta exaustão é enfatizada como um processo de erosão gradual. O indivíduo, que em qualquer momento reconhece isso e baseado na sua procura de alternativas, pode, eventualmente, decidir sair;
- **Teoria do Enraizamento no Trabalho** - Mitchell et al. (2001) - Tentativa de abordar a razão pela qual alguns de indivíduos são mais relutantes em sair do que outros. Os indivíduos permanecem nas suas organizações, porque eles estão enredados numa teia que os impede de sair do trabalho. Os indivíduos estão enraizados quando têm fortes ligações com pessoas ou atividades, estão confortáveis no seu trabalho e têm necessidade de fazer maiores sacrifícios caso pretendam abandonar a organização;
- **Adaptação do Modelo de Moore** - Ahuja et al. (2007) - Adaptação do modelo de Moore, substituindo o conflito de papéis e a ambiguidade de papéis, pelo conflito família-trabalho como uma importante influência - juntamente com a autonomia, recompensas e sobrecarga de trabalho percebida - da exaustão de trabalho, mediada pelo comprometimento organizacional influenciar as intenções de rotatividade.

Perante as situações semelhantes, nem todos os colaboradores tomarão as mesmas decisões no que respeita à saída ou à permanência na organização. Mobley, Griffeth & Meglino, (1979) introduzem na sua análise as características pessoais, como as competências e o tempo de permanência na organização, enquanto fatores influenciadores da intenção de rotatividade, que por sua vez também determina a rotatividade efetiva.

Parece, pelas referências anteriormente analisadas, que neste construto das intenções de rotatividade, existe uma base comum relativamente alargada ou até mesmo uma certa unanimidade entre os variados autores quer sobre a definição do conceito quer até sobre a relevância que acentuam, na perda de capital humano quando a intenção de rotatividade, passa para uma saída efetiva. Para além das definições já atrás referenciadas, podemos acrescentar mais alguns contributos nesta linha, onde as “intenções de rotatividade referem-se à antecipação em deixar o trabalho. Se percebidas as intenções de rotatividade podem resultar em perda de talento humano e à fuga de conhecimento para os concorrentes” (Khanin, 2013, p. 63). É também de relevante interesse abordar a ligação entre as intenções e a saída efetiva, onde “a intenção de rotatividade é também referida como plano ou tendência de rotatividade. A intenção de rotatividade é a tendência comportamental dos colaboradores para tentarem deixar a sua organização, que pode levar a uma rotatividade efetiva” (Chen, Su, Lo, Chiu, Hu & Shieh, 2013, p. 2). Podemos ainda analisar o comportamento do colaborador perante a saída da sua organização, como um comportamento de abandono que é entendido como a finalização duma relação de trabalho de um indivíduo com a sua organização (Matz, Woo & Kim, 2014).

2.2. Desenvolvimento Concetual

2.2.1. Formação Profissional e Comprometimento Organizacional

As organizações procuram desenvolver as competências dos seus colaboradores, através de políticas de recursos humanos, onde se inclui a formação profissional e a retenção dos seus melhores talentos. “Uma revisão de literatura sobre formação e comprometimento organizacional sugere que há uma relação entre a formação dos colaboradores e o comprometimento organizacional” (Al-Emadi & Marquardt, 2007, p. 56), daí que compreender essa relação, entre outras vantagens, “é um fator crítico no apoio às organizações para reduzir custos relacionados com o recrutamento, contratação e formação” (Al-Emadi & Marquardt, 2007, p. 66).

Newman, Thanacoody & Hui (2011), realizaram um estudo para analisar o impacto da perceção da formação por parte dos colaboradores no comprometimento organizacional, e deste nas intenções de rotatividade. A amostra foi constituída por 437 colaboradores chineses de cinco empresas multinacionais do setor dos serviços a operar na China. Para caraterizar a formação profissional, utilizam cinco variáveis: (i) perceção da disponibilidade de formação, (ii) motivação para a aprendizagem, (iii) perceção do apoio da chefia para a formação, (iv) perceção do apoio dos colegas para a formação, e (v) perceção dos benefícios da formação. Confirmaram a existência de uma relação forte entre três das cinco variáveis da formação (perceção da disponibilidade de formação, perceção do apoio da chefia para a formação e perceção do apoio dos colegas para a formação) e o comprometimento afetivo. Confirmaram também uma relação forte entre perceção da disponibilidade de formação e comprometimento instrumental. Não foi possível confirmarem a existência de qualquer relação significativa entre a motivação para a aprendizagem e a perceção dos benefícios da formação com qualquer um dos três componentes do comprometimento organizacional (afetivo, instrumental e normativo).

Jehanzeb, Rasheed & Rasheed (2013), realizaram um estudo, com base numa amostra de 251 colaboradores das maiores empresas privadas da Arabia Saudita. Analisaram a formação profissional a partir de três variáveis: (i) disponibilidade de formação, (ii) motivação para a aprendizagem, e (iii) apoio da chefia para a formação, relacionando-as com o

comprometimento organizacional. Das três hipóteses inicialmente avançadas sobre formação e comprometimento organizacional, comprovaram a validade de duas delas. Comprovaram: (i) a existência duma relação positiva entre disponibilidade de formação e comprometimento organizacional, e (ii) a existência duma relação positiva entre apoio da chefia para a formação e comprometimento organizacional, não se comprovando a existência duma relação positiva entre a motivação para a aprendizagem e o comprometimento organizacional.

Barrett & Kang (2004), realizaram um estudo com o objetivo de analisarem a relação entre as atitudes dos colaboradores com a formação profissional e o comprometimento organizacional, tendo como base uma amostra de enfermeiros na Nova Zelândia e nos Estados Unidos.

No que respeita à relação entre o acesso à formação e à frequência das ações de formação e os três componentes do comprometimento organizacional (afetivo, instrumental e normativo), constataram a existência de uma relação positiva e significativa com o comprometimento afetivo e normativo. No que respeita à relação do acesso à formação com o comprometimento instrumental, verificaram a existência de uma relação positiva, mas não significativa, enquanto a frequência das ações de formação estabeleceu uma correlação negativa não significativa com o comprometimento instrumental.

Relacionando a motivação para a aprendizagem e o comprometimento organizacional, concluíram que existia uma correlação positiva e significativa com as componentes: afetiva e normativa. No que concerne à relação da motivação para a aprendizagem com o comprometimento instrumental, como previsto pelos autores, a correlação foi negativa mas não significativa.

A relação entre benefícios (pessoais, função e carreira) e comprometimento organizacional afetivo foi positiva e significativa, indicando que os colaboradores que acreditam que a participação em ações de formação origina recompensas ou benefícios para o seu trabalho, carreira ou vida pessoal são mais propensos a manifestar níveis mais elevados de comprometimento afetivo do que dos restantes dois componentes do comprometimento organizacional.

Partindo do pressuposto inicial, da existência de uma relação positiva entre o apoio para a formação e os três componentes do comprometimento organizacional, o estudo comprovou a presença de uma relação positiva e significativa, mas apenas para dois componentes: o comprometimento afetivo e normativo.

Bulut & Culha (2010), desenvolveram um estudo sobre o impacto da formação profissional no comprometimento organizacional dos colaboradores. A amostra era constituída por 298 colaboradores de hotéis de quatro e cinco estrelas de Izmir, na Turquia. A formação foi trabalhada com base em quatro variáveis: (i) apoio para a formação; (ii) motivação para a formação; (iii) acesso à formação; e (iv) benefícios da formação. Do estudo empírico, concluíram que todas as variáveis da formação afetam positivamente o comprometimento organizacional.

Al-Emadi & Marquardt (2007), estudaram altos quadros do Qatar, não contemplando na amostra cidadãos não nacionais do Qatar, colaboradores com pouca experiência ou de níveis e posições inferiores na hierarquia, bem como colaboradores com contrato temporário. Constataram que os benefícios (pessoais e de carreira) da formação estão significativamente relacionados com os três componentes do comprometimento organizacional (afetivo, instrumental e normativo). Desta relação, os autores chegaram à conclusão que: (i) a participação em ações de formação ajuda a integração dos colaboradores, melhora o seu desempenho e desenvolvimento pessoal, e que (ii) a participação em ações de formação leva ao planeamento de objetivos para a carreira, cumprimento desses objetivos e procura de alternativas de carreira.

2.2.2. Comprometimento Organizacional e Intenções de Rotatividade

A relação entre comprometimento organizacional e intenções de rotatividade tem sido extensivamente estudada (Schwepker, 2001), pois o comprometimento organizacional tem a característica de antecipar comportamentos importantes, entre os quais a rotatividade (Al-Emadi & Marquardt, 2007).

O comprometimento organizacional, enquanto construto, é relevante para as organizações, na medida em que trata do já referenciado vínculo psicológico entre o colaborador e a organização. No entanto, reveste-se ainda de mais interesse quando associado a outras problemáticas, com impacto na gestão e na organização das empresas, como é o caso da rotatividade de pessoal. Para Ko, Price & Mueller (1997), a preocupação com o comprometimento organizacional decorre, principalmente, do impacto que se acredita que este tem na rotatividade do pessoal e no absentismo. De entre as variadas relações já estudadas

entre comprometimento organizacional e outros construtos, a questão da rotatividade dos colaboradores é das mais revelantes, daí que se possa afirmar que grande parte “da atenção dada ao conceito de comprometimento organizacional resulta da sua relação com a rotatividade” (Cohen, 1993, p. 1140).

Muitos estudos identificaram uma variedade de fatores organizacionais que podem atuar na mitigação das intenções de rotatividade dos colaboradores, entre eles, incluem-se, por exemplo, o comprometimento organizacional (Khanin, 2013). Estes “estudos relatam consistentemente um efeito negativo significativo do comprometimento organizacional nas intenções de rotatividade. Isto sugere que os colaboradores altamente comprometidos devem ter um forte desejo de permanecer na atual organização, que, por sua vez, reduz as intenções de rotatividade” (Al-Emadi & Marquardt, 2007, p. 53).

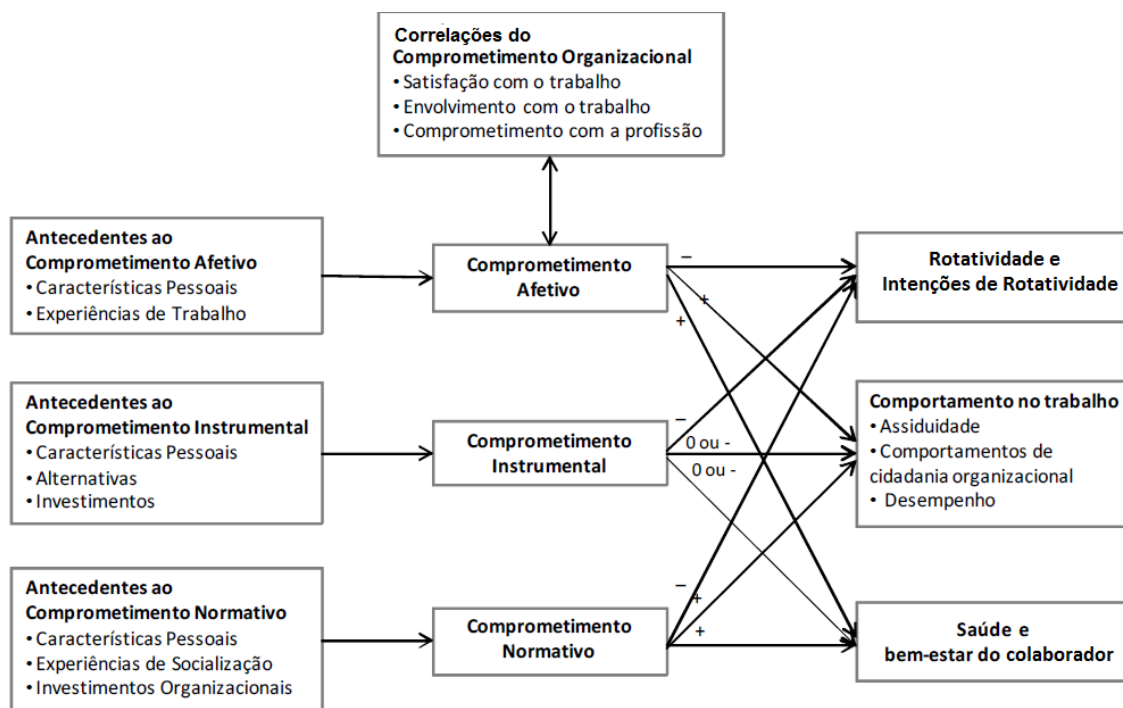
Kim & Chang (2014), realizaram um estudo sobre o impacto do comprometimento organizacional e do comprometimento ocupacional de colaboradores Coreanos nas suas intenções de rotatividade e comportamentos de cidadania organizacional. O estudo incidiu num total de 209 colaboradores de nove empresas diferentes. Os resultados revelaram que o comprometimento organizacional teve um efeito negativo sobre as intenções de rotatividade.

Esta relação entre comprometimento organizacional e as intenções de rotatividade é, do ponto de vista teórico, importante, uma vez que tem como objetivo testar e validar a influência das ligações psicológicas dos colaboradores para com a organização e as suas intenções em permanecer ou abandonar a atual organização (Jaros, 1997). Muitas vezes, a base dos modelos sobre rotatividade dos colaboradores inclui dimensões ou antecedentes como a satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, bem como as intenções de rotatividade (Russ & McNeilly, 1995).

Como o nosso trabalho assenta no modelo tridimensional do comprometimento organizacional de Meyer & Allen (1991), iremos também realçar trabalhos e estudos que relacionem o comprometimento organizacional com as intenções de rotatividade, onde o modelo de comprometimento organizacional em análise seja o destes autores, ou adaptações que não desvirtuem o modelo original.

Nesta linha de pensamento, faz sentido começarmos por uma análise ao modelo efetuada, entre outros, por um dos autores originais. Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky (2002), realizaram um trabalho para estudar os antecedentes, consequentes e correlações com o modelo tridimensional do comprometimento organizacional de Meyer & Allen (1991). Relativamente ao nosso interesse nos construtos do modelo apresentado pelos autores, especialmente no comprometimento organizacional (afetivo, instrumental e normativo), na própria rotatividade, e, mais concretamente nas intenções de rotatividade, o trabalho demonstrou, tal como inicialmente esperado, que os três componentes do comprometimento organizacional correlacionam-se negativamente com a rotatividade e com as intenções de rotatividade, ou seja, quanto maior for o grau de comprometimento do colaborador com a organização, menor será probabilidade deste abandonar, ou vir a demonstrar a intenção, em abandonar a atual organização.

Figura 6: Modelo das três Componentes do Comprometimento Organizacional



Fonte: adaptado de Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky (2002)

Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky (2002), concluíram ainda que o comprometimento organizacional é um constructo multidimensional, pelo que, se cada componente exerce uma influência independente sobre uma tendência comportamental específica, a correlação entre qualquer componente do comprometimento e uma medida desse

comportamento, será moderada pelos restantes componentes. Os autores deram como exemplo a relação entre comprometimento instrumental e as intenções de rotatividade, onde os colaboradores com alto comprometimento instrumental devem pensar em permanecer na sua organização por forma a evitar os custos associados à sua saída, independentemente do seu nível de comprometimento afetivo ou normativo. Por outras palavras, qualquer forma de comprometimento deve ser suficiente para produzir uma intenção de permanecer na organização. O oposto não é necessariamente verdade, ou seja, baixos níveis de comprometimento instrumental não deve, por si só ser suficiente para originar uma intenção de abandonar a organização, a menos que o comprometimento afetivo e normativo sejam igualmente baixos. Por último, concluíram também, que a correlação entre o comprometimento instrumental e as intenções de rotatividade será atenuado quando os colaboradores manifestarem baixos índices de comprometimento instrumental e altos índices de comprometimento afetivo ou normativo. O mesmo raciocínio pode ser aplicado para as duas restantes componentes: afetiva e normativa.

Jaros (1997), realizou um estudo com o objetivo de testar a relação do comprometimento organizacional, através do Modelo Tridimensional de Meyer & Allen (1991) e as intenções de rotatividade. O trabalho assentava em dois estudos distintos, do ponto de vista da recolha de dados. Num dos estudos, os dados foram recolhidos em alunos de MBA, com empregos a tempo inteiro em organizações diferentes e no outro, a amostra era constituída por engenheiros e técnicos que trabalhavam a tempo inteiro na mesma empresa, do setor aeroespacial. Os resultados de ambos os estudos indicaram uma correlação negativa significativa de cada um dos componentes do comprometimento organizacional (afetivo, instrumental e normativo) e as intenções de rotatividade, no entanto, a relação individual de cada componente não obteve valores semelhantes. O comprometimento organizacional afetivo, destacou-se com uma correlação significativamente mais forte nas intenções de rotatividade, comparativamente aos valores obtidos nos dois restantes componentes: instrumental e normativo.

Em ambos os estudos, o autor constatou ainda que o comprometimento organizacional afetivo foi um antecedente independente e significativo das intenções de rotatividade, e que, por outro lado, nem o comprometimento organizacional normativo nem o instrumental contribuíram de forma independente para antever as intenções de rotatividade.

Chuebang & Baotham (2011), realizaram um estudo com o objetivo de investigar o impacto do apoio organizacional percebido no comprometimento organizacional, e deste último nas intenções de rotatividade. Os autores pretendiam validar os pressupostos iniciais de que a percepção do apoio organizacional poderia influenciar o comprometimento organizacional, e que este afetaria as intenções de rotatividade. O estudo permitiu confirmar que o comprometimento organizacional tem um impacto, significativo, negativo direto nas intenções de rotatividade, e que o comprometimento organizacional é também um antecedente chave das intenções de rotatividade.

No trabalho já atrás referido de Newman, Thanacoody & Hui (2011), sobre colaboradores chineses de cinco empresas multinacionais do setor dos serviços na China, os autores concluíram que os dois componentes do comprometimento organizacional em estudo (afetivo e instrumental) têm um efeito ou impacto negativo nas intenções de rotatividade, no entanto, constataram também uma diferença de intensidade no relacionamento das duas dimensões do comprometimento em estudo com as intenções de rotatividade, confirmando que o comprometimento afetivo tem um impacto (negativo) mais forte do que o comprometimento instrumental.

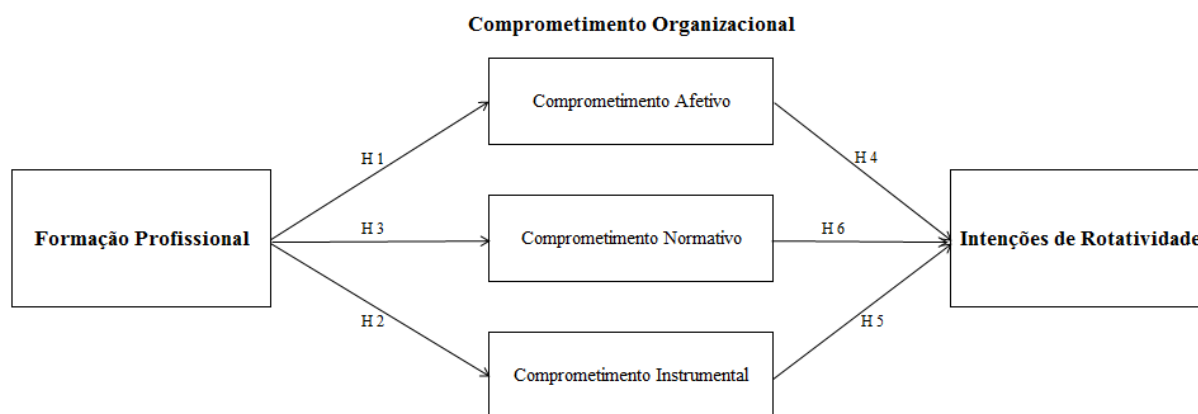
Jehanzeb, Rasheed & Rasheed (2013), num estudo, também já anteriormente referenciado, no setor privado da Arabia Saudita, confirmaram uma forte relação inversa entre o comprometimento organizacional e as intenções de rotatividade. Os autores concluíram que as organizações devem pensar na melhor forma de conseguirem com que os seus colaboradores estejam fortemente comprometidos com os objetivos organizacionais, missões e valores através de formação adequada.

Com base também no modelo tridimensional do comprometimento organizacional, embora estudando a rotatividade e não as intenções de rotatividade, referenciamos o trabalho de Culpepper (2011), pela particularidade da utilização de aspetos temporais implícitos nos três componentes do comprometimento organizacional (afetivo, instrumental e normativo – o autor usou o termo inglês “side bet” e não o habitual “continuance”) relacionados com a rotatividade. Tal como esperado inicialmente, o comprometimento afetivo previu rotatividade subsequente num intervalo imediato e relativamente curto de quatro meses, mas não conseguiu fazê-lo num intervalo temporal mais distante, de cinco a doze meses. O comprometimento instrumental não conseguiu antever a rotatividade imediata e num curto

espaço de tempo, mas fê-lo de uma forma consistente num espaço temporal mais distante. O comprometimento normativo não conseguiu prever a rotatividade nem a curto nem a medio prazo. Os índices de rotatividade dos colaboradores, no primeiro trimestre dum ano de monitorização, com baixo comprometimento afetivo tinham valores muito mais elevados do que os dos colaboradores com alto comprometimento afetivo, mas apresentando taxas de rotatividade semelhantes para os restantes três trimestres do estudo. Em contrapartida, a rotatividade de colaboradores com baixo comprometimento instrumental foi apenas ligeiramente maior do que os colaboradores com alto índice de comprometimento instrumental, no primeiro trimestre, mas nos restantes três trimestres a taxa acumulada de rotatividade para os colaboradores com baixo comprometimento instrumental foi superada pelos colaboradores com altos índices de comprometimento instrumental, e com margens cada vez maiores.

2.3. Modelo Teórico

Figura 7: Modelo Teórico



Fonte: elaboração própria

Este é o modelo concetual base que configura uma esquematização das hipóteses. Contém três conceitos principais: formação profissional, comprometimento organizacional e intenções de rotatividade.

Apresentamos a formação profissional e as intenções de rotatividade enquanto dois construtos finais, mas decidimos estudar o comprometimento organizacional dividido nas três dimensões que o compõem: (i) comprometimento afetivo, (ii) comprometimento instrumental, e (iii) comprometimento normativo.

Pela análise do modelo anterior, constata-se que o construto central é o comprometimento organizacional, neste caso, apresentado separadamente, nas três dimensões. A finalidade deste trabalho é o de testar empiricamente a influência da formação profissional, em cada uma das três dimensões individuais do comprometimento organizacional: (i) comprometimento afetivo, (ii) comprometimento instrumental, e (iii) comprometimento normativo, e destas nas intenções de rotatividade.

Apresentamos a síntese das hipóteses introduzidas no modelo, divididas pela relação entre os conceitos principais:

Formação Profissional e Comprometimento Organizacional

A formação profissional e a sua envolvimento assume um papel relevante no seio das organizações, pois através da formação profissional potencia-se criação e desenvolvimento das competências, motivação e conhecimento dos colaboradores (Bulut & Culha, 2010).

Estas competências e conhecimento são fundamentais para o sucesso das organizações, logo é extremamente importante que estas organizações consigam reter e manter motivados os seus colaboradores, motivo este que nos leva a pretender estudar a relação da formação profissional com o comprometimento organizacional, ou seja, com a ligação psicológica do colaborador à organização (Meyer & Allen, 1991).

Hipótese 1. Existe uma relação direta e positiva entre a formação profissional e o comprometimento afetivo.

Hipótese 2. Existe uma relação direta e positiva entre a formação profissional e o comprometimento instrumental.

Hipótese 3. Existe uma relação direta e positiva entre a formação profissional e o comprometimento normativo.

Comprometimento Organizacional e Intenções de Rotatividade

Presente uma vez mais a centralidade dos colaboradores na sua organização e o seu contributo para o sucesso da mesma, tanto em termos académicos como em termos empresariais, procuram-se formas de aumentar a retenção e o desempenho dos colaboradores (Steers, 1977).

Qualquer que seja a atividade ou localização geográfica das organizações, as questões relacionadas com os seus colaboradores estarão sempre presentes, sendo que a problemática da rotatividade será sempre comum a todos os tipos de organizações (Kim & Chang, 2014).

Uma questão sempre presente no estudo do comprometimento organizacional é a sua relação com a rotatividade ou saída dos colaboradores, e conscientes que os colaboradores com uma maior ligação à organização são menos propensos à saída (Allen & Meyer, 1990), interessamos, neste trabalho, estudar a relação entre estes dois conceitos:

Nesse sentido, avançamos as seguintes hipóteses:

Hipótese 4. Existe uma relação direta inversa entre o comprometimento afetivo e as intenções de rotatividade.

Hipótese 5. Existe uma relação direta inversa entre o comprometimento instrumental e as intenções de rotatividade.

Hipótese 6. Existe uma relação direta inversa entre o comprometimento normativo e as intenções de rotatividade.

3. METODOLOGIA

Depois da revisão da literatura, neste capítulo, pretendemos definir e caraterizar a metodologia de investigação utilizada ao longo do trabalho.

Este capítulo é constituído por seis subcapítulos.

Inicialmente, e como uma parte introdutória, o ponto 3.1. será dedicado à caraterização do setor da segurança privada e do pessoal da vigilância em Portugal, que suporta o estudo empírico para desenvolvimento do trabalho.

Seguidamente, no ponto 3.2., apresentaremos o delineamento da investigação, como um guião da nossa investigação, referindo os principais passos seguidos no trabalho, desde uma revisão bibliográfica dos construtos teóricos, que nos guiará ao estudo empírico, possibilitando a recolha dos dados que sustentarão o desenrolar do trabalho, e que suportarão as conclusões.

No ponto 3.3., com a operacionalização das variáveis, descreveremos as variáveis ou itens que constituem as escalas principais da formação profissional, comprometimento organizacional e intenções de rotatividade, bem como as duas primeiras, que foram subdivididas nas quatro e três partes que as constituem, respetivamente, embora a formação profissional seja estudada enquanto construto único.

O ponto seguinte, 3.4. Procedimento de recolha dos dados e instrumentos, será onde definiremos a forma da difusão dos questionários e as diligências seguidas para garantir a colaboração do pessoal de vigilância no seu preenchimento.

No ponto 3.5., faremos a caraterização da população que serve de base ao estudo, através da análise dos indicadores: género, nível de escolaridade, classe etária, relação contratual e duração do trabalho.

De seguida, no ponto 3.6., caraterizaremos a amostra do estudo, relativamente à idade, sexo, estado civil, habilitações literárias, tempo de permanência da empresa atual, anos de experiência como vigilante, vínculo contratual, duração, e região onde trabalha atualmente.

Relativamente às empresas onde os inquiridos trabalham, serão também caracterizadas sobre o número de vigilantes e idade.

O ponto 3.7., onde faremos a apresentação e discussão dos resultados, começaremos pela análise descritiva das características da amostra, com a média, desvio padrão, assimetria e curtose. Seguiremos para análise fatorial exploratória e para a análise da fiabilidade das escalas através do alfa de cronbach. Depois destas etapas, faremos a análise fatorial confirmatória dos construtos e do modelo final, com a apresentação dos “caminhos” do modelo final, e por último, a análise dos resultados obtidos. Este capítulo terminará com a parte destinada à validação das hipóteses.

3.1. O Setor da Segurança Privada e o Pessoal de Vigilância

3.1.1. O Setor da Segurança Privada

O setor da segurança privada tem um papel relevante no contexto português, quer pelo volume de negócios que movimenta e pelo número de trabalhadores que emprega, quer pela relevância da sua atividade “assumindo um papel complementar e subsidiário das forças e serviços de segurança do Estado no quadro da política de segurança interna, importa reconhecer a crescente importância que o setor assume em resultado das necessidades e solicitações dos cidadãos em geral, visando aumentar a sua segurança e qualidade de vida.” (RASP, 2008, p. 5).

Rodrigues (2011), justifica o crescimento deste setor em Portugal, através de vários fatores, que contribuem para a necessidade de segurança privada. Destaca: (i) o crescimento dos espaços privados abertos ao público, como zonas comerciais e de lazer; (ii) a exploração privada de parte da rede de transportes públicos; e (iii) a mediatização do fenómeno do crime e da violência, aumentando o sentimento de insegurança na população em geral.

No Relatório Anual de Segurança Privada (2012), é apresentada uma caracterização do setor, onde pela primeira vez neste documento, são divulgados alguns dados que melhor permitem caracterizar o setor e que apresentaremos na tabela seguinte:

Tabela 3: Caracterização do Setor

O número médio de funcionários é de 290, embora haja uma grande dispersão na dimensão das empresas: 14% das empresas tem apenas um trabalhador enquanto as dez maiores empresas empregam 83% dos trabalhadores
O volume de negócios das 154 empresas com informação disponível ascende a 762 milhões de euros. Em média as empresas faturam 4,9 milhões de euros, sendo que 50% das empresas faturam no máximo 448 mil euros
O setor é moderadamente concentrado. Em 54 setores dos serviços, está entre os dez setores mais concentrados. A título de exemplo, a maior empresa representa 20% do volume de negócios do setor e as cinco maiores empregam metade dos trabalhadores do setor. As 10 maiores empresas representam 84,9% do volume de negócios do setor. Este indicador em 2006 era de 76,9%
O valor médio do VAB é de 6,2 milhões de euros (50% das empresas apresenta um VAB máximo de 781 mil euros) e o valor médio do VAB por trabalhador é de 15,6 mil euros. O VAB total do setor em 2011 foi de 567 milhões de euros, o que representa 0,35% do PIB desse ano
O rácio entre o EBITDA e o volume de negócios médio é de 4,8%. Um quarto das empresas apresenta um retorno superior a 11%, sendo que 27% das empresas possuem um EBITDA negativo
O setor da segurança privada apresenta uma maior proporção de homens, com menor escolaridade e ligeiramente mais jovens que os restantes setores da economia portuguesa
Ao nível das relações laborais, a proporção de contratados sem termo é superior à média nacional, embora a proporção de contratos a tempo parcial também seja superior

Fonte: RASP 2012

Podemos inclusivamente realçar este relevo do setor, atendendo ainda à sua regulação através da quantidade de diplomas legais que num curto espaço de tempo, entre maio e outubro de 2013, foram publicados, a saber:

- (i) Lei n.º 34/2013 (Estabelece o regime do exercício da atividade de segurança privada e procede à primeira alteração à Lei n.º 49/2008, de 27 de agosto (Lei de Organização da Investigação Criminal)), de 16 de maio;
- (ii) Portaria n.º 261/2013 (Estabelece os termos e as condições de utilização de assistentes de recinto desportivo em espetáculos desportivos realizados em recintos desportivos em que seja obrigatório disporem sistemas de segurança, nos termos do respetivo regime legal), de 14 de agosto;
- (iii) Portaria n.º 272/2013 (Define os requisitos e o procedimento de registos, na Direção Nacional da Polícia de Segurança Pública (PSP), das entidades que

- procedam ao estudo e conceção, instalação, manutenção ou assistência técnica de material e equipamento de segurança ou de centrais de alarme), de 20 de agosto;
- (iv) Portaria n.º 273/2013 (Regula as condições específicas da prestação dos serviços de segurança privada, o modelo de cartão profissional e os procedimentos para a sua emissão e os requisitos técnicos dos equipamentos, funcionamento e modelo de comunicação de alarmes), de 20 de agosto;
 - (v) Portaria n.º 292/2013 (Aprova as taxas devidas pela emissão, renovação ou substituição do cartão profissional do pessoal de vigilância, pela emissão, renovação e averbamentos de alvarás, licenças e autorizações e pela realização de exames, auditorias e operações de avaliação de conhecimentos), de 26 de setembro;
 - (vi) Portaria n.º 319/2013 (Define os requisitos mínimos e os equipamentos para avaliação médica e psicológica, relativamente a pessoal de vigilância), de 24 de outubro;
 - (vii) Portaria n.º 324/2013 (Define o curso de formação para o exercício da função de coordenador de segurança), de 31 de outubro.

Podemos afirmar, que o setor da segurança privada em Portugal, no ano de 2013, foi alvo de muita regulação por parte do estado, situação já prevista no ano de 2012, onde após análise dos indicadores do setor considerava-se a “existência de fragilidades no quadro legal e na qualidade dos serviços que são prestados, e sobre quais têm sido analisadas e implementadas medidas corretivas no quadro da regulação” (RASP, 2011, p. 4). A publicação da Lei n.º 34/2013 de 16 de maio, que estabelece o regime do exercício da atividade de segurança privada, que serve de base à regulamentação do setor, introduziu algumas alterações significativas e veio clarificar alguns conceitos através da introdução de definições, servindo ainda de suporte a todo o conjunto de Portarias subsequentes, necessárias à regulação de variados assuntos tratados de forma mais ligeira e generalista.

Em Portugal, os serviços de segurança privada compreendem:

- “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 outros locais, públicos ou privados, de acesso vedado ou condicionado ao público;

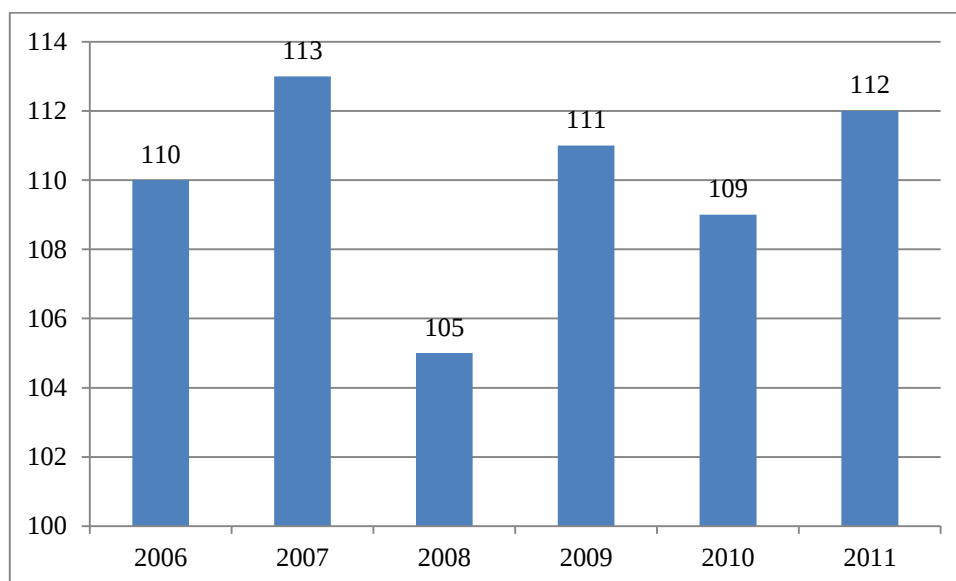
- A proteção pessoal, sem prejuízo das competências exclusivas atribuídas às forças de segurança;
- A exploração e a gestão de centrais de receção e monitorização de sinais de alarme e de videovigilância, assim como serviços de resposta cuja realização não seja da competência das forças e serviços de segurança;
- O transporte, a guarda, o tratamento e a distribuição de fundos e valores e demais objetos que pelo seu valor económico possam requerer proteção especial, sem prejuízo das atividades próprias das instituições financeiras reguladas por norma especial;
- O rastreio, inspeção e filtragem de bagagens e cargas e o controlo de passageiros no acesso a zonas restritas de segurança nos portos e aeroportos, bem como a prevenção da entrada de armas, substâncias e artigos de uso e porte proibidos ou suscetíveis de provocar atos de violência nos aeroportos, nos portos e no interior de aeronaves e navios, sem prejuízo das competências exclusivas atribuídas às forças e serviços de segurança;
- A fiscalização de títulos de transporte, sob a supervisão da entidade pública competente ou da entidade titular de uma concessão de transporte público;
- A elaboração de estudos e planos de segurança e de projetos de organização e montagem de serviços de segurança privada previstos na presente lei.” (Lei n. 34/2013, de 16 de maio, Artigo 3º).

E podem ser exercidos, consoante o serviço, por:

- “Empresas de segurança privada;
- Entidades que organizem serviços de autoproteção
- Entidades consultoras de segurança;
- Entidades formadoras.” (Lei n. 34/2013, de 16 de maio, Artigo 4º).

Os dados oficiais referentes ao ano de 2011, que constam do Relatório Anual de Segurança Privada (2011), indicam a existência de cento e doze empresas prestadoras de serviços de segurança privada, titulares de cento e setenta e três alvarás, número que se mantém relativamente uniforme desde o ano de 2006. Apresentaremos estes dados no gráfico seguinte, por forma facilitar a visualização da oscilação do número de empresas prestadoras dos serviços de segurança privada em Portugal.

Gráfico 1: Empresas de Segurança



Fonte: RASP 2011

Para prestar serviços de segurança privada, as empresas necessitam de um alvará. Cada empresa prestadora de serviços de segurança privada pode ter um ou mais alvarás dos quatro possíveis, que englobam as sete tipologias de serviços atrás referidas.

Tabela 4: Tipos de Alvarás

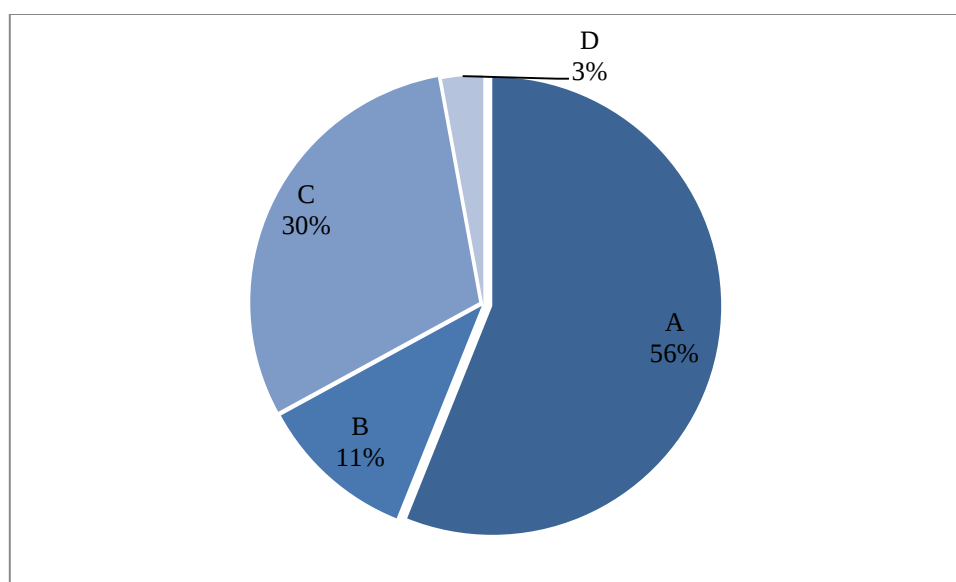
Tipologia de Serviços	Alvará
A vigilância de bens móveis e imóveis e o controlo de entrada, presença e saída de pessoas, bem como a prevenção da entrada de armas, substâncias e artigos de uso e porte proibidos ou suscetíveis de provocar atos de violência no interior de edifícios ou outros locais, públicos ou privados, de acesso vedado ou condicionado ao público; O rastreio, inspeção e filtragem de bagagens e cargas e o controlo de passageiros no acesso a zonas restritas de segurança nos portos e aeroportos, bem como a prevenção da entrada de armas, substâncias e artigos de uso e porte proibidos ou suscetíveis de provocar atos de violência nos aeroportos, nos portos e no interior de aeronaves e navios, sem prejuízo das competências exclusivas atribuídas às forças e serviços de segurança; A fiscalização de títulos de transporte, sob a supervisão da entidade pública competente ou da entidade titular de uma concessão de transporte público; A elaboração de estudos e planos de segurança e de projetos de organização e montagem de serviços de segurança privada previstos na presente lei.	A
A proteção pessoal, sem prejuízo das competências exclusivas atribuídas às forças de segurança; A elaboração de estudos e planos de segurança e de projetos de organização e montagem de serviços de segurança privada previstos na presente lei.	B

A exploração e a gestão de centrais de receção e monitorização de sinais de alarme e de videovigilância, assim como serviços de resposta cuja realização não seja da competência das forças e serviços de segurança;	C
A elaboração de estudos e planos de segurança e de projetos de organização e montagem de serviços de segurança privada previstos na presente lei.	
O transporte, a guarda, o tratamento e a distribuição de fundos e valores e demais objetos que pelo seu valor económico possam requerer proteção especial, sem prejuízo das atividades próprias das instituições financeiras reguladas por norma especial;	D
A elaboração de estudos e planos de segurança e de projetos de organização e montagem de serviços de segurança privada previstos na presente lei.	

Fonte: RASP 2011

Os alvarás existentes dividiam-se da seguinte forma:

Gráfico 2: Tipologias de Alvarás

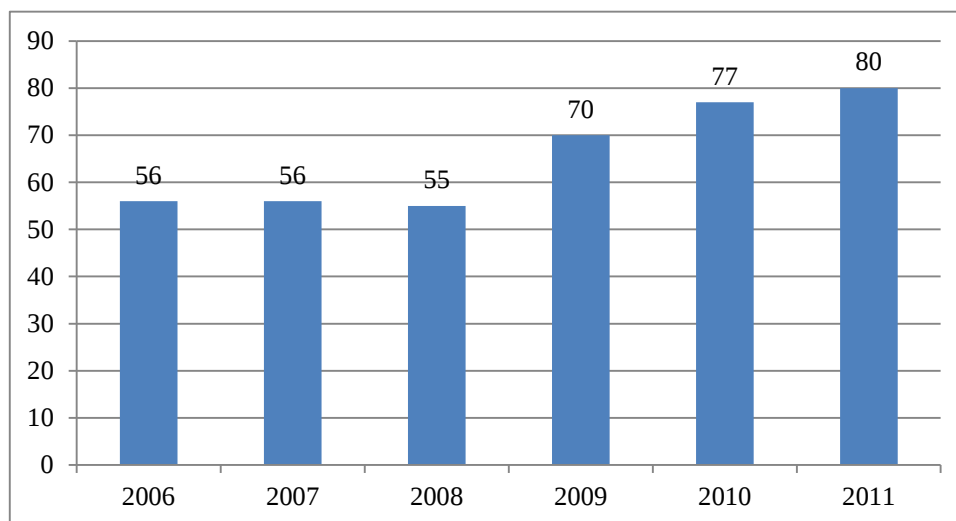


Fonte: RASP 2011

Para além das empresas prestadoras de serviços de segurança privada, existe outra possibilidade dentro da segurança privada, que passa pelas organizações que necessitam de serviços de segurança privada organizarem os seus próprios serviços de autoproteção, igualmente sob a tutela da PSP.

Esta modalidade dos serviços de segurança privada, tem vindo a ganhar terreno, e ao longo dos últimos anos a quantidade de licenças emitidas – equivalente aos alvarás para as empresas prestadoras – tem vindo a aumentar, como se pode verificar no gráfico seguinte:

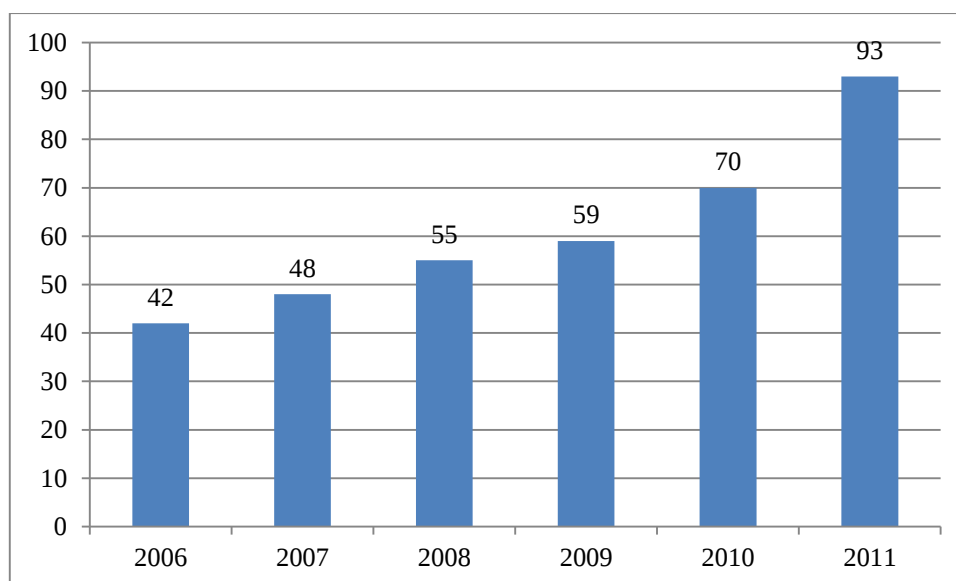
Gráfico 3: Licenças de Autoproteção



Fonte: RASP 2011

Outro indicador que demonstra o crescimento deste setor, é o crescente número de entidades formadoras, que quase duplicaram deste o ano de 2007. As entidades formadoras são compostas por empresas de segurança privada que têm centro de formação próprio, ou entidades formadoras que ministram formação na área da segurança privada.

Gráfico 4: Entidades Formadoras



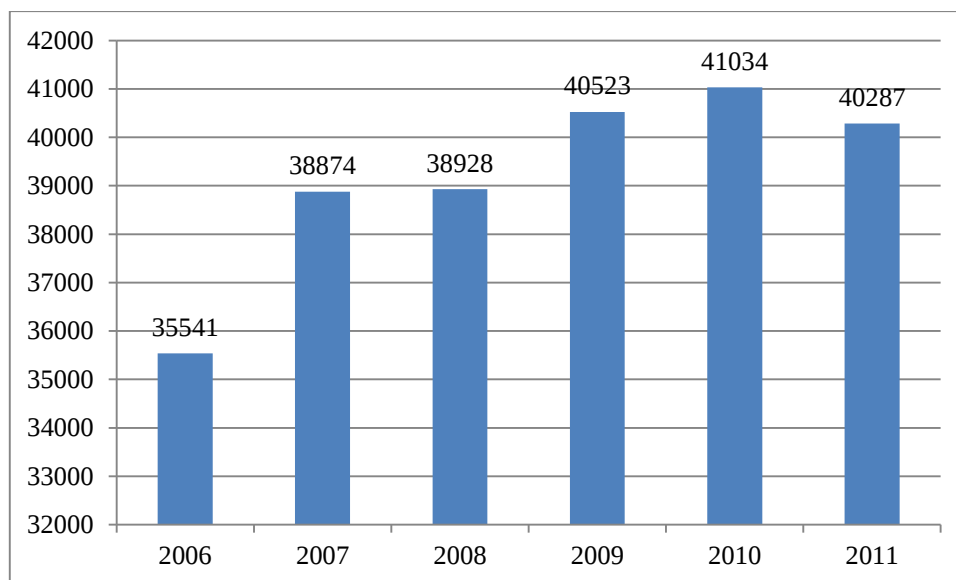
Fonte: RASP 2011

3.1.2. Pessoal de Vigilância

Os dados oficiais conhecidos com o RASP (2011), indicam que existiam mais de quarenta mil vigilantes ativos, que de acordo com a recente alteração legislativa, deverá tratar como pessoal de vigilância, que inclui vigilantes juntamente com as restantes sete categorias que mais à frente descreveremos. Importa clarificar a definição *vigilantes ativos*, entendendo-se que “o conceito de ativo corresponde a um vigilante de segurança privada titular de cartão profissional válido e vinculado por contrato de trabalho a uma entidade prestadora de serviços de segurança privada ou a entidade autorizada a organizar serviços de autoproteção” (RASP, 2011, p.10).

É relevante ainda referir que para além dos acima referidos vigilantes ativos, existiam no ano de 2011, quase dezoito mil vigilantes inativos, ou seja, “(não vinculados a entidade prestadora de serviços de segurança privada), mas cujos cartões profissionais ainda se encontravam dentro do respetivo período de validade” (RASP, 2011, p.10).

Gráfico 5: Pessoal de Vigilância (ativos)



Fonte: RASP 2011

Uma das alterações introduzidas pela Lei n.º 34/2013, de 16 de maio, prende-se com a clarificação e definição do conceito de pessoal de vigilância que exerce a profissão de segurança privado.

Pela primeira vez, são apresentadas de forma perfeitamente clara as especialidades da profissão de segurança privado:

- “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.” (Lei n. 34/2013, de 16 de maio, Artigo 17º).

Todas as especialidades atrás referenciadas são do pessoal de vigilância, definido como “o trabalhador, devidamente habilitado e autorizado a exercer as funções previstas na presente lei, vinculado por contrato de trabalho a entidades titulares de lavará ou licença” (Lei n.º 34/2013, de 16 de maio, Artigo 2º), que juntamente com o diretor de segurança constituem o pessoal de segurança privada.

Para exercer a profissão de segurança privado em Portugal, que é uma profissão regulamentada e sujeita a obtenção de título profissional, os candidatos devem ainda cumprir requisitos obrigatórios:

- “Ser cidadão português, de um Estado membro da União Europeia, de um Estado parte do Acordo sobre o Espaço Económico Europeu ou, em condições de reciprocidade, de um Estado de língua oficial portuguesa;
- Possuir a escolaridade obrigatória;
- Possuir plena capacidade civil;
- Não ter sido condenado, por sentença transitada em julgado, pela prática de crime doloso previsto no Código Penal e demais legislação penal;
- Não exercer, nem ter exercido, a qualquer título, cargo ou função de fiscalização do exercício da atividade de segurança privada nos três anos precedentes;

- Não ter sido sancionado, por decisão transitada em julgado, com a pena de separação de serviço ou pena de natureza expulsiva das Forças Armadas, dos serviços que integram o Sistema de Informações da República Portuguesa ou das forças e serviços de segurança, ou com qualquer outra pena que inviabilize a manutenção do vínculo funcional”. (Lei n.º 34/2013, de 16 de maio, Artigo 22º).

Para a obtenção do título profissional, “Cartão Profissional”, o candidato a segurança privado, para além de ter que cumprir todos os requisitos atrás referidos, ter um atestado médico e um certificado de avaliação psicológica em como está apto para a função, tem que frequentar um curso de formação profissional de acordo com a(s) especialidade(s) que pretende exercer.

A formação profissional do pessoal de segurança, de acordo com o artigo 25º, n.º 1, da Lei n.º 34/2013, de 16 de maio, compreende:

- (i) Formação inicial de qualificação;
- (ii) Formação de atualização;
- (iii) Formação complementar.

Ainda não foi publicada legislação recente que especifique com detalhe o conteúdo e duração dos cursos adaptados às especialidades agora existentes, pelo que vigora neste momento a Portaria n.º 1325/2001, de 4 de dezembro, que para a formação inicial do pessoal de vigilância define:

- (i) Um módulo de formação básica;
 - “Direito constitucional [título II da parte I da Constituição da República Portuguesa (direitos, liberdades e garantias dos cidadãos)] — doze horas de formação teórico-prática;
 - Direito civil (noções elementares de direito) — nove horas de formação teórico-prática;
 - Direito penal (noções básicas sobre a matéria do Código Penal relativa ao regime dos crimes de falsificação de moeda e dos crimes contra o património em geral) — nove horas de formação teórico-prática;
 - Legislação de segurança privada e noções básicas sobre a organização e missão das forças e serviços de segurança interna — seis horas de formação teórico-prática;
 - Técnicas de vigilância — dezasseis horas de formação teórico-prática;
 - Deontologia do vigilante — seis horas de formação teórico-prática”. (Portaria n. 1325/2001, de 4 de dezembro, Artigo 3º).
- (ii) Um módulo de formação específica;
 - “Introdução à sociologia — seis horas de formação teórico-prática;

- Segurança física (segurança eletrônica, proteção anti-roubo, controlo de acessos, vigilância com câmaras de vídeo, instalação e manutenção de sistemas de alarme e funcionamento de centrais de receção e monitorização de alarmes) — oito horas de formação teórica; dezasseis horas de formação prática;
- Técnicas administrativas — seis horas de formação teórico-prática;
- Toxicodependência e alcoolismo — seis horas de formação teórica”. (Portaria n. 1325/2001, de 4 de dezembro, Artigo 4º).

Para além destes dois módulos de formação profissional obrigatórios, para o pessoal de vigilância que pretender desempenhar funções nos estabelecimentos de restauração e bebidas, que a recente Lei n.º 34/2013, de 16 de maio, atribui a especialidade de segurança-porteiro, terá ainda que frequentar outro módulo de formação, composto por:

- “Introdução à sociologia — seis horas de formação teórico-prática;
- Relações públicas — doze horas de formação teórico-prática;
- Higiene e segurança no trabalho — seis horas de formação teórico-prática;
- Língua estrangeira (inglês ou francês) — doze horas de formação teórico-prática;
- Técnicas de vigilância e segurança eletrônica — dez horas de formação teórico-prática;
- Toxicodependência e alcoolismo — seis horas”. (Portaria n. 1325/2001, de 4 de dezembro, Artigo 6º).

Para o pessoal de vigilância que pretenda exercer funções de Assistente de Recinto Desportivo (ARD), a formação profissional prevista, tem as seguintes características:

- “Responsabilidades gerais – oito horas teóricas;
- Manutenção de um ambiente seguro - doze horas teóricas e práticas;
- Resposta aos problemas dos espetadores - oito horas teóricas e práticas;
- Auxílio de emergência - oito horas teóricas e práticas;
- Conhecimentos básicos sobre segurança contra incêndios – sete horas práticas;
- Treino em planos de emergência e de evacuação - catorze horas teóricas e práticas”. (Portaria 1522-B/2002, de 20 de dezembro, Artigo 6º).

3.2. Delineamento da investigação

Com o início no capítulo da introdução, apresentamos de seguida uma revisão bibliográfica dos principais conceitos em análise: formação profissional, comprometimento organizacional e intenções de rotatividade.

O passo seguinte, passou pela construção do questionário (Anexo 1) e a disponibilização on-line, para recolha de dados para o estudo empírico. Questionário este, que deveria ser respondido por pessoal de vigilância ligado, no momento do preenchimento, a uma empresa do setor da segurança privada a operar em Portugal.

O questionário, que esteve disponível on-line entre março de 2013 e fevereiro de 2014, permitiu, após tratamento dos dados, analisar a amostra e testar empiricamente as hipóteses inicialmente colocadas, permitindo, desta forma, a apresentação e posterior discussão dos resultados, e numa fase seguinte, tirar as conclusões.

3.3. Operacionalização das variáveis

A operacionalização das variáveis em estudo, definidas no modelo teórico, teve como objetivo permitir a medição dos conceitos teóricos envolvidos. Nesse sentido, foram analisados diversos trabalhos, publicados em revistas de referência, onde os conceitos foram analisados e medidos, relacionados entre eles ou individualmente.

Para esta tarefa, fizemos uma profunda revisão literária relativamente a cada um dos construtos, quer individualmente quer na conjugação entre si, nos diversos trabalhos publicados em revistas da especialidade.

Depois de encontrados os trabalhos que serviram de base para estudar os três construtos: (i) formação profissional, (ii) comprometimento organizacional, dividido nos três componentes: afetivo, instrumental, e normativo, e por último (iii) as intenções de rotatividade, desenvolvemos os procedimentos necessários a garantir a elaboração de um questionário adequado.

3.3.1. Formação Profissional

Para estudar a formação profissional adaptámos os trinta itens do trabalho original de Bulut & Culha (2010).

Decidimos, neste trabalho, estudar a formação profissional enquanto construto único, no entanto, Bulut & Culha (2010), estudaram-no dividido em quatro subescalas: (i) motivação para a formação, com nove itens, (ii) acesso à formação, com três itens, (iii) benefícios da formação, com doze itens, que os autores apresentaram, por sua vez também subdividida em três grupos: (a) pessoais, com cinco itens, (b) carreira, com cinco itens, e (c) função atual, com dois itens, e por último, a subescala do (iv) apoio para formação, com seis itens.

Motivação para a Formação

- Tento aprender o máximo possível nas ações de formação
- Tendo a tirar maior partido das ações de formação do que a maioria das pessoas
- Estou habitualmente motivado para desenvolver as competências abordadas nas ações de formação
- Estou disposto a fazer um esforço considerável nas ações de formação, com o objetivo de melhorar as minhas competências
- Acredito que posso melhorar as minhas competências através de ações de formação
- Acredito que consigo apreender as matérias apresentadas na maioria das ações de formação
- A participação em ações de formação tem pouca utilidade para mim porque tenho o conhecimento e as competências necessárias para executar com êxito o meu trabalho
- Estou disposto a fazer um esforço para melhorar as competências relacionadas com a minha atual função
- Estou disposto a fazer um esforço para melhorar competências com o objetivo de me preparar para uma promoção

- **Acesso à Formação**

- A minha empresa estabeleceu políticas sobre formação, onde estão definidos a quantidade e o tipo de formação que os trabalhadores podem esperar
- Conheço as ações de formação que a minha empresa planeia para mim no próximo ano
- A minha empresa disponibiliza formação

- **Benefícios da Formação**

- Participar em ações de formação irá contribuir para o meu desenvolvimento pessoal
- Participar em ações de formação irá contribuir para desempenhar melhor as minhas funções
- Participar em ações de formação aumentará o respeito/reconhecimento dos meus colegas por mim
- Participar em ações de formação irá contribuir para uma maior ligação com os outros trabalhadores
- Participar em ações de formação irá contribuir para me manter atualizado sobre novos processos, produtos ou procedimentos relacionados com as minhas funções
- A participação em ações de formação irá aumentar as minhas hipóteses de ser promovido
- A participação em ações de formação irá contribuir para obter um aumento de salário
- A participação em ações de formação resultará em mais oportunidades para mudar de carreira
- A participação em ações de formação contribuirá para clarificar melhor que carreira pretendo seguir
- A participação em ações de formação irá contribuir para alcançar os meus objetivos profissionais
- Participar em ações de formação irá ajudar-me no relacionamento com as chefias

- Participar em ações de formação irá ajudar-me no relacionamento com os meus colegas

- **Apoio para a Formação**

- Posso contar com a minha chefia para me ajudar a desenvolver as competências trabalhadas nas ações de formação
- Posso esperar que a minha chefia me atribua projetos especiais que requeiram o uso das competências adquiridas nas ações de formação
- A minha chefia apoia com entusiasmo a minha participação em ações de formação
- A minha chefia acredita que o aconselhamento ou formação são duas das suas principais responsabilidades
- Eu não hesito em informar a minha chefia sobre qualquer necessidade de formação que tenha numa área em particular
- A minha chefia garante que eu tenha a formação necessária para me manter eficaz na minha função

3.3.2. Comprometimento Organizacional

Para estudar o conceito do comprometimento organizacional, utilizámos o trabalho de Meyer e Allen (1997), adaptado e validado para o contexto português por Nascimento, Lopes & Salgueiro (2008).

O nosso objetivo é o de estudar os três componentes do comprometimento organizacional (afetivo, instrumental e normativo). Desta forma analisaremos o conceito global do comprometimento organizacional, para que numa fase seguinte, possamos utilizar os componentes validados.

O comprometimento organizacional surge então dividido em três componentes: (i) comprometimento organizacional afetivo, com seis itens, (ii) comprometimento organizacional instrumental, com sete itens, e por último, (iii) comprometimento

organizacional normativo, com seis itens, perfazendo um total de dezanove itens para o construto comprometimento organizacional.

Tabela 5: Conceitos do Comprometimento Organizacional

Comprometimento Organizacional Afetivo
Comprometimento Organizacional Instrumental
Comprometimento Organizacional Normativo

Fonte: Adaptado de Meyer & Allen (1997) e Nascimento, Lopes & Salgueiro (2008)

3.3.2.1. Comprometimento Organizacional Afetivo

Este conceito do comprometimento organizacional afetivo, é uma das três dimensões do conceito global do comprometimento organizacional, que decidimos estudar de forma separada, que se apresenta constituído por seis itens.

- **Comprometimento Organizacional Afetivo**
 - Não me sinto “emocionalmente ligado” à empresa onde estou atualmente
 - A empresa onde estou atualmente tem um grande significado pessoal para mim
 - Não me sinto como “fazendo parte da família” na empresa onde estou atualmente
 - Na realidade sinto os problemas da empresa onde estou atualmente como se fossem meus
 - Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira na empresa onde estou atualmente
 - Não me sinto como fazendo parte da empresa onde estou atualmente

Três das seis afirmações, foram utilizadas na forma negativa, a saber: (i) Não me sinto “emocionalmente ligado” à empresa onde estou atualmente, (ii) Não me sinto como “fazendo parte da família” na empresa onde estou atualmente, e (iii) Não me sinto como fazendo parte da empresa onde estou atualmente.

3.3.2.2. Comprometimento Organizacional Instrumental

O comprometimento organizacional instrumental, é outra das três dimensões do conceito global do comprometimento organizacional, que também neste nosso trabalho decidimos estudar de forma separada e que se apresenta constituído por sete itens, todos utilizados sem recurso à inversão.

- **Comprometimento Organizacional Instrumental**

- Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair da empresa onde estou atualmente
- Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair da empresa atual, mesmo que o pudesse fazer
- Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para a atual empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui
- Neste momento, manter-me na atual empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal
- Uma das consequências negativas para mim se saísse da atual empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis
- Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair da atual empresa neste momento
- Como já dei tanto à atual empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra

3.3.2.3. Comprometimento Organizacional Normativo

O trabalho de Meyer & Allen (1997), adaptado e validado para o contexto português por Nascimento, Lopes & Salgueiro (2008), foi também a base para o nosso estudo do comprometimento organizacional normativo, que apresentamos enquanto construto único, sendo, no entanto, a última das três dimensões do conceito global do comprometimento organizacional, constituído por seis itens, com um deles transformado para a forma negativa: Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente.

- **Comprometimento Organizacional Normativo**

- Eu não iria deixar a empresa onde estou atualmente neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui
- Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente
- Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar, no presente momento, a empresa onde estou atualmente
- Sentir-me-ia culpado se deixasse agora a empresa onde estou atualmente
- A empresa onde estou atualmente merece a minha lealdade
- Sinto que tenho um grande dever para com a empresa onde estou atualmente

3.3.3. Intenções de Rotatividade

Para estudarmos o último dos construtos deste trabalho, as intenções de rotatividade, recorreremos ao questionário já utilizado por Chawla & Sondhi (2011), onde o conceito é analisado numa única categoria com cinco itens.

- **Intenções de Rotatividade**

- Se tiver oportunidade de escolher não estarei a trabalhar na mesma empresa no próximo ano
- Vou empenhar-me para que no próximo ano consiga um trabalho numa outra empresa
- Não há hipóteses de eu estar nesta empresa daqui a cinco anos
- Provavelmente vou procurar emprego numa nova empresa no próximo ano
- Às vezes sinto que perdi a visão de quem sou e porque é que escolhi este trabalho/função

3.4. Procedimento de recolha dos dados e instrumentos

Para os três conceitos do comprometimento organizacional (afetivo, instrumental e normativo) utilizaremos o trabalho já traduzido e validade para português de Nascimento, Lopes & Salgueiro (2008), pelo que não carece de preocupações com a tradução. No que concerne aos conceitos da formação profissional e intenções de rotatividade, utilizaremos os trabalhos em inglês de Bulut & Culha (2010) e Chawla & Sondhi (2011), respetivamente, pelo que a questão da tradução, foi relevante. Seguimos a sugestão de Hill & Hill (2012), pelo que solicitamos a duas pessoas conhecedoras da língua inglesa, uma delas com o inglês como língua base, que fizessem a tradução dos itens dos questionários originais. Solicitamos a uma pessoa diferente, também com conhecimentos avançados na língua inglesa, que traduzisse o questionário, na versão portuguesa, voltando novamente para inglês. Não se verificaram diferenças significativas entre as traduções, pelo que após uma troca de ideias, chegámos à nossa versão final, traduzida para português.

Com a versão final do questionário, havia então a necessidade de testar a sua fiabilidade, pois

“quando se pretende aplicar o questionário a uma amostra retirada de um universo diferente daquele para o qual foi desenvolvido ... é importante verificar a relevância, a clareza e a compreensão das perguntas aplicadas aos respondentes do universo novo e, dependendo da natureza e do objetivo do questionário, também pode ser importante testar a validade e a fiabilidade do questionário neste universo novo” (Hill & Hill, 2012, p. 77)

Desta forma, com a primeira versão do questionário, em papel, solicitamos o seu preenchimento a um grupo de onze vigilantes, por forma a testá-lo, como estudo preliminar, selecionando questões a utilizar na versão final (Hill & Hill, 2012), analisando também a sua fiabilidade. Da análise dos onze questionários preenchidos, entendemos não fazer quaisquer alterações, ficando como questionário definitivo.

Para procedermos à recolha dos dados, utilizámos o questionário, devidamente estruturado, onde numa fase inicial foi solicitada informação que permitisse caraterizar a amostra, ou seja, indivíduos e as suas empresas e numa fase seguinte, com a disponibilização aleatória dos vários itens de cada escala, para recolha de respostas, a serem dadas numa escala tipo Likert de 1 a 7 pontos, para “discordo totalmente” e “concordo totalmente”, respetivamente.

A parte inicial e de recolha de dados do questionário, tinha como objetivo a recolha de informação que permitisse caracterizar os inquiridos relativamente a dados pessoais e a dados das empresas às quais estão ligados, no momento em que preenchem o questionário.

Todos os dados recolhidos eram confidenciais e não permitiriam identificar quer os respondentes quer as empresas onde trabalham. Esta informação foi transmitida na parte introdutória do questionário.

Decidimo-nos por nove categorias para a caracterização pessoal:

- Idade;
- Sexo;
- Estado civil;
- Habilitações literárias;
- Tempo de permanência da empresa atual;
- Anos de experiência como Vigilante;
- Vínculo contratual;
- Duração; e
- Região onde trabalha atualmente.

Entendemos ainda ser importante para o estudo, uma referência à empresa onde cada um dos indivíduos que respondam ao questionário trabalha, seguindo também a característica da não identificação, pedimos que nos respondessem a duas categorias:

- Número de Vigilantes; e
- Idade da empresa.

Após esta etapa inicial, passámos à utilização e disposição dos itens, já atrás referenciados, que possibilitem o estudo dos construtos em análise: formação profissional, comprometimento organizacional e intenções de rotatividade.

Foi utilizada uma escala de 7 pontos, tipo Likert, solicitando que fosse indicado para cada um dos itens uma classificação entre 1 e 7, sendo que o valor (1) corresponde a “Discordo totalmente” e o valor (7) a “Concordo totalmente”.

O questionário contém cinquenta e quatro afirmações, correspondendo trinta à formação profissional, dezanove ao comprometimento organizacional e cinco às intenções de rotatividade, que foram ordenadas dum forma aleatória, como já referimos.

Relativamente à categoria formação profissional, os trinta itens estão divididos pelas quatro subcategorias, correspondendo nove itens à subcategoria motivação para a formação, três itens à subcategoria acesso à formação, doze itens à subcategoria benefícios da formação, e os restantes seis itens à subcategoria apoio para a formação.

Sobre a categoria do comprometimento organizacional, os dezanove itens estão divididos por três subcategorias, correspondendo seis itens à subcategoria comprometimento afetivo, sete itens à subcategoria comprometimento instrumental e os últimos seis itens à subcategoria ao comprometimento normativo.

Quanto à categoria intenções de rotatividade, que não apresenta subcategorias, é constituída por um total de cinco afirmações.

Atendendo à dispersão geográfica da população, decidimo-nos, apenas, pela disponibilização on-line do questionário.

Foi solicitado apoio a três associações do setor, AVP, ANASP e ANV, no sentido de divulgarem o questionário aos seus associados e seguidores.

Na página inicial do questionário foram esclarecidos os objetivos do questionário, quem deveria preenchê-lo e uma breve explicação relativamente ao seu preenchimento.

Foi igualmente informada a confidencialidade dos dados.

3.5. Caraterização da população

Dos recentes dados disponibilizados pelo RASP (2012), em fevereiro de 2014, podemos caraterizar o setor da segurança privada, com dados referentes ao quadro de pessoal de 2010,

no que concerne ao género, nível de escolaridade, classe etária, relação contratual e duração do trabalho.

3.5.1. Género

Tabela 6: Distribuição por Género – Setor da Segurança Privada

Rubrica	Frequência	Percentagem	% Acumulada
Feminino	3.629	10,3	10,3
Masculino	31.595	89,7	100,0
	35.224	100,0	

Fonte: RASP 2012

No que respeita ao género, constatamos que a população de pessoal de vigilância, é composta maioritariamente por elementos do sexo masculino, com uma percentagem de 89,7 em contraponto com a baixa presença de elementos do sexo feminino, com uma expressão de 10,3%. É uma atividade com uma forte presença de elemento do sexo masculino.

3.5.2. Nível de Escolaridade

Relativamente ao nível de escolaridade, os valores indicam que praticamente 3/4 da população tem o 9º ano ou inferior, uma fraca presença de indivíduos com habilitações superiores, com 630 registos, e uma parcela de 23,6% de indivíduos com o ensino secundário concluído.

Tabela 7: Distribuição Nível de Escolaridade – Setor da Segurança Privada

Rubrica	Frequência	Percentagem	% Acumulada
9º ano ou inferior	26.264	74,7	74,7
Secundário	8.295	23,6	98,2
Superior	630	1,8	100,0
	35.189	100,0	

Fonte: RASP 2012

3.5.3. Classe Etária

Em termos de distribuição da população por faixas etárias, constatamos uma forte presença em duas classes etárias, destacando-se a classe dos 35 a 55 anos com 15.862 indivíduos e a

classe dos 25 a 35 anos com 13.424 indivíduos, e que no seu conjunto representam cerca de 83,0% da população. As classes das extremidades, menos de 25 anos e mais de 55 anos, apresentam valores semelhantes, cada uma delas com percentagens inferiores a 10,0%.

Tabela 8: Distribuição Classe Etária – Setor da Segurança Privada

Rubrica	Frequência	Percentagem	% Acumulada
< 25 anos	2.854	8,1	8,1
25 a 35 anos	13.424	38,1	46,2
35 a 55 anos	15.862	45,0	91,2
≥ 55 anos	3.084	8,8	100,0
	35.224	100,0	

Fonte: RASP 2012

3.5.4. Relação Contratual

No que concerne ao vínculo contratual, a predominância é para indivíduos com contrato sem termo, ou seja, efetivos, com valores na ordem dos 80,0%. A restante parte, cerca de 20,0%, respeitam a contratos a termo certo, com 18,0% e os restantes 2,8% respeitam a outras tipologias de relação contratual.

Tabela 9: Distribuição por Relação Contratual – Setor da Segurança Privada

Rubrica	Percentagem	% Acumulada
Sem termo	79,2	79,2
A termo certo	18,0	97,2
Outros tipos	2,8	100,0
	100,0	

Fonte: RASP 2012

3.5.5. Duração do Trabalho

Tabela 10: Distribuição por Duração do Trabalho – Setor da Segurança Privada

Rubrica	Percentagem	% Acumulada
Tempo completo	91,3	91,3
Tempo parcial	8,7	100,0
	100,0	

Fonte: RASP 2012

Relativamente à duração do trabalho, temos uma vez mais, uma grande desproporção entre as duas categorias, com um setor predominantemente com contratos a tempo inteiro, com 91,3%, sendo que os contratos a tempo parcial não atingem os 10,0% da totalidade dos indivíduos.

3.6. Caraterização da amostra

A amostra que resultou dos cento e oitenta e dois questionários respondidos e validados, que permitiu recolher algumas informações que possibilitam caraterizar o pessoal de vigilância e as empresas às quais estão ligados. Na fase inicial deste trabalho e até uma fase já muito avançada, quase mesmo final, não existia uma caraterização da população em estudo, existiam apenas dados anuais referentes ao número de vigilantes registados e ligados por contrato de trabalho a empresas do setor. A caraterização da população por parte das entidades oficiais só foi disponibilizada, quando já estávamos a terminar o preenchimento dos questionários.

Inicialmente era nossa intenção utilizar a amostragem estratificada, “especialmente útil quando o universo é grande e o investigador pretende obter uma amostra representativa segundo várias variáveis pré-identificadas” (Hill & Hill, 2012, p. 47), de acordo com a dimensão das empresas e localização geográfica, mas não foi possível seguirmos este método, por falta de informação, fidedigna, que permitisse caraterizar as empresas do setor da segurança privada relativamente ao número de vigilantes e à sua colocação ao nível do território nacional. No entanto, como se pode ver seguidamente, a nossa amostra, em termos gerais, é representativa da população.

3.6.1.1. Idade

Nas oito classes do indicador “idade”, constatamos que aquela que apresentou valores mais elevados, foi a classe de 36-40 anos, com 48 indivíduos, o que corresponde a uma percentagem de 26,4 da amostra. Com valores relativamente próximos, surgem as classes 31-35 anos e 26-30 anos, com 40 e 36 indivíduos, 22,0% e 19,8%, respetivamente. Destacamos ainda que na classe etária de 56 ou mais anos, não registamos qualquer indivíduo. Da análise geral da amostra, verificamos que metade dos indivíduos que responderam ao questionário

têm idades inferiores a 36 anos, e se alargarmos até aos 40 anos, enquadrámos cerca de 3/4 dos inquiridos.

Tabela 11: Amostra – Caracterização Pessoal - Idade

Rubrica	Frequência	Percentagem	% Acumulada
≤ 25 anos	15	8,2	8,2
26 a 30 anos	36	19,8	28,0
31 a 35 anos	40	22,0	50,0
36 a 40 anos	48	26,4	76,4
41 a 45 anos	24	13,2	89,6
46 a 50 anos	9	4,9	94,5
51 a 55 anos	10	5,5	100,0
≥ 56 anos	0	0,0	100,0
	182	100,0	

3.6.1.2. Sexo

No indicador “sexo” ou género, constatamos uma grande predominância do sexo masculino, com 176 indivíduos, o que corresponde a 96,7% dos inquiridos. Do sexo feminino, apenas foram registados 6 questionários respondidos, correspondendo aos restantes 3,2% da amostra.

Tabela 12: Amostra – Caracterização Pessoal - Sexo

Rubrica	Frequência	Percentagem	% Acumulada
Feminino	6	3,2	3,2
Masculino	176	96,7	100,0
	182	100,0	

3.6.1.3. Estado civil

No indicador “estado civil”, que era composto por 5 possibilidades: solteiro, casado, viúvo, divorciado e união de fato, destacou-se o resultado referente ao estado civil de casado, com 80 registos, correspondendo a 44,0% do total dos inquiridos. Realçamos também o fato de que nenhum dos indivíduos que respondeu ao questionário estava no estado civil de viúvo. O item solteiro foi o segundo com mais registos, atingindo o número de 51, o que corresponde 28,0%

da amostra. Os itens divorciado e união de fato, apresentam valores relativamente próximos, com 29 e 22 indivíduos, respectivamente.

Tabela 13: Amostra – Caracterização Pessoal – Estado Civil

Rubrica	Frequência	Porcentagem	% Acumulada
Solteiro (a)	51	28,0	28,0
Casado (a)	80	44,0	72,0
Viúvo (a)	0	0,0	72,0
Divorciado (a)	29	15,9	87,9
União de Fato	22	12,1	100,0
	182	100,0	

3.6.1.4. Habilitações literárias

Perante os valores das “habilitações literárias”, podemos constatar que quase metade dos inquiridos, têm o 12º ano, com 83 registos, correspondendo a 45,6% da amostra. O segundo item, com maior valor é o 9º ano, com 52 indivíduos a que corresponde 28,6% do total da amostra. Destacamos os valores do item licenciatura ou superior, com 9 indivíduos, a que corresponde quase 5% do total dos inquiridos. Relembramos que para poder exercer legalmente a profissão, é necessária a escolaridade mínima obrigatória.

Tabela 14: Amostra – Caracterização Pessoal – Habilitações Literárias

Rubrica	Frequência	Porcentagem	% Acumulada
4º ano	4	2,2	2,2
6º ano	32	17,6	19,8
9º ano	52	28,6	48,4
12º ano	83	45,6	94,0
Bacharelato	2	1,1	95,1
Licenciatura ou superior	9	4,9	100,0
	182	100,0	

3.6.1.5. Tempo de permanência na empresa atual

Relativamente ao tempo de permanência da atual empresa, constatamos uma concentração de valores, nos itens referentes ao menor tempo de permanência na empresa, ou seja, quase

70,0% dos inquiridos têm um vínculo com a atual empresa com seis ou menos anos, destacando-se o item ≤ 3 anos, com 85 indivíduos, correspondendo a 46,7% do total dos inquiridos. Realçamos ainda o registo de 7 questionários respondidos por indivíduos que estão na atual empresa há 22 ou mais anos, não só pelo valor, mas também porque conforme vimos no indicador “idade”, nenhum dos inquiridos tinha mais do que 55 anos.

Tabela 15: Amostra – Caraterização Pessoal – Tempo de Permanência na Empresa Atual

Rubrica	Frequência	Percentagem	% Acumulada
≤ 3 anos	85	46,7	46,7
4 a 6 anos	42	23,1	69,8
7 a 9 anos	22	12,1	81,9
10 a 12 anos	9	4,9	86,8
13 a 15 anos	10	5,5	92,3
16 a 18 anos	6	3,3	95,6
19 a 21 anos	1	0,5	96,2
≥ 22 anos	7	3,8	100,0
	182	100,0	

3.6.1.6. Anos de experiência como Vigilante

Tabela 16: Amostra – Caraterização Pessoal – Anos de Experiência como Vigilante

Rubrica	Frequência	Percentagem	% Acumulada
≤ 3 anos	34	18,7	18,7
4 a 6 anos	29	15,9	34,6
7 a 9 anos	31	17,0	51,6
10 a 12 anos	22	12,1	63,7
13 a 15 anos	25	13,7	77,5
16 a 18 anos	18	9,9	87,4
19 a 21 anos	9	4,9	92,3
22 a 24 anos	8	4,4	96,7
25 a 27 anos	4	2,2	98,9
≥ 28 anos	2	1,1	100,0
	182	100,0	

Neste indicador, da “experiência como vigilante”, constatamos que já não se verifica uma concentração tão acentuada como no indicador anterior, o que, pode indicar, alguma

rotatividade no setor, uma vez a amostra não revela um grande equilíbrio entre o tempo de permanência na empresa atual e a experiência como vigilante. Salientamos o equilíbrio entre os valores conseguidos em 5 dos 10 itens, a saber: ≤ 3 anos, 4-6 anos, 7-9 anos, 10-12 anos e 13-15 anos, com valores compreendidos entre os 12,1% e 18,7%. Tomando ainda como referência o indicador anterior “experiência como vigilante”, verificamos que neste campo, até aos 12 anos o valor acumulado representava 86,8%, enquanto no presente indicador “permanência na empresa atual”, o valor acumulado até aos 12 anos, representa o valor de 63,7%.

3.6.1.7. Vínculo contratual

Relativamente ao “vínculo contratual”, constatamos que a divisão entre contratados sem termo e a termo certo/incerto, é de cerca de 2/3 para 1/3, respetivamente. Temos 118 indivíduos efetivos, que corresponde a 64,8% e 64 indivíduos não efetivos, correspondendo a 35,2%.

Tabela 17: Amostra – Caracterização Pessoal – Vínculo Contratual

Rubrica	Frequência	Percentagem	% Acumulada
Sem termo (efetivo)	118	64,8	64,8
A termo certo/incerto	64	35,2	100,0
	182	100,0	

3.6.1.8. Duração

Tabela 18: Amostra – Caracterização Pessoal – Duração

Rubrica	Frequência	Percentagem	% Acumulada
Tempo Inteiro	178	97,8	97,8
Part-time	4	2,2	100,0
	182	100,0	

Neste indicador da “duração” do trabalho, verificamos uma grande concentração de indivíduos que trabalham a tempo inteiro, com 178 registos, a que corresponde uma percentagem de 97,8. Do outro item, part-time ou a tempo parcial, registamos apenas 4 indivíduos, o que corresponde a 2,2% do total dos inquiridos.

3.6.1.9. Região onde trabalha atualmente

Relativamente à dispersão geográfica da amostra, demonstrada pelo indicador “região onde trabalha atualmente”, registamos uma concentração de vigilantes a trabalharem na região de Lisboa e Vale do Tejo, com 62,1% do total, com 113 registos. A segunda região que mais contribuiu para este estudo, foi o Norte com 42 questionários respondidos, aos quais corresponde a percentagem de 23,1. Das Ilhas não obtivemos nenhuma resposta ao questionário. As restantes 3 regiões, não foram muito significativas, com um valor total de 27 questionários, correspondendo a menos de 15,0% do total dos inquiridos, onde o Centro apresenta 16 questionários respondidos e o Alentejo e o Algarve, com 5 e 6 registos, respetivamente.

Tabela 19: Amostra – Caracterização Pessoal – Região Onde Trabalha Atualmente

Rubrica	Frequência	Percentagem	% Acumulada
Norte	42	23,1	23,1
Centro	16	8,8	31,9
Lisboa e Vale do Tejo	113	62,1	94
Alentejo	5	2,7	96,7
Algarve	6	3,3	100,0
Ilhas	0	0,0	100,0
	182	100,0	

3.6.1.10. Número de Vigilantes na empresa onde trabalha atualmente

Tabela 20: Amostra – Caracterização da Empresa Onde Trabalha Atualmente – Nº de Vigilantes

Rubrica	Frequência	Percentagem	% Acumulada
≤ 500	52	28,6	28,6
501 a 100	19	10,4	39,0
1001 a 1500	9	4,9	44,0
1501 a 2000	33	18,1	62,1
2001 a 3000	10	5,5	67,6
≥ 3001	59	32,4	100,0
	182	100,0	

A dimensão das empresas onde os inquiridos trabalham, medida pelo indicador “Nº de vigilantes”, indica que o item mais significativo foi o de ≥ 3001 , com 59 indivíduos, a que corresponde 32,4% do total da amostra. Este número assume um especial relevo, pois de acordo com a informação disponibilizada no RASP (2012), existem apenas três empresas a operar no setor, com mais de 3000 colaboradores. O segundo item com mais registos foi o referente a empresas de menor dimensão, com menos de 500 colaboradores, com uma percentagem de 28,6%.

3.6.1.11. Idade da empresa onde trabalha atualmente

No que concerne à idade das empresas onde trabalham os inquiridos, medido pelo indicador “idade”, referente às empresas onde os inquiridos trabalhavam no momento em que responderam ao questionário, verificamos que quase 60% dos inquiridos trabalham em empresa presentes há muito tempo no mercado, ou seja, com mais de dezanove anos. Neste valor, não se enquadram apenas as três maiores empresas do setor, incluindo-se também empresas com menos de 3000 colaboradores e que têm mais do que dezanove anos de existência.

Tabela 21: Amostra – Caracterização da Empresa Onde Trabalha Atualmente – Idade

Rubrica	Frequência	Percentagem	% Acumulada
≤ 3 anos	12	6,6	6,6
4 a 6 anos	22	12,1	18,7
7 a 9 anos	19	10,4	29,1
10 a 12 anos	18	9,9	39,0
13 a 15 anos	2	1,1	40,1
16 a 18 anos	2	1,1	41,2
≥ 19 anos	107	58,8	100,0
	182	100,0	

3.7. Apresentação e discussão dos resultados

Depois da aplicação do instrumento de recolha dos dados, utilizamos o software SPSS (versão 22.0), bem como o AMOS, para tratamento dos dados, dos quais apresentaremos os resultados seguidamente.

3.7.1. Análise Descritiva

Para a análise descritiva das características da amostra, apresentaremos a média e o desvio padrão para cada item ou afirmação de cada escala, bem os valores de assimetria e curtose. Os valores médios foram obtidos com as considerações de cada inquirido relativamente a cada afirmação apresentada numa escala tipo Likert, entre os valores 1 e 7, compreendida entre o “discordo totalmente” e “concordo totalmente”, respetivamente. Utilizaremos o desvio padrão enquanto medida de dispersão, que indica a variabilidade dos valores relativamente à média.

Por forma a analisarmos a normalidade da distribuição, utilizaremos os valores da assimetria e da curtose. A curtose refere-se à elevação ou achatamento da distribuição comparativamente com a normal. Se a distribuição for mais alta e pontiaguda é denominada de leptocúrtica, por outro lado, se for mais achatada é denominada de platicúrtica. A assimetria revela o equilíbrio ou desequilíbrio da distribuição. Se o valor da assimetria for positivo, a distribuição está deslocada para a esquerda da distribuição normal, por outro lado, se o valor for negativo, a deslocação será para a direita face à distribuição normal (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2009).

Existem várias possibilidades no que respeita aos valores referência ou limite, para análise da assimetria e achatamento. Hair, Anderson, Tatham & Black (1998), sugerem, que para uma distribuição normal, os valores limites de assimetria e achatamento de 1,96 e 2,58 (negativo e positivo), para o nível de significância de 0,05 e 0,01, respetivamente, quer para a assimetria quer para o achatamento. No entanto, decidimos seguir os limites propostos por Kline (2005), segundo o qual os limites aceitáveis de cada variável no que se refere à assimetria, situam-se no valor 3, após o qual as variáveis apresentem problemas. Já para a análise do achatamento, através do valor da curtose, Kline (2005), sugeriu o valor limite de 10, depois do qual, as variáveis poderão ser problemáticas.

3.7.1.1. Formação Profissional

Os resultados da escala da formação profissional, em termos de médias dos vários itens, apresentam apenas duas afirmações com valores abaixo dos 3 pontos: 52. A participação em ações de formação tem pouca utilidade para mim porque tenho o conhecimento e as competências necessárias para executar com êxito o meu trabalho, com a média de 1,85, e a afirmação 49. Conheço as ações de formação que a minha empresa planeia para mim no próximo ano, com o valor médio de 2,57. Abaixo do valor médio de 4, existe apenas mais uma afirmação: 50. A participação em ações de formação irá contribuir para obter um aumento de salário, com a média de 3,50. Do lado oposto, com as médias mais elevadas, temos também 4 afirmações com valores médios entre os 6,5 e o 7, valor limite da escala: a afirmação 53. Tento aprender o máximo possível nas ações de formação, com média de 6,51, a 8. Acredito que consigo apreender as matérias apresentadas na maioria das ações de formação, com a média de 6,67, muito próxima da afirmação 21. Participar em ações de formação irá contribuir para me manter atualizado sobre novos processos, produtos ou procedimentos relacionados com as minhas funções, com o valor de 6,68, e a afirmação com o valor médio mais elevado, de 6,70, 24. Participar em ações de formação irá contribuir para o meu desenvolvimento pessoal.

Relativamente ao desvio padrão, realçamos a afirmação 8. Acredito que consigo apreender as matérias apresentadas na maioria das ações de formação, com desvio padrão mais baixo, de 0,74 e do extremo oposto a afirmação 13. A minha empresa disponibiliza formação, com o desvio padrão mais elevado, que indica a maior dispersão no valor da resposta, com 2,15.

Tabela 22: Análise Descritiva – Formação Profissional

Formação Profissional	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
3. Participar em ações de formação aumentará o respeito/reconhecimento dos meus colegas por mim	5,34	1,63	-1,06	0,50
4. Estou disposto a fazer um esforço considerável nas ações de formação, com o objetivo de melhorar as minhas competências	6,46	0,94	-2,35	7,31
6. A minha chefia garante que eu tenha a formação necessária para me manter eficaz na minha função	4,58	1,86	-0,53	-0,93
7. A participação em ações de formação contribuirá para clarificar melhor que carreira pretendo seguir	4,66	2,05	-0,43	-1,16
8. Acredito que consigo apreender as matérias apresentadas na maioria das ações de formação	6,67	0,74	-2,38	5,52
12. Estou disposto a fazer um esforço para melhorar competências com	5,52	2,09	-1,28	0,14

o objetivo de me preparar para uma promoção

13. A minha empresa disponibiliza formação	4,90	2,15	-0,74	-0,88
15. A minha chefia acredita que o aconselhamento ou formação são duas das suas principais responsabilidades	4,45	1,93	-0,46	-0,90
20. Posso contar com a minha chefia para me ajudar a desenvolver as competências trabalhadas nas ações de formação	4,59	2,04	-0,51	-1,06
21. Participar em ações de formação irá contribuir para me manter atualizado sobre novos processos, produtos ou procedimentos relacionados com as minhas funções	6,68	0,92	-3,98	18,36
22. Participar em ações de formação irá ajudar-me no relacionamento com as chefias	5,67	1,70	-1,52	1,53
24. Participar em ações de formação irá contribuir para o meu desenvolvimento pessoal	6,70	0,84	-4,69	26,13
25. Tendo a tirar maior partido das ações de formação do que a maioria das pessoas	5,61	1,40	-0,97	0,78
26. Estou habitualmente motivado para desenvolver as competências abordadas nas ações de formação	6,11	1,24	-1,62	2,88
27. Participar em ações de formação irá ajudar-me no relacionamento com os meus colegas	5,79	1,55	-1,50	1,74
29. A participação em ações de formação irá contribuir para alcançar os meus objetivos profissionais	6,09	1,19	-1,82	3,95
34. Acredito que posso melhorar as minhas competências através de ações de formação	6,36	1,12	-2,02	4,13
35. Posso esperar que a minha chefia me atribua projetos especiais que requeiram o uso das competências adquiridas nas ações de formação	5,11	1,85	-0,86	-0,24
36. A minha chefia apoia com entusiasmo a minha participação em ações de formação	4,73	1,90	-0,62	-0,63
37. A participação em ações de formação resultará em mais oportunidades para mudar de carreira	4,43	1,95	-0,34	-1,06
38. Participar em ações de formação irá contribuir para desempenhar melhor as minhas funções	6,48	1,09	-2,94	9,77
42. Estou disposto a fazer um esforço para melhorar as competências relacionadas com a minha atual função	6,20	1,27	-1,90	3,45
44. A participação em ações de formação irá aumentar as minhas hipóteses de ser promovido	4,90	2,14	-0,77	-0,75
45. Eu não hesito em informar a minha chefia sobre qualquer necessidade de formação que tenha numa área em particular	5,26	1,76	-0,99	0,13
48. A minha empresa estabeleceu políticas sobre formação, onde estão definidos a quantidade e o tipo de formação que os trabalhadores podem esperar	4,50	2,04	-0,37	-1,04
49. Conheço as ações de formação que a minha empresa planeia para mim no próximo ano	2,57	1,91	0,90	-0,46
50. A participação em ações de formação irá contribuir para obter um aumento de salário	3,50	1,97	0,19	-1,16
52. A participação em ações de formação tem pouca utilidade para mim porque tenho o conhecimento e as competências necessárias para executar com êxito o meu trabalho	1,85	1,29	1,99	3,91
53. Tento aprender o máximo possível nas ações de formação	6,51	0,93	-2,39	7,41
54. Participar em ações de formação irá contribuir para uma maior ligação com os outros trabalhadores	5,90	1,34	-1,33	1,85

Da análise da normalidade da distribuição, com base nos valores da assimetria e da curtose, após avaliação, decidimos retirar os itens que apresentaram valores superiores aos limites definidos inicialmente. Desta forma, decidimos eliminar, os seguintes itens: 21. Participar em ações de formação irá contribuir para me manter atualizado sobre novos processos, produtos ou procedimentos relacionados com as minhas funções e 24. Participar em ações de formação irá contribuir para o meu desenvolvimento pessoal. Com valores altos e muito próximos dos máximos admitidos, temos o item 38. Participar em ações de formação irá contribuir para desempenhar melhor as minhas funções, no entanto, por não atingir qualquer dos limites, vamos mantê-lo na escala.

3.7.1.2. Comprometimento Organizacional

A escala do comprometimento organizacional, apresenta valores médios compreendidos entre o valor 2,67 para o item 47. Sentir-me-ia culpado se deixasse agora a empresa onde estou atualmente, e o valor 5,92 para o item 40. Uma das consequências negativas para mim se saísse da atual empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.

Relativamente ao desvio padrão, os itens situam-se entre o valor mais baixo de 1,7 para o item 40. Uma das consequências negativas para mim se saísse da atual empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis, e o valor mais alto, de 2,3 com o item 18. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente.

Salientamos a afirmação 47. Sentir-me-ia culpado se deixasse agora a empresa onde estou atualmente, com o valor médio mais baixo, de 2,67, demonstrando que os inquiridos, em média, discordam moderada ou ligeiramente que a saída da atual empresa os faria sentir culpados.

Com valores médios mais elevados, o item 40. Uma das consequências negativas para mim se saísse da atual empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis, sugere que os inquiridos, em média, concordam ligeira ou moderadamente que a escassez de alternativas de emprego seria uma das consequências da saída da atual empresa, podendo esta afirmação ser, de certa forma, influenciada pelo aumento da taxa de desemprego, pela possibilidade de emprego noutro setor de atividade, e pela redução da vigilância humana em

detrimento de soluções tecnológicas no setor da segurança privada (RASP, 2012). A afirmação 1. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair da empresa onde estou atualmente, com o valor médio de 5,31, vem também na linha da afirmação anterior.

Realçamos também os itens: 5. Não me sinto como “fazendo parte da família” na empresa onde estou atualmente, 30. Não me sinto “emocionalmente ligado” à empresa onde estou atualmente e 46. Não me sinto como fazendo parte da empresa onde estou atualmente, com 4,69, 4,36 e 4,78, respetivamente, onde os inquiridos, em média, mostram a concordância com as afirmações, demonstrando que a sua ligação à atual empresa não será muito forte, que vem na linha dos resultados médios do item 33. A empresa onde estou atualmente tem um grande significado pessoal para mim, com o valor de 3,86. Não obstante as afirmações anteriores, em média os inquiridos, consideram que a sua empresa atual merece a sua lealdade, confirmado pelo valor médio de 5,51 (o 2º mais elevado) do item 39. A empresa onde estou atualmente merece a minha lealdade.

Tabela 23: Análise Descritiva – Comprometimento Organizacional

Comprometimento Organizacional	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
1. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair da empresa onde estou atualmente	5,31	1,76	-0,88	-0,35
2. Sinto que tenho um grande dever para com a empresa onde estou atualmente	4,48	2,09	-0,39	-1,22
5. Não me sinto como “fazendo parte da família” na empresa onde estou atualmente	4,69	2,07	-0,5	-1,08
9. Na realidade sinto os problemas da empresa onde estou atualmente como se fossem meus	3,97	2,01	-0,13	-1,29
10. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair da empresa atual, mesmo que o pudesse fazer	5,13	1,78	-0,92	-0,07
11. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar, no presente momento, a empresa onde estou atualmente	3,27	2,18	0,47	-1,26
17. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair da atual empresa neste momento	5,34	1,94	-1,07	-0,07
18. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente	4,04	2,3	-0,05	-1,48
19. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira na empresa onde estou atualmente	4,84	2,14	-0,65	-0,91
23. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para a atual empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui	3,64	2,05	0,18	-1,32
30. Não me sinto “emocionalmente ligado” à empresa onde estou	4,36	2,21	-0,26	-1,38

atualmente				
31. Eu não iria deixar a empresa onde estou atualmente neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui	3,08	2,01	0,46	-1,12
32. Como já dei tanto à atual empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra	3,1	2,08	0,36	-1,4
33. A empresa onde estou atualmente tem um grande significado pessoal para mim	3,86	1,91	0,01	-1,16
39. A empresa onde estou atualmente merece a minha lealdade	5,51	1,93	-1,23	0,29
40. Uma das consequências negativas para mim se saísse da atual empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis	5,92	1,7	-1,65	1,7
41. Neste momento, manter-me na atual empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal	5,39	1,96	-0,97	-0,43
46. Não me sinto como fazendo parte da empresa onde estou atualmente	4,78	2,09	-0,42	-1,22
47. Sentir-me-ia culpado se deixasse agora a empresa onde estou atualmente	2,67	1,89	0,74	-0,81

No que concerne à normalidade da distribuição, no caso da assimetria, o valor mais afastado de 0, que é - 1,65 com o item 40. Uma das consequências negativas para mim se saísse da atual empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis, que em conjunto com os itens 39. A empresa onde estou atualmente merece a minha lealdade, e 17. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair da atual empresa neste momento, são os únicos três com valores negativos acima de 1. Do lado oposto, positivo, nenhuma afirmação atinge o valor 1, sendo que o que mais se afasta do 0, é o item 47. Sentir-me-ia culpado se deixasse agora a empresa onde estou atualmente, com 0,74.

No caso do achatamento, onze itens apresentam valores negativos acima de -1, no entanto, o mais afastado é o item 18. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente, com o valor de - 1,48. No extremo oposto, com valores positivos, existem apenas dois itens, onde o que apresenta o valor mais elevado é o item 40. Uma das consequências negativas para mim se saísse da atual empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis, com o valor de 1,7. De acordo a análise dos valores da assimetria e curtose, decidimos não excluir qualquer item, continuando a escala com a configuração inicialmente apresentada.

3.7.1.3. Intenções de Rotatividade

A escala para as intenções de rotatividade, composta por cinco itens, apresenta uma característica única de entre todas as escalas atrás apresentadas, ou seja, apresenta apenas valores abaixo do ponto intermédio 4. para todas as afirmações. Em média, os inquiridos discordam de todas as afirmações colocadas à sua consideração sobre intenções de rotatividade. O grau de discordância é semelhante para todas elas, que se situam entre 2,71 para a afirmação 14. Provavelmente vou procurar emprego numa nova empresa no próximo ano, e os 3,06 da afirmação 43. Não há hipóteses de eu estar nesta empresa daqui a cinco anos. Os valores do desvio padrão mostram também que a dispersão dos vários itens é também semelhante, com valores a rondar os 2.

Tabela 24: Análise Descritiva – Intenções de Rotatividade

Intenções de Rotatividade	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
14. Provavelmente vou procurar emprego numa nova empresa no próximo ano	2,71	2,10	0,94	-0,48
16. Vou empenhar-me para que no próximo ano consiga um trabalho numa outra empresa	2,89	2,17	0,75	-0,91
28. Às vezes sinto que perdi a visão de quem sou e porque é que escolhi este trabalho/função	2,85	1,95	0,71	-0,88
43. Não há hipóteses de eu estar nesta empresa daqui a cinco anos	3,06	2,08	0,60	-0,88
51. Se tiver oportunidade de escolher não estarei a trabalhar na mesma empresa no próximo ano	2,87	2,21	0,82	-0,83

Analisada a normalidade da distribuição, pelos valores de assimetria e curtose, todos os itens permanecem na escala.

3.7.2. Análise de Fiabilidade das Escalas

“A fiabilidade de uma medida refere a capacidade desta ser consistente” (Maroco & Garcia-Marques, 2006, p. 66). A análise de fiabilidade das escalas pretende analisar a sua consistência interna, pois “uma medida de uma variável latente é fiável se for consistente” (Hill & Hill, 2012, p. 141), ou seja, avaliar a homogeneidade dos diversos itens que a compõem. Neste trabalho, utilizaremos o alfa de cronbach como medida de fiabilidade. Hill &

Hill (2012), apresentam uma escala indicativa para avaliar o valor de uma medida fiabilidade, neste caso, o alfa de cronbach, onde:

Menor que 0,6 – inaceitável

Entre 0,6 e 0,7 – fraco

Entre 0,7 e 0,8 – razoável

Entre 0,8 e 0,9 – bom, e

Maior que 0,9 – excelente

Neste ponto, calcularemos e analisaremos ainda as “correlações item-total, ou seja, as correlações entre os valores atribuídos a cada item e o valor total para o conjunto dos itens” (Hill & Hill, 2012, p. 139). Na análise deste indicador, teremos em conta a contribuição de cada item para a formação do construto que pretendemos medir, e desta forma assumiremos o valor mínimo de 0,3, como valor mínimo aceitável na correlação entre cada item e o total da escala, bem como que todos os valores terão que ser positivos. Hill & Hill (2012), consideram a existência de uma correlação relativamente forte para valores entre 0,4 a 0,7. Teremos ainda em linha de conta, o valor do alfa de cronbach da escala se determinado item for excluído, independentemente do indicador anterior.

3.7.2.1. Formação Profissional

A escala da formação profissional, com a configuração que resultou da eliminação de alguns itens, conforme explicado no ponto anterior, apresenta um alfa de cronbach de 0,896, que é um valor que indica uma boa fiabilidade.

Tabela 25: Fiabilidade da Escala – Formação Profissional

Formação Profissional	Correlação item total corrigida	Alfa se o item for excluído
4. Estou disposto a fazer um esforço considerável nas ações de formação, com o objetivo de melhorar as minhas competências	0,524	0,891
3. Participar em ações de formação aumentará o respeito/reconhecimento dos meus colegas por mim	0,492	0,893
6. A minha chefia garante que eu tenha a formação necessária para me manter eficaz na minha função	0,630	0,889
7. A participação em ações de formação contribuirá para clarificar melhor que carreira pretendo seguir	-0,108	0,906

8. Acredito que consigo apreender as matérias apresentadas na maioria das ações de formação	0,269	0,896
12. Estou disposto a fazer um esforço para melhorar competências com o objetivo de me preparar para uma promoção	0,489	0,892
13. A minha empresa disponibiliza formação	0,548	0,891
15. A minha chefia acredita que o aconselhamento ou formação são duas das suas principais responsabilidades	0,659	0,888
20. Posso contar com a minha chefia para me ajudar a desenvolver as competências trabalhadas nas ações de formação	0,696	0,887
22. Participar em ações de formação irá ajudar-me no relacionamento com as chefias	0,747	0,886
25. Tendo a tirar maior partido das ações de formação do que a maioria das pessoas	0,472	0,892
26. Estou habitualmente motivado para desenvolver as competências abordadas nas ações de formação	0,544	0,891
27. Participar em ações de formação irá ajudar-me no relacionamento com os meus colegas	0,628	0,889
29. A participação em ações de formação irá contribuir para alcançar os meus objetivos profissionais	0,491	0,892
34. Acredito que posso melhorar as minhas competências através de ações de formação	0,504	0,892
35. Posso esperar que a minha chefia me atribua projetos especiais que requeiram o uso das competências adquiridas nas ações de formação	0,751	0,886
36. A minha chefia apoia com entusiasmo a minha participação em ações de formação	0,665	0,888
37. A participação em ações de formação resultará em mais oportunidades para mudar de carreira	-0,079	0,905
38. Participar em ações de formação irá contribuir para desempenhar melhor as minhas funções	0,598	0,891
42. Estou disposto a fazer um esforço para melhorar as competências relacionadas com a minha atual função	0,622	0,890
44. A participação em ações de formação irá aumentar as minhas hipóteses de ser promovido	0,597	0,889
45. Eu não hesito em informar a minha chefia sobre qualquer necessidade de formação que tenha numa área em particular	0,499	0,892
48. A minha empresa estabeleceu políticas sobre formação, onde estão definidos a quantidade e o tipo de formação que os trabalhadores podem esperar	0,522	0,891
49. Conheço as ações de formação que a minha empresa planeia para mim no próximo ano	0,290	0,896
50. A participação em ações de formação irá contribuir para obter um aumento de salário	0,488	0,892
52. A participação em ações de formação tem pouca utilidade para mim porque tenho o conhecimento e as competências necessárias para executar com êxito o meu trabalho	-0,376	0,905
53. Tento aprender o máximo possível nas ações de formação	0,518	0,893
54. Participar em ações de formação irá contribuir para uma maior ligação com os outros trabalhadores	0,635	0,890

Verificamos que existem cinco itens que apresentam valores de correlação com o total, inferiores a 0,3, sendo que três deles são negativos: 7. A participação em ações de formação contribuirá para clarificar melhor que carreira pretendo seguir, 37. A participação em ações de formação resultará em mais oportunidades para mudar de carreira, e 52. A participação em ações de formação tem pouca utilidade para mim porque tenho o conhecimento e as competências necessárias para executar com êxito o meu trabalho.

Os restantes dois, embora positivos, não atingem o valor mínimo definido inicialmente de 0,3: 8. Acredito que consigo apreender as matérias apresentadas na maioria das ações de formação, e 49. Conheço as ações de formação que a minha empresa planeia para mim no próximo ano.

Com este trabalho na escala da formação profissional, retirando os cinco itens acima referidos, conseguimos aumentar o indicador de fiabilidade, uma vez que o valor do alfa de cronbach passou do inicial de 0,896, para 0,927, o que passou a indicar uma excelente fiabilidade.

3.7.2.2. Comprometimento Organizacional

A escala do comprometimento organizacional, apresenta um alfa de cronbach de 0,931, que é um valor que indica uma excelente fiabilidade.

Tabela 26: Fiabilidade da Escala – Comprometimento Organizacional

Comprometimento Organizacional	Correlação item total corrigida	Alfa se o item for excluído
1. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair da empresa onde estou atualmente	0,291	0,933
2. Sinto que tenho um grande dever para com a empresa onde estou atualmente	0,753	0,924
5. Não me sinto como “fazendo parte da família” na empresa onde estou atualmente	0,747	0,924
9. Na realidade sinto os problemas da empresa onde estou atualmente como se fossem meus	0,703	0,925
10. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair da empresa atual, mesmo que o pudesse fazer	0,607	0,927
11. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto	0,710	0,925

deixar, no presente momento, a empresa onde estou atualmente		
17. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair da atual empresa neste momento	0,450	0,930
18. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente	0,499	0,930
19. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira na empresa onde estou atualmente	0,574	0,928
23. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para a atual empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui	0,280	0,934
30. Não me sinto “emocionalmente ligado” à empresa onde estou atualmente	0,802	0,923
31. Eu não iria deixar a empresa onde estou atualmente neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui	0,712	0,925
32. Como já dei tanto à atual empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra	0,652	0,926
33. A empresa onde estou atualmente tem um grande significado pessoal para mim	0,827	0,923
39. A empresa onde estou atualmente merece a minha lealdade	0,750	0,924
40. Uma das consequências negativas para mim se saísse da atual empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis	0,333	0,932
41. Neste momento, manter-me na atual empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal	0,634	0,927
46. Não me sinto como fazendo parte da empresa onde estou atualmente	0,744	0,924
47. Sentir-me-ia culpado se deixasse agora a empresa onde estou atualmente	0,699	0,926

Conforme podemos observar na tabela acima, dois dos itens apresentam um valor inferior a 0,3 na correlação item-total: 1. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair da empresa onde estou atualmente, e 23. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para a atual empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui, pelo que, após avaliação, decidimos retirar estes dois itens da escala.

Com esta decisão, o valor do alfa de cronbach para a escala do comprometimento organizacional passou de 0,931, para 0,937.

O cálculo do alfa de cronbach (Anexo 2), para as três dimensões do comprometimento organizacional (afetiva, normativa e instrumental), assumiu os valores, que seguidamente resumimos:

Tabela 27: Fiabilidade da Subescalas – Comprometimento Afetivo, Normativo e Instrumental

Dimensão do Comprometimento	Alfa de Cronbach
Afetivo	0,90
Normativo	0,88
Instrumental	0,77

3.7.2.3. Intenções de Rotatividade

A escala das intenções de rotatividade, apresenta um alfa de cronbach de 0,904, que é um valor que indica uma excelente fiabilidade. Nenhum dos itens apresenta um valor inferior a 0,30 na correlação item-total, no entanto, com a saída do item 28. Às vezes sinto que perdi a visão de quem sou e porque é que escolhi este trabalho/função, o valor do alfa de cronbach aumentaria significativamente, para 0,925, pelo que, após avaliação, decidimos retirá-lo da escala, reduzindo desta forma a escada do modelo inicial.

Tabela 28: Fiabilidade da Escala – Intenções de Rotatividade

Intenções de Rotatividade	Correlação item total corrigida	Alfa se o item for excluído
14. Provavelmente vou procurar emprego numa nova empresa no próximo ano.	0,822	0,869
16. Vou empenhar-me para que no próximo ano consiga um trabalho numa outra empresa	0,857	0,86
28. As vezes sinto que perdi a visão de quem sou e porque é que escolhi este trabalho/função	0,537	0,925
43. Não há hipóteses de eu estar nesta empresa daqui a cinco anos	0,821	0,869
51. Se tiver oportunidade de escolher não estarei a trabalhar na mesma empresa no próximo ano	0,769	0,881

3.7.3. Análise Fatorial Exploratória

Neste ponto utilizaremos a análise fatorial exploratória, por forma a obtermos uma estrutura fatorial adequada para cada escala ou construto.

Para esta análise, começaremos por avaliar o índice de adequação da amostra, com o teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que analisa o ajuste dos dados, e que neste trabalho consideraremos os valores de referência utilizados por Pereira (2004), que para valores abaixo de 0,5, indicam uma adequação impropria, valores entre 0,5 e 0,6, uma adequação medíocre, valores entre 0,6 e 0,7, uma adequação razoável, valores entre 0,7 e 0,8, uma boa adequação, e valores acima de 0,9, para uma adequação ótima. Utilizaremos também o teste de esfericidade de Bartlett, que testa a hipótese de que a matriz de correlação é uma matriz de identidade, não existindo correlação entre as variáveis (Pereira, 2004). Adotaremos como critério, o valor de significância abaixo de 0,05.

Analisaremos também os valores das comunalidades, valores próprios, a rotação e o número de componentes a reter para explicar o construto. Utilizaremos a análise dos componentes principais como método de extração, com rotação varimax para apresentar uma separação mais clara dos fatores (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2009), e para determinar o número de componentes a extrair utilizaremos o critério do autovalor, retendo apenas componentes com autovalores superiores a 1.

3.7.3.1. Formação Profissional

O teste de adequabilidade da amostra para a formação profissional, da estatística de KMO e no teste de esfericidade de Bartlett, apresentam valores bons, pelo que seguiremos para a análise das comunalidades.

Tabela 29: Formação Profissional - Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,898
Teste de esfericidade de	Aprox. Qui-quadrado	2731,195
Bartlett	Df	253
	Sig.	,000

Analizados os valores de comunalidades, na tabela abaixo, para todas variáveis que constituem o construto da formação profissional, após avaliação, decidimos retirar as três que apresentam valores inferiores a 0,5.

Tabela 30: Formação Profissional - Comunalidades

	Extração
3. Participar em ações de formação aumentará o respeito/reconhecimento dos meus colegas por mim	0,551
4. Estou disposto a fazer um esforço considerável nas ações de formação, com o objetivo de melhorar as minhas competências	0,415
6. A minha chefia garante que eu tenha a formação necessária para me manter eficaz na minha função	0,622
12. Estou disposto a fazer um esforço para melhorar competências com o objetivo de me preparar para uma promoção	0,733
13. A minha empresa disponibiliza formação	0,698
15. A minha chefia acredita que o aconselhamento ou formação são duas das suas principais responsabilidades	0,709
20. Posso contar com a minha chefia para me ajudar a desenvolver as competências trabalhadas nas ações de formação	0,757
22. Participar em ações de formação irá ajudar-me no relacionamento com as chefias	0,705
25. Tendo a tirar maior partido das ações de formação do que a maioria das pessoas	0,544
26. Estou habitualmente motivado para desenvolver as competências abordadas nas ações de formação	0,791
27. Participar em ações de formação irá ajudar-me no relacionamento com os meus colegas	0,775
29. A participação em ações de formação irá contribuir para alcançar os meus objetivos profissionais	0,383
34. Acredito que posso melhorar as minhas competências através de ações de formação	0,795
35. Posso esperar que a minha chefia me atribua projetos especiais que requeiram o uso das competências adquiridas nas ações de formação	0,722
36. A minha chefia apoia com entusiasmo a minha participação em ações de formação	0,770
38. Participar em ações de formação irá contribuir para desempenhar melhor as minhas funções	0,656
42. Estou disposto a fazer um esforço para melhorar as competências relacionadas com a minha atual função	0,603
44. A participação em ações de formação irá aumentar as minhas hipóteses de ser promovido	0,847
45. Eu não hesito em informar a minha chefia sobre qualquer necessidade de formação que tenha numa área em particular	0,397
48. A minha empresa estabeleceu políticas sobre formação, onde estão definidos a quantidade e o tipo de formação que os trabalhadores podem esperar	0,574
50. A participação em ações de formação irá contribuir para obter um aumento de salário	0,605
53. Tento aprender o máximo possível nas ações de formação	0,705
54. Participar em ações de formação irá contribuir para uma maior ligação com os outros trabalhadores	0,701

Retiramos os itens: 4. Estou disposto a fazer um esforço considerável nas ações de formação, com o objetivo de melhorar as minhas competências, 29. A participação em ações de formação irá contribuir para alcançar os meus objetivos profissionais, e 45. Eu não hesito em informar a minha chefia sobre qualquer necessidade de formação que tenha numa área em particular.

Da análise dos componentes principais, retivemos 4 fatores, que explicam 70,052% da variância total (Anexo 3).

Foi apenas detetado um item com contribuição superior a 0,5 em dois componentes: 35. Posso esperar que a minha chefia me atribua projetos especiais que requeiram o uso das competências adquiridas nas ações de formação, motivo pelo qual decidimos retirá-lo da escala.

Tabela 31: Formação Profissional – Composição dos Fatores

	Componente			
	1	2	3	4
36. A minha chefia apoia com entusiasmo a minha participação em ações de formação	0,830			
20. Posso contar com a minha chefia para me ajudar a desenvolver as competências trabalhadas nas ações de formação	0,822			
13. A minha empresa disponibiliza formação	0,803			
15. A minha chefia acredita que o aconselhamento ou formação são duas das suas principais responsabilidades	0,798			
6. A minha chefia garante que eu tenha a formação necessária para me manter eficaz na minha função	0,754			
48. A minha empresa estabeleceu políticas sobre formação, onde estão definidos a quantidade e o tipo de formação que os trabalhadores podem esperar	0,737			
35. Posso esperar que a minha chefia me atribua projetos especiais que requeiram o uso das competências adquiridas nas ações de formação	0,638		0,506	
34. Acredito que posso melhorar as minhas competências através de ações de formação		0,871		
26. Estou habitualmente motivado para desenvolver as competências abordadas nas ações de formação		0,833		
53. Tento aprender o máximo possível nas ações de formação		0,816		
38. Participar em ações de formação irá contribuir para desempenhar melhor as minhas funções		0,678	0,410	
42. Estou disposto a fazer um esforço para melhorar as competências relacionadas com a minha atual função		0,642		

25. Tendo a tirar maior partido das ações de formação do que a maioria das pessoas		0,546	0,450	
27. Participar em ações de formação irá ajudar-me no relacionamento com os meus colegas			0,830	
54. Participar em ações de formação irá contribuir para uma maior ligação com os outros trabalhadores			0,742	
3. Participar em ações de formação aumentará o respeito/reconhecimento dos meus colegas por mim			0,690	
22. Participar em ações de formação irá ajudar-me no relacionamento com as chefias	0,445		0,624	
44. A participação em ações de formação irá aumentar as minhas hipóteses de ser promovido				0,839
12. Estou disposto a fazer um esforço para melhorar competências com o objetivo de me preparar para uma promoção				0,754
50. A participação em ações de formação irá contribuir para obter um aumento de salário				0,710

A escala final da formação profissional, ficará definitiva com a seguinte constituição:

Tabela 32: Formação Profissional – Escala Final

Apoio e Acesso à Formação
36. A minha chefia apoia com entusiasmo a minha participação em ações de formação
20. Posso contar com a minha chefia para me ajudar a desenvolver as competências trabalhadas nas ações de formação
13. A minha empresa disponibiliza formação
15. A minha chefia acredita que o aconselhamento ou formação são duas das suas principais responsabilidades
6. A minha chefia garante que eu tenha a formação necessária para me manter eficaz na minha função
48. A minha empresa estabeleceu políticas sobre formação, onde estão definidos a quantidade e o tipo de formação que os trabalhadores podem esperar
Motivação para a Formação
34. Acredito que posso melhorar as minhas competências através de ações de formação
26. Estou habitualmente motivado para desenvolver as competências abordadas nas ações de formação
53. Tento aprender o máximo possível nas ações de formação
38. Participar em ações de formação irá contribuir para desempenhar melhor as minhas funções
42. Estou disposto a fazer um esforço para melhorar as competências relacionadas com a minha atual função
25. Tendo a tirar maior partido das ações de formação do que a maioria das pessoas

Benefícios para a Carreira	
44.	A participação em ações de formação irá aumentar as minhas hipóteses de ser promovido
12.	Estou disposto a fazer um esforço para melhorar competências com o objetivo de me preparar para uma promoção
50.	A participação em ações de formação irá contribuir para obter um aumento de salário
Benefícios Pessoais e para a Função Atual	
27.	Participar em ações de formação irá ajudar-me no relacionamento com os meus colegas
54.	Participar em ações de formação irá contribuir para uma maior ligação com os outros trabalhadores
3.	Participar em ações de formação aumentará o respeito/reconhecimento dos meus colegas por mim
22.	Participar em ações de formação irá ajudar-me no relacionamento com as chefias

Neste resultado final da escala da formação profissional, verificamos que as variáveis do acesso à formação e do apoio para a formação uniram-se, formando uma nova subescala. A subescala dos benefícios da formação, separou-se, originando dois grupos, um com variáveis relacionadas com os benefícios para a carreira, juntando-se também a variável 12. Estou disposto a fazer um esforço para melhorar competências com o objetivo de me preparar para uma promoção, originária da motivação para a formação. O outro grupo originário dos benefícios da formação, agrupou variáveis relativas aos benefícios pessoais e para a função atual.

3.7.3.2. Comprometimento Organizacional

O teste de adequabilidade da amostra para o comprometimento organizacional, da estatística de KMO e no teste de esfericidade de Bartlett, apresentam ótimos valores, pelo que seguiremos para a análise das comunalidades.

Tabela 33: Comprometimento Organizacional - Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,921
Teste de esfericidade de	Aprox. Qui-quadrado	2419,711
Bartlett	Df	136
	Sig.	,000

Analisados os valores de comunalidades para todas variáveis que constituem o comprometimento organizacional, verificamos que não existe nenhuma com o valor abaixo do valor mínimo de 0,5.

Tabela 34: Comprometimento Organizacional - Comunalidades

	Extração
2. Sinto que tenho um grande dever para com a empresa onde estou atualmente	0,679
5. Não me sinto como “fazendo parte da família” na empresa onde estou atualmente	0,781
9. Na realidade sinto os problemas da empresa onde estou atualmente como se fossem meus	0,659
10. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair da empresa atual, mesmo que o pudesse fazer	0,657
11. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar, no presente momento, a empresa onde estou atualmente	0,796
17. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair da atual empresa neste momento	0,733
18. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente	0,524
19. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira na empresa onde estou atualmente	0,651
30. Não me sinto “emocionalmente ligado” à empresa onde estou atualmente	0,856
31. Eu não iria deixar a empresa onde estou atualmente neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui	0,794
32. Como já dei tanto à atual empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra	0,658
33. A empresa onde estou atualmente tem um grande significado pessoal para mim	0,774
39. A empresa onde estou atualmente merece a minha lealdade	0,627
40. Uma das consequências negativas para mim se saísse da atual empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis	0,685
41. Neste momento, manter-me na atual empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal	0,781
46. Não me sinto como fazendo parte da empresa onde estou atualmente	0,736
47. Sentir-me-ia culpado se deixasse agora a empresa onde estou atualmente	0,767

Da análise dos componentes principais, retivemos três fatores, que explicam 71,510% da variância total (Anexo 4).

Não consideramos os itens que contribuíam com um valor superior a 0,5 para mais do que um fator, pelo que cinco itens serão eliminados da escala: 33. A empresa onde estou atualmente tem um grande significado pessoal para mim, 2. Sinto que tenho um grande dever para com a empresa onde estou atualmente, 30. Não me sinto “emocionalmente ligado” à empresa onde estou atualmente, 39. A empresa onde estou atualmente merece a minha lealdade e 10. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair da empresa atual, mesmo que o pudesse fazer.

Tabela 35: Comprometimento Organizacional – Composição dos Fatores

	1	2	3
31. Eu não iria deixar a empresa onde estou atualmente neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui	0,814		
11. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar, no presente momento, a empresa onde estou atualmente	0,806		
47. Sentir-me-ia culpado se deixasse agora a empresa onde estou atualmente	0,789		
32. Como já dei tanto à atual empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra	0,751		
33. A empresa onde estou atualmente tem um grande significado pessoal para mim	0,641	0,508	
2. Sinto que tenho um grande dever para com a empresa onde estou atualmente	0,599	0,530	
46. Não me sinto como fazendo parte da empresa onde estou atualmente		0,807	
5. Não me sinto como “fazendo parte da família” na empresa onde estou atualmente		0,800	
30. Não me sinto “emocionalmente ligado” à empresa onde estou atualmente	0,507	0,765	
9. Na realidade sinto os problemas da empresa onde estou atualmente como se fossem meus	0,451	0,669	
18. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente	0,452	0,549	
17. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair da atual empresa neste momento			0,850
40. Uma das consequências negativas para mim se saísse da atual empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis			0,789
19. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira na empresa onde estou atualmente			0,724
41. Neste momento, manter-me na atual empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal		0,423	0,695
39. A empresa onde estou atualmente merece a minha lealdade		0,583	0,619
10. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair da empresa atual, mesmo que o pudesse fazer	0,526		0,615

Depois dos diversos passos, atrás descritos, chegamos à escala final do comprometimento organizacional, que se apresenta na próxima tabela.

Nesta versão final da escala das três dimensões do comprometimento organizacional: (i) afetiva, (ii) instrumental, e (iii) normativa, houve variáveis que alteraram de subescala. A variável 32. Como já dei tanto à atual empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra, inicialmente pertencia ao comprometimento instrumental e no final agrupou no comprometimento normativo. A variável 19. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira na empresa onde estou atualmente, passou do comprometimento afetivo para o comprometimento instrumental. Por fim, a variável 18. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente, agrupou no comprometimento afetivo, deixando a sua dimensão original, o comprometimento normativo.

Tabela 36: Comprometimento Organizacional – Escala Final

Comprometimento Afetivo
5. Não me sinto como “fazendo parte da família” na empresa onde estou atualmente
9. Na realidade sinto os problemas da empresa onde estou atualmente como se fossem meus
18. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente
46. Não me sinto como fazendo parte da empresa onde estou atualmente
Comprometimento Instrumental
17. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair da atual empresa neste momento
19. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira na empresa onde estou atualmente
40. Uma das consequências negativas para mim se saísse da atual empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis
41. Neste momento, manter-me na atual empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal
Comprometimento Normativo
11. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar, no presente momento, a empresa onde estou atualmente
31. Eu não iria deixar a empresa onde estou atualmente neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui
32. Como já dei tanto à atual empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra
47. Sentir-me-ia culpado se deixasse agora a empresa onde estou atualmente

Analisámos também, os valores da variância total para cada um dos três componentes, constatando que todos eles retiveram apenas um fator, que explicava uma variância de 69,915% no caso do comprometimento afetivo (Anexo 5), de 65,429% para o

comprometimento instrumental (Anexo 6), e por ultimo, o fator único do comprometimento normativo explicava uma variância total de 76,665% (Anexo 7).

3.7.3.3. Intenções de Rotatividade

Tabela 37: Intenções de Rotatividade - Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,822
Teste de esfericidade de	Aprox. Qui-quadrado	606,363
Bartlett	Df	6
	Sig.	,000

O teste de adequabilidade da amostra para as Intenções de Rotatividade, da estatística de KMO e no teste de esfericidade de Bartlett, apresentam bons valores, continuando, desta forma, a nossa análise.

Analizados os valores de comunalidades para todas variáveis que constituem o construto das Intenções de Rotatividade, constatamos que não existe nenhuma variável com valores abaixo de 0,5.

Tabela 38: Intenções de Rotatividade- Comunalidades

	Extração
16. Vou empenhar-me para que no próximo ano consiga um trabalho numa outra empresa	0,856
14. Provavelmente vou procurar emprego numa nova empresa no próximo ano	0,877
43. Não há hipóteses de eu estar nesta empresa daqui a cinco anos	0,784
51. Se tiver oportunidade de escolher não estarei a trabalhar na mesma empresa no próximo ano	0,755

Da análise dos componentes principais, retivemos um fator, que explica 81,814% da variância total (Anexo 8).

A escala das intenções de rotatividade manteve, então, a sua formação anterior.

Tabela 39: Intenções de Rotatividade – Escala Final

Intenções de Rotatividade
16. Vou empenhar-me para que no próximo ano consiga um trabalho numa outra empresa
14. Provavelmente vou procurar emprego numa nova empresa no próximo ano
43. Não há hipóteses de eu estar nesta empresa daqui a cinco anos
51. Se tiver oportunidade de escolher não estarei a trabalhar na mesma empresa no próximo ano

3.7.4. Análise Fatorial Confirmatória

Depois da AFE, vamos realizar a análise fatorial confirmatória, com o objetivo de validar a estrutura dos fatores retidos em cada uma das escalas, através da análise maximum likelihood (ML) por forma obtermos as cargas fatoriais.

Para avaliação, utilizaremos os seguintes indicadores, com os respetivos valores de referência.

CMIN – minimum discrepancy, ou qui-quadrado (chi-square).

DF - degrees of freedom, ou graus de liberdade.

CMINDF - normed chi-square – este indicador resulta da divisão do qui-quadrado pelos graus de liberdade. Kline (2005), indica que valores na ordem de 2,0 e 3,0 são aceitáveis, e até mesmo valores até 5,0. Neste trabalho, vamos considerar para um ajuste aceitável um valor que se situe entre 2,00 e 3,00, e um bom ajuste com valores entre 0,00 a 2,00 (Schermelehh-Engel & Moosbrugger, 2003).

NFI - Normed Fit Index - este indicador avalia o modelo, comparando o modelo proposto com o modelo nulo (Hooper, Coughlan & Mullen, 2008). Neste trabalho, vamos considerar

para um ajuste aceitável um valor que se situe entre 0,90 e 0,95, e um bom ajuste com valores entre 0,95 a 1,00 (Schermelleh-Engel & Moosbrugger, 2003).

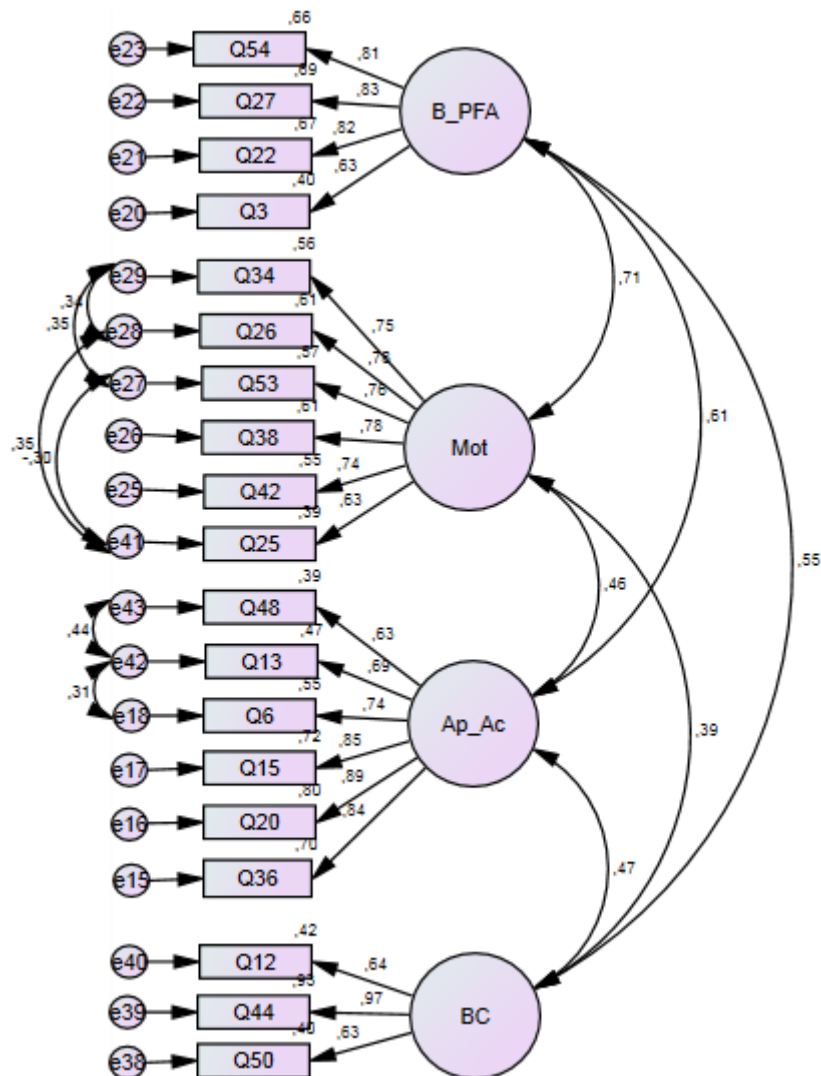
CFI - Comparative Fit Index - este indicador é uma versão melhorada do indicador anterior (NFI), atendendo ao tamanho da amostra. À semelhança do NFI, este indicador também assume que todas as variáveis latentes são correlacionadas e compara a matriz de covariância da amostra com o modelo nulo (Hooper, Coughlan & Mullen, 2008). Kline (2005), indica que valores acima de 0,9 indiciam um ajustamento aceitável. Neste trabalho, vamos considerar para um ajuste aceitável um valor que se situe entre 0,95 e 0,97, e um bom ajuste com valores entre 0,97 a 1,00 (Schermelleh-Engel & Moosbrugger, 2003).

RMSEA - Root Mean Square Error of Approximation - este indicador tem em consideração a complexidade do modelo e a dimensão da amostra. Reflete o ajustamento do modelo à população e não apenas à amostra em estudo. Valores abaixo de 0,10 são na maioria das vezes considerados como aceitáveis (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2009). Para Kline (2005), valores abaixo de 0,05 indicam um bom ajustamento, valores entre 0,05 e 0,08 indicam um ajustamento aceitável e valores acima de 0,10 sugerem um ajustamento fraco. Neste trabalho, vamos considerar para um ajuste aceitável um valor que se situe entre 0,05 e 0,08, e um bom ajuste com valores abaixo de 0,05 (Schermelleh-Engel & Moosbrugger, 2003).

SRMR - Standardized Root Mean Square Residual - este indicador apresenta um valor padronizado de RMSR (Root Mean Square Residual), sendo mais útil para comparar o ajuste do modelo. O valor é calculado para toda a variância possível. Para Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham (2009), não existe uma regra rígida no que respeita a valores de referência para este indicador, pelo que sugerem uma análise cuidada. Kline (2005), considera que valores abaixo de 0,10 são geralmente considerados favoráveis. Neste trabalho, vamos considerar para um ajuste aceitável um valor que se situe entre 0,05 e 0,10, e um bom ajuste com valores abaixo de 0,05 (Schermelleh-Engel & Moosbrugger, 2003).

3.7.4.1. Formação Profissional

Figura 8: AFC Formação Profissional



Os valores obtidos neste modelo, que apresentamos de seguida, respeitaram todos os valores de referência, à exceção do NFI, que ficou abaixo dos 0,90. No entanto, pela análise geral, validamos o modelo.

Qui-quadrado - 291,780

GI - 140

CMINDF – 2,084

NFI – 0,874

CFI – 0,929

RMSEA – 0,077

SRMR - 0,0668

Os benefícios pessoais e para a função atual (B_PFA), constituída por quatro itens, apresenta variações entre 0,63 para o item 3, e 0,83 do item 27. À exceção do item 3, todos os outros apresentam valores padronizados de regressão superiores a 0,80.

A motivação para a formação (Mot), constituída por seis itens, apresenta como menor valor padronizado de regressão, 0,63 para o item 25, e como valor mais alto, 0,78 para os itens 26 e 38.

O apoio e acesso à formação (Ap_Ac), com seis itens, apresenta valores padronizados de regressão entre os 0,63 para o item 48 e 0,89 para o item 20.

Por fim, a escala dos benefícios para a carreira (BC), com três itens, apresenta uma maior dispersão, com 0,63 e 0,64 para os itens 50 e 12, respetivamente, e por outro lado 0,97 para o restante item, o item 44.

3.7.4.2. Comprometimento Organizacional

Os valores obtidos no modelo seguinte, respeitaram todos os valores de referência, validando o modelo:

Qui-quadrado - 101,371

Gl - 48

CMINDF – 2,112

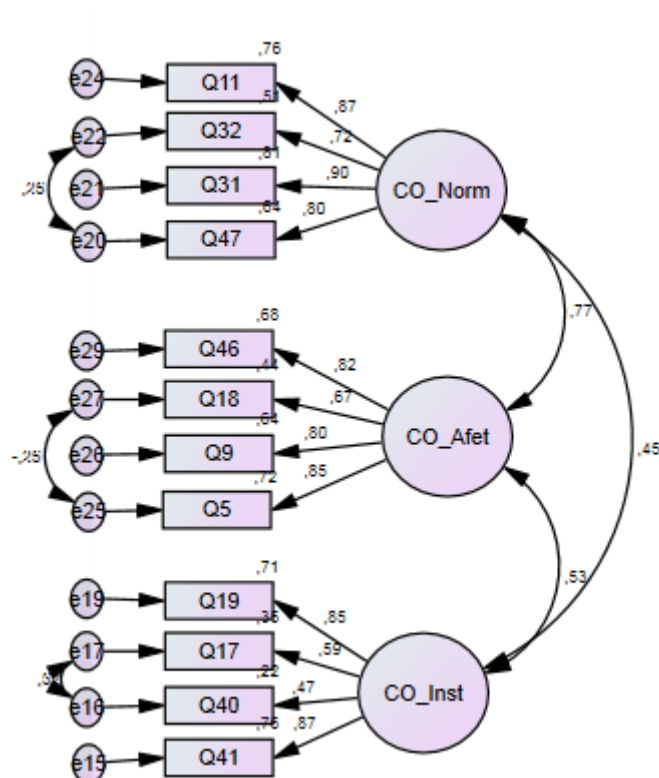
NFI – 0,926

CFI – 0,959

RMSEA – 0,078

SRMR - 0,0627

Figura 9: AFC Comprometimento Organizacional



O comprometimento organizacional afetivo (CO_Afet), composto por quatro itens, apresenta três itens com valores padronizados de regressão entre 0,80 e 0,85, para os itens 5, 9 e 46, no entanto, o item 18, apresenta um valor significativamente mais baixo, de 0,67.

O comprometimento organizacional instrumental (CO_Inst), também com quatro itens, apresenta o valor mais baixo de regressão padronizada de 0,47 para o item 40, e o mais elevado, de 0,87, para o item 41.

O último dos construtos, o comprometimento organizacional normativo (CO_Norm), tem como item com valor padronizado de regressão mais baixo o item 32, com 0,72, e do extremo oposto, o item 31, com o valor de 0,90.

3.7.4.3. Intenções de Rotatividade

Os valores obtidos no modelo seguinte, respeitaram todos os valores de referência, validando o modelo:

Qui-quadrado - 0,010

GI - 1

CMINDF – 0,010

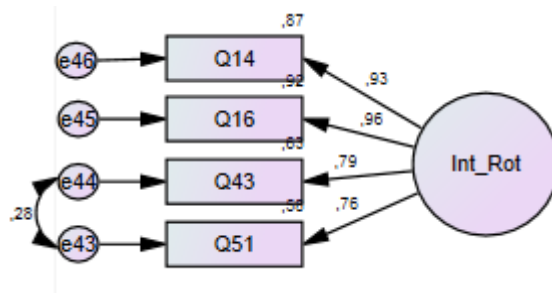
NFI – 1,000

CFI – 1,000

RMSEA – 0,000

SRMR - 0,0004

Figura 10: AFC Intenções de Rotatividade

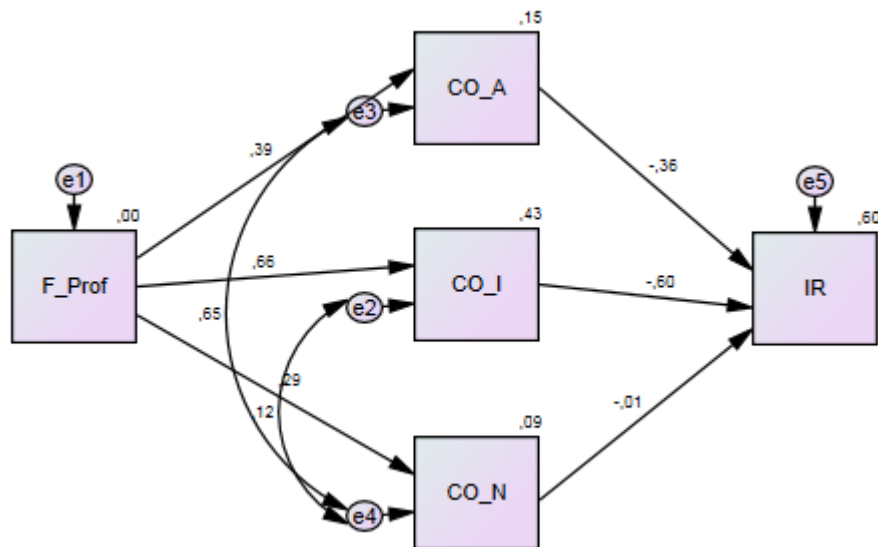


Na escala das intenções de rotatividade (Int_Rot), os quatro itens apresentam-se, no que respeita aos valores padronizados de regressão, distribuídos em 2 grupos, onde o item 51 e 43 apresentam valores mais baixos de 0,76 e 0,79, respetivamente, e com valores acima de 0,90, temos os itens 14 e 16, com 0,93 e 0,96, respetivamente.

3.7.4.4. Modelo Final

Vamos de seguida verificar o nosso modelo, através do mapa dos caminhos, por forma a analisarmos os indicadores para o modelo integrado.

Figura 11: Diagrama dos Caminhos do Modelo Inicial



Legenda: F_Prof – Formação Profissional; CO_A – Comprometimento Organizacional Afetivo; CO_I – Comprometimento Organizacional Instrumental; CO_N - Comprometimento Organizacional Normativo; IR – Intenções de Rotatividade.

Os resultados alcançados com este modelo foram satisfatórios, com exceção do RMSEA com um valor de 0,102, superior a 0,80 definido como referência limite.

Qui-quadrado - 5,761

Gl - 2

CMINDF – 2,880

NFI – 0,987

CFI – 0,991

RMSEA – 0,102

SRMR - 0,0397

Vamos analisar os restantes dados, por forma a verificarmos o que poderá estar a contribuir para esta situação.

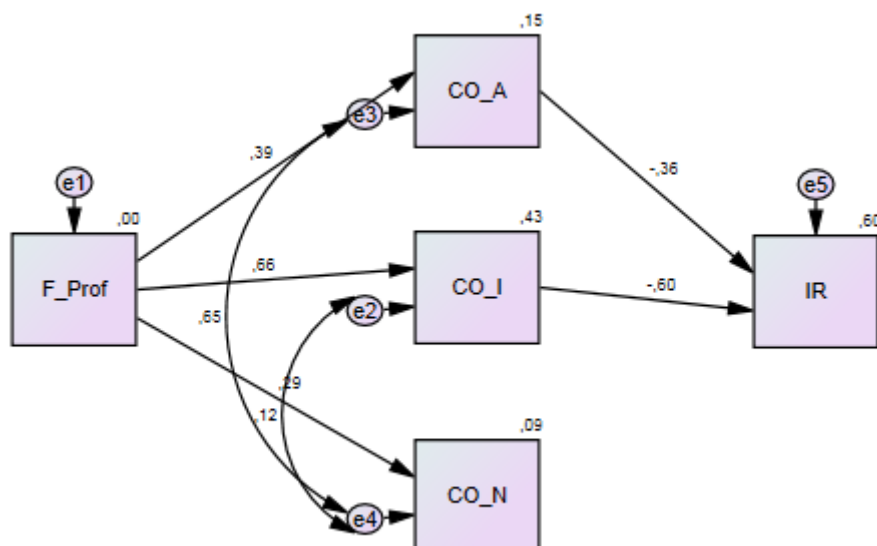
Analisando a regressão dos conceitos em análise, constatamos pela tabela seguinte, que a ligação entre CO_N e IR, não é significativa, pelo que iremos eliminar este caminho e analisar o resultado num novo modelo.

Tabela 40: Modelo Inicial – Valores de Regressão

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CO_I	<---	F_Prof	,950	,081	11,797	***	par_1
CO_A	<---	F_Prof	,632	,111	5,705	***	par_2
CO_N	<---	F_Prof	,474	,115	4,123	***	par_3
IR	<---	CO_I	-,718	,059	-12,103	***	par_4
IR	<---	CO_A	-,383	,070	-5,496	***	par_5
IR	<---	CO_N	-,010	,070	-,148	,882	par_7

Passamos então para um modelo alternativo:

Figura 12: Diagrama dos Caminhos do Modelo Final



Legenda: F_Prof – Formação Profissional; CO_A – Comprometimento Organizacional Afetivo; CO_I – Comprometimento Organizacional Instrumental; CO_N - Comprometimento Organizacional Normativo; IR – Intenções de Rotatividade.

O modelo final foi conseguido após eliminação da ligação entre o comprometimento organizacional normativo e as intenções de rotatividade, por não ser significativo.

Os valores obtidos no modelo final, respeitaram os valores de referência inicialmente avançados, validando desta forma o modelo final:

Qui-quadrado - 5,783

GI - 3

CMINDF – 1,928

NFI – 0,987

CFI – 0,994

RMSEA – 0,072

SRMR - 0,0400

Com este modelo, todas as regressões presentes, são significativas, conforme se pode constatar pela tabela abaixo.

Tabela 41: Modelo Final – Valores de Regressão

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CO_I <--- F_Prof	,950	,081	11,797	***	par_1
CO_A <--- F_Prof	,632	,111	5,705	***	par_2
CO_N <--- F_Prof	,474	,115	4,123	***	par_3
IR <--- CO_I	-,719	,059	-12,264	***	par_4
IR <--- CO_A	-,390	,052	-7,471	***	par_5

Apresentamos de seguida a tabela com os valores de regressão padronizados.

Tabela 42: Modelo Final – Valores Padronizados de Regressão

	Estimate
CO_I <--- F_Prof	,659
CO_A <--- F_Prof	,390
CO_N <--- F_Prof	,293
IR <--- CO_I	-,597
IR <--- CO_A	-,364

3.7.5. Análise dos Resultados

Da interpretação do modelo, podemos ainda constatar os efeitos diretos das diversas variáveis em estudo.

Os resultados deste estudo, o efeito positivo direto da formação profissional no comprometimento organizacional, estão em consonância com alguns dos estudos anteriormente realizados, salientando, no entanto, que não existe uma uniformidade nos resultados conseguidos nos trabalhos anteriores, que estudaram os dois conceitos, quer enquanto conceitos únicos quer subdivididos.

A formação profissional tem um efeito positivo direto em todas as dimensões do comprometimento organizacional. Foi no comprometimento instrumental que este efeito obteve um maior valor, com 0,659, seguindo-se o comprometimento efetivo com o valor de 0,390, e por fim, na ordem descendente do valor padronizado de regressão, o comprometimento normativo com o valor de 0,293.

Newman, Thanacoody & Hui (2011), concluíram que a disponibilidade de formação tem uma relação positiva com o comprometimento afetivo e instrumental. Constataram ainda uma relação positiva entre o apoio para a formação, quer das chefias quer dos colegas e o comprometimento afetivo. Os autores não encontraram uma relação positiva entre a motivação para a aprendizagem e o comprometimento afetivo, tal como também não encontraram uma relação positiva entre o apoio para formação por parte das chefias e comprometimento instrumental. Por último, não encontraram também uma relação positiva entre benefícios da formação e comprometimento afetivo e instrumental.

El-emadi & Marquardt (2007) que estudaram os benefícios da formação e os três componentes do comprometimento organizacional (afetivo, normativo e instrumental), encontraram uma relação positiva significativa entre os benefícios da formação e os três componentes.

Barrett & Kang (2004), encontraram também uma relação positiva significativa entre apoio da hierarquia para a formação e o comprometimento afetivo, normativo e instrumental. Constataram também a existência duma relação positiva significativa entre benefícios da formação e comprometimento afetivo e normativo. No entanto, foi encontrada uma relação negativa entre os benefícios da formação e o comprometimento instrumental, não significativa, para dois componentes dos benefícios da formação (carreira e pessoais), embora tenham encontrado uma relação positiva e significativa para benefícios relacionados com a função atual e comprometimento instrumental.

Bulut & Culha (2010), no seu estudo, entre as quatro componentes da formação (motivação para formação, acesso à formação, benefícios da formação e apoio para a formação) e o comprometimento organizacional, estudado enquanto construto único, encontraram relações positivas entre todas as subescalas da formação e o comprometimento organizacional.

No que concerne ao efeito do comprometimento organizacional nas intenções de rotatividade, não sendo possível analisar o efeito do comprometimento normativo, as duas restantes dimensões do comprometimento organizacional, apresentaram um efeito negativo nas intenções de rotatividade. O comprometimento afetivo, tem um efeito direto nas intenções de rotatividade, com o valor de $-0,364$, e o comprometimento instrumental, com o valor de $-0,597$.

Na relação entre as três dimensões do comprometimento organizacional e as intenções de rotatividade, nas duas dimensões onde nos foi possível conseguirmos validar a ligação, os nossos resultados estão alinhados com todos os estudos referenciados neste trabalho. No sentido de realçarmos a invariabilidade dos resultados ao longo dos tempos, referimos seguidamente quatro exemplos no período compreendido entre 1997 e 2013.

Jaros (1997), constatou uma correlação negativa e significativa entre os três componentes do comprometimento organizacional (afetivo, normativo e instrumental) e as intenções de rotatividade.

Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky (2002), validaram também a existência duma relação negativa entre os três componentes do comprometimento organizacional (afetivo, normativo e instrumental) e rotatividade.

Newman, Thanacoody & Hui (2011), concluíram a existência duma relação negativa entre comprometimento afetivo e instrumental e as intenções de rotatividade.

Jehanzeb, Rasheed & Rasheed (2013), validaram também a sua hipótese inicialmente avançada, sobre a existência duma relação negativa entre o comprometimento organizacional e as intenções de rotatividade.

3.7.6. Validação das Hipóteses

Conforme analisamos anteriormente, nem todas as nossas hipóteses inicialmente avançadas foram suportadas pelos resultados do nosso estudo.

Tabela 43: Resumo do Teste das Hipóteses

Hipóteses	Resultado
H1. Existe uma relação direta e positiva entre a formação profissional e o comprometimento afetivo.	Suportada
H2. Existe uma relação direta e positiva entre a formação profissional e o comprometimento instrumental.	Suportada
H3. Existe uma relação direta e positiva entre a formação profissional e o comprometimento normativo.	Suportada
H4. Existe uma relação direta inversa entre o comprometimento afetivo e as intenções de rotatividade.	Suportada
H5. Existe uma relação direta inversa entre o comprometimento instrumental e as intenções de rotatividade.	Suportada
H6. Existe uma relação direta inversa entre o comprometimento normativo e as intenções de rotatividade.	Não Suportada

4. CONCLUSÕES

Nesta fase final no trabalho, quarto e último capítulo, apresentaremos as nossas conclusões teóricas, as implicações para a tomada de decisão e por fim, as limitações e investigações futuras.

4.1. Conclusões teóricas

A realização deste trabalho permitiu-nos testar empiricamente a relação dos construtos formação profissional e comprometimento organizacional e do comprometimento organizacional e com as intenções de rotatividade.

Os resultados obtidos com uma amostra de 182 questionários preenchidos por pessoal de vigilância, permitiu caraterizar o setor da segurança privada em Portugal, ou seja, os seus trabalhadores na base da pirâmide das diversas empresas relativamente aos três conceitos em estudo. Estes resultados seguem na linha de trabalhos anteriores efetuados noutros países e noutros setores.

A primeira conclusão da relação dos conceitos, divide-se em dois pontos:

- (i) Existe uma relação positiva entre a formação profissional e os três componentes do comprometimento organizacional (afetivo, normativo e instrumental); e
- (ii) Existe uma relação negativa entre dois dos componentes do comprometimento organizacional (afetivo e instrumental) e as intenções de rotatividade.

Com base nos resultados podemos concluir, que:

- (i) As caraterísticas determinantes e marcantes da ligação do pessoal da vigilância à sua empresa (comprometimento organizacional) são relevantes na relação com as intenções de rotatividade, no que respeita à dimensão afetiva e instrumental, pois

não foi possível suportar a ligação entre o comprometimento normativo e as intenções de rotatividade;

- (ii) De entre as duas dimensões do comprometimento organizacional onde foi possível validar uma ligação às intenções de rotatividade, o comprometimento instrumental é aquele que apresenta valores que suportam uma relação negativa mais forte com as intenções de rotatividade. O pessoal da vigilância que tem uma ligação à sua empresa assente em investimentos e em custos associados a uma saída é o que tem menores probabilidades de a abandonar;
- (iii) A formação profissional afeta positivamente todas as componentes do comprometimento organizacional (afetivo, instrumental e normativo), salientando-se que o impacto da formação profissional é maior no comprometimento instrumental, seguindo-se o afetivo e por último o normativo.

Em suma, cinco das seis hipóteses inicialmente avançadas foram suportadas pelo nosso estudo.

4.2. Implicações para a tomada de decisão

Este estudo reveste-se de muita importância para os decisores, constituindo um contributo prático para a análise da temática da rotatividade do pessoal.

Neste trabalho estudámos a relação existente entre a formação profissional e o comprometimento organizacional, e entre o comprometimento organizacional e as intenções de rotatividade, ou seja, as intenções de saídas voluntárias dos colaboradores.

Para os decisores de empresas do setor da segurança privada em Portugal, este estudo suportado na opinião recolhida junto da base da pirâmide das empresas do setor, o pessoal de vigilância, mostrou:

- (i) Que existe uma ligação positiva, significativa, entre a formação profissional e o comprometimento organizacional, pelo que o investimento na formação fortalecerá a ligação do pessoal da vigilância às suas empresas;
- (ii) Que existe uma relação negativa entre o comprometimento organizacional, à exceção do componente normativo, onde não foi possível validarmos a ligação, e as intenções de abandonar as empresas, o que indica que quanto mais forte for a ligação entre colaborador e empresa, menor será a probabilidade deste abandonar a organização; e
- (iii) Para reter os melhores colaboradores, as empresas devem agir no sentido de fortalecer a ligação do pessoal da vigilância à organização e que, para além de outras vantagens óbvias, a formação profissional é determinante para fortalecer essa ligação.

4.3. Limitações do estudo e futuras investigações

Uma limitação do nosso estudo prende-se com a amostra. Conhecida a população, apesar da amostra que recolhemos apresentar características identificativas nos parâmetros possíveis de analisar, o fato termos decidido disponibilizar apenas o questionário on-line, não utilizando a tradicional versão em papel, pode ter contribuído afastar deste estudo o pessoal de vigilância que não tem disponível ou domine o computador ou o acesso à internet. A nossa amostra apresenta uma faixa etária sensivelmente mais baixa e com mais habilitações literárias do que a população. Em trabalhos futuros, a utilização de questionários on-line e em papel, poderá possibilitar uma amostra mais representativa.

Outra sugestão para trabalhos futuros com os mesmos conceitos, prende-se com a característica do estudo, ou seja, utilizando um estudo longitudinal, que possibilite inquirir a amostra em dois momentos distintos. Para este estudo longitudinal, a possibilidade de estudar apenas colaboradores duma só organização, apresenta-se como uma boa sugestão.

Outra limitação no estudo, foi a não utilização de variáveis moderadoras. Será interessante analisar o efeito de variáveis moderadoras como a idade, habilitações acadêmicas, experiência profissional, antiguidade na empresa, por exemplo, na relação entre o comprometimento organizacional e as intenções de rotatividade.

Não introduzimos, à semelhança das publicações referidas neste trabalho, o efeito moderador do meio envolvente neste estudo intra-setorial, por não se esperar variabilidade nas respostas. Outra possibilidade para trabalhos futuros passará por introduzir o efeito moderador do meio envolvente entre o comprometimento organizacional e as intenções de rotatividade em estudos inter-setoriais.

BIBLIOGRAFIA

- Agarwala, T., Arizkuren-Eleta, A., Castillo, E., Muñiz-Ferrer, M. & Leire Gartzia, L. (2014). Influence of managerial support on work–life conflict and organizational commitment: an international comparison for India, Peru and Spain. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 25, No. 10, pp. 1460-1483.
- Aguinis, H. & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, Vol. 60, pp. 451-474.
- Ahmad, A. & Rainyee, R. A. (2014). Which is the better predictor of employee turnover intentions: Job satisfaction or organizational commitment? A literature review. *International Journal of Information, Business and Management*, Vol. 6, No. 1, pp. 59-77.
- Al-Emadi, M. A. S. & Marquardt, M. J. (2007). Relationship between employees' beliefs regarding training benefits and employees' organizational commitment in a petroleum company in the state of Qatar. *International Journal of Training and Development*, 11, 1, pp. 49-70.
- Allen, N. J. (2003). Examining organizational commitment in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62, pp. 511–515.
- 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, pp. 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, pp. 252-276.
- Ashar, M., Ghafoor, M. M., Munir, E. & Hafeez, S. (2013). The impact of perceptions of training on employee commitment and turnover intention: evidence from Pakistan. *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 3, No. 1, pp. 74-88.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.
- Barrett, A. & Kang, D-S. (2004). Training and organizational commitment among nurses following industry and organizational change in New Zealand and the United States. *Human Resource Development International*, 7:4, pp. 423-440.
- Barrett, A. & O'Connell, P. J. (2001). Does training generally work? measuring the returns. *Industrial and Labor Relations Review*, pp. 647-662.
- Bartel, A. P. (2000). Measuring the Employer's Return on Investments in Training: Evidence from the Literature. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, Vol. 39, No. 3, pp. 502–524.
- Bartlett, K. R. (2001). The relationship between training and organizational commitment: a study in the health care field. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 12, No. 4, pp. 335-352.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 66, pp. 40–53.

- Benson, G. S. (2006), Employee development, commitment and intention to turnover: a test of 'employability' policies in action. *Human Resource Management Journal*, Vol. 16, No. 2, pp. 173-192
- Boros, S. & Curseu, P. L. (2013). Is it here where I belong? An integrative model of turnover intentions. *Journal of Applied Social Psychology*, 43, pp. 1553–1562.
- Bulut, C. & Culha, O. (2010). The effects of organizational training on organizational commitment. *International Journal of Training and Development*, 14, 4, pp. 309-332.
- Burdett, K., Carrillo-Tudela, C. & Coles, M. (2011), Human capital accumulation and labor market equilibrium. *International Economic Review*, Vol. 5, Issue 3, pp. 657-677.
- Brown, R. B. (1996). Organizational commitment: clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of Vocational Behavior*, 49, pp. 230–251.
- Butcher, K., Sparks, B. & Kennedy, J. M. (2009), Predictors of customer service training in hospitality firms. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 3, pp. 389–96.
- Castellanos, R. M. M. & Martín, M. Y. S (2011). Training as a source of competitive advantage: performance impact and the role of firm strategy, the spanish case. *The International Journal of Human Resource Management*, 22:03, pp. 574-594.
- Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional (2011). Nota Informativa – Maio, Thessaloniki, Greece.
- Chawla, D. & Sondhi, N. (2011). Assessing the role of organizational and personal factors in predicting turn-over intentions: A case of school teachers and BPO employees. *Decision*, Vol. 38, No. 2, pp. 3-33.
- Chen, H., Ford, D. L. Jr., Kalyanaram, G. & Bhagat, R. S. (2012). Boundary conditions for turnover intentions: exploratory evidence from China, Jordan, Turkey, and the United States. *The International Journal of Human Resource Management*, 23:4, pp. 846-866.
- Chen, M-L., Su, Z-Y., Lo, C-L., Chiu, C-L., Hu, Y-H. & Shieh, T-Y. (2013). An empirical study on the factors influencing the turnover intention of dentists in hospitals in Taiwan. *Journal of Dental Sciences*, pp. 1-13.
- Chow, I. H. S., Ng, I. & Gong, Y. Y. (2012). Risk-taking and relational perspective on turnover intentions. *The International Journal of Human Resource Management*, 23:4, pp. 779-792.
- Chuebang, P. & Baotham, S. (2011). Voluntary turnover intentions: effects on perceived organizational support and organizational commitment of Thai employees in Rajabhat Universities. *Review of Business Research*, Vol. 11, No. 3, pp. 1-12.
- Cohen, A. (1993). Organizational commitment and turnover: a meta-analysis. *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 5, pp. 1140-1157.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: an evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17, pp. 336-354.

- Cohen, A. & Freund, A. (2005). A longitudinal analysis of the relationship between multiple commitments and withdrawal cognitions. *Scandinavian Journal of Management*, 14, pp. 329-351.
- Ciftcioglu, A. (2011). The relationship between perceived external prestige and turnover intention: an empirical investigation. *Corporate Reputation Review*, Vol. 13, No. 4, pp. 248–263.
- Comissão Interministerial para o Emprego, Direcção-Geral do Emprego e Formação Profissional (2001). Terminologia de formação profissional – alguns conceitos de base – III, CIME - Comissão Interministerial para o Emprego, Direcção-Geral do Emprego e Formação Profissional, Lisboa.
- Crewson, P. E. (1997). Public-service motivation: building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 7, No. 4, pp. 499–518.
- Culpepper, R. A. (2011). Three-component commitment and turnover: an examination of temporal aspects. *Journal of Vocational Behavior*, 79, pp. 517–527.
- Dirani, K. M. & Kuchinke, K. P. (2011). Job satisfaction and organizational commitment: validating the Arabic satisfaction and commitment questionnaire (ASCQ), testing the correlations, and investigating the effects of demographic variables in the Lebanese banking sector. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, No. 5, pp. 1180–1202.
- Direnzo, M. & Greenhaus, J. H. (2011). Job search and voluntary turnover in a boundaryless world: a control theory perspective. *Academy of Management Review*, Vol. 36, No. 3, pp. 567–589.
- Dysvik, A & Kuvaas, B. (2008). The relationship between perceived training opportunities, work motivation and employee outcomes. *International Journal of Training and Development*, 12:3, pp. 138-157.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L. & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87, pp. 565-573.
- Erdheim, J., Wang, M. & Zickar, M. (2006). Linking the big five personality constructs to organizational commitment. *Personality and Individual Differences*, 41, pp. 959–970.
- Facteau, J. D., Dobbins, G. H., Russell, J. E. A., Ladd, R. T. & Kudisch, J. D. (1995), The influence of general perceptions of the training environment on pretraining motivation and perceived training transfer. *Journal of Management*, 21, 1, pp. 1–25.
- Ferreira, M. L. C. B. & Siqueira, M. M. M. (2005). Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. *Organizações em contexto*, Ano 1, No. 2, pp. 47-67.
- Gamble, J. & Huang, Q. (2008). Organizational commitment of Chinese employees in foreign-invested firms. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 5, pp. 896–915.
- Ganesan, S. & Weitz, B. A. (1996). The impact of staffing policies on retail buyer job attitudes and behavior. *Journal of Retailing*, Vol. 72, No. 1, pp. 31-56.

- Ganster, D. C., Fusilier, M. R. & Mayes, B. T. (1986). Role of social support in the experience of stress at work. *Journal of Applied Psychology*, 71(1), pp. 102-110.
- Geale, J. (1995). *Accreditation of Employee Development*. Lancaster, English: Lancaster University, Department of Continuing Education.
- Giauque, D., Resentera, F. & Siggen, M. (2014). Antecedents of job satisfaction, organizational commitment and stress in a public hospital: a P-E fit perspective. *Public Organization Review*, Vol. 14, No. 2, pp. 201-228.
- Gieter, S. D., Hofmans, J. & Pepermans, R. (2011). Revisiting the impact of job satisfaction and organizational commitment on nurse turnover intention: an individual differences analysis. *International Journal of Nursing Studies*, 48, pp. 1562–1569.
- Griffeth, R.W., Hom, P.W. & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover, update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26, 3, pp. 463–488.
- Guerrero, S., Bentein, K. & Lapalme, M-E. (2014). Idiosyncratic deals and high performers' organizational commitment. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 29, No. 2, pp. 323-334.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. & Black, W.C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. (5th Edition). Upper Saddle River, NY, Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black, B., Babin, B., Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2009). *Análise Multivariada de Dados*. 6ª Edição, Bookman Companhia Editora, Porto Alegre, Brasil.
- Hill, M. M. & Hill, A. (2012). *Investigação por Questionário*. Lisboa, Portugal: Editora Sílabo.
- Hooper, D., Coughlan, J. & Mullen, M. R. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, Vol. 6, No. 1, pp. 53-60.
- Huang, T-C., Lawler, J. & Lei, C-Y. (2007). The Effects of Quality of Work Life on Commitment and Turnover Intention. *Social Behavior and Personality*, 35 (6), pp. 735-750.
- Huang, M. & Chen, M-Y. (2013). Internal marketing, customer orientation, and organizational commitment: moderating effects of work status. *Psychological Reports*, Vol. 113, No. 1, pp. 1192-210.
- Hunt, S. D. & Morgan, R. M. (1994). Organizational commitment: one of many commitments or key mediating construct? *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 6, pp. 1568-1587.
- Ifie, k. (2014). Customer orientation of frontline employees and organizational commitment. *The Service Industries Journal*, Vol. 34, No. 8, pp. 699-714.
- Jackofsky, E. F. (1984). Turnover and job performance: an integrated process model. *Academy of management Review*, Vol. 9, No. 1, pp. 74-83.
- Jaramillo, F., Grisaffe, D. B., Chonko, L. B. & Roberts, J. A. (2009). Examining the impact of servant leadership on salesperson's turnover intention. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXIX, No. 4, pp. 351–365.

- Jaros, S. J. (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions, *Journal of Vocational Behavior*, 51, pp. 319-337.
- Jayawarna, D., Macpherson, A. & Wilson, A. (2007). Training commitment and performance in manufacturing SMEs: Incidence, intensity, and approaches. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(2), pp. 321-38.
- Jehanzeb, K., Rasheed, A. & Rasheed, M. F. (2013). Organizational commitment and turnover intentions: impact of employee's training in private setor of Saudi Arabia. *International Journal of Business and Management*, Vol. 8, No. 8, pp. 79-90.
- Juhdi, N., Pa'wan, F. & Hansaram, R. M. K. (2013). HR practices and turnover intention: the mediating roles of organizational commitment and organizational engagement in a selected region in Malaysia. *The International Journal of Human Resource Management*, 24:15, pp. 3002-3019.
- Kell, H. J. & Motowidlo, S. J. (2013). Deconstructing organizational commitment: associations among its affective and cognitive components, personality antecedents, and behavioral outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 42, 1, pp. 213–251.
- Khanin, D. (2013). How to reduce turnover intentions in the family business: Managing centripetal and centrifugal forces. *Business Horizons*, 56, pp. 63-73.
- Kheirkhah, H., AliAkbar, S. M. & Kiamars Fathi, K. (2014). A survey on critical factors influencing organizational commitment. *Management Science Letters*, Vol. 4, pp. 819–822.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation model*. New York: Guilford
- Ko, J-W, Price, J. L. & Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's Three-Component Model of Organizational Commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, No. 6, pp. 961-973.
- Kont, K-R. & Santson. J. (2014). Organizational Commitment in Estonian University Libraries: A Review and Survey. *New Review of Academic Librarianship*, pp. 1-41.
- Lee, T. W. & Mowday, R. T. (1987). Voluntary leaving an organization: an empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover. *Academy of Management Journal*, Vol. 30, No. 4, pp. 721-743.
- Lin, Y., Chen, S. & Chuang, H. (2011). The Effect of Organizational Commitment on Employee Reactions to Educational Training: An Evaluation using the Kirkpatrick Four-level Model. *International Journal of Management*, Vol. 28 Issue 3, pp. 926-938.
- Madera, J. M., Steele, S. T. & Beier, M. (2011), "The temporal effect of training utility perceptions on adopting a trained method: The role of perceived organizational support", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 22, No. 1, pp. 69-86.
- Maroco, J. & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, Vol. 4, pp. 65-90.

- Maertz, C. P. Jr. & Campion, M. A. (2004). Profiles in quitting: integrating process and content turnover theory. *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 4, pp. 566–582.
- Matz, A. K., Woo, Y. & Kim, B. (2014). A meta-analysis of the correlates of turnover intent in criminal justice organizations: Does agency type matter? *Journal of Criminal Justice*, Vol. 42, pp. 233–243.
- Medeiros, C. A. F. & Enders, W. T. (1998). Validação do Modelo de Conceitualização de Três Componentes do Comprometimento Organizacional (Meyer e Allen, 1991). *Revista de Administração Contemporânea*, Vol. 2, No. 3, pp. 67-87.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, Vol. 1, No. 1, pp. 61–89.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, pp. 299-326.
- Meyer, J. P., Srinivas, E. S., Lal, J. B. & Topolnytsky, L. (2007). Employee commitment and support for an organizational change: test of the three-component model in two cultures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, pp. 185-211.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, pp. 20–52.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Jackson, T. A., McInnis, K. J., Elyse R. Maltin, E. R. & Sheppard, L. (2012). Affective, normative, and continuance commitment levels across cultures: a meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 80, pp. 225-245.
- Miao, Q., Newman, A., Sun, Y. & Xu, L. (2013). What factors influence the organizational commitment of public sector employees in China? The role of extrinsic, intrinsic and social rewards. *The International Journal of Human Resource Management*, 24:17, pp. 3262-3280.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H. & Meglino, B. M. (1979). *Psychological Bulletin*, 86(3), pp. 493-522.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Morrow, P. C. (1983). Concept Redundancy in Organizational Research: the case of work commitment. *Academy of Management Review*, Vol. 8, No. 3, pp. 486-500.
- Morano, R. (1973). Determining organizational training needs. *Personnel Psychology*, 26, pp. 479-487.
- Morrow, P. C. (2011). Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research. *Journal of Vocational Behavior*, 79, pp. 18–35.

- Naqvi, S. M. M. R., Ishtiaq, M., Kanwal, N. & Ali, M. (2013). Impact of job autonomy on organizational commitment and job satisfaction: the moderating role of organizational culture in fast food setor of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, Vol. 8, No. 17, pp. 92-102.
- 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 português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, Vol. 14, No. 1, pp. 115-133.
- Newman, A., Thanacoody, R. & Hui, W. (2011). The impact of employee perceptions of training on organizational commitment and turnover intentions: a study of multinationals in the Chinese service setor. *The International Journal of Human Resource Management*, 22:8, pp. 1765-1787.
- Nicol, A. A. M., Rounding, K. & MacIntyre, A. (2011). The impact of Social Dominance Orientation and Right-Wing Authoritarianism on the relation between Person–Organization fit with commitment, satisfaction, and turnover intentions. *Personality and Individual Differences*, 51, pp. 893-898.
- Noe, R.A. & Tews, M. J. (2012). Realigning training and development research to contribute to the psychology of competitive advantage. *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 5, No. 1, pp. 101-104.
- Noe, A. R. & Wilk, L. S. (1993). Investigation of the factors that influence employees’ participation in development activities. *Journal of Applied Psychology*, 78, pp. 291–302.
- Noe, R. A. (1986). Trainees’ attributes and attitudes: neglected influences on training effectiveness. *Academy of Management Journal*, 11(4), pp. 736-49.
- Nordhaug, O. (1989). Reward functions of personnel training. *Human Relations*, 42, 5, pp. 373–88.
- Odeh, G. R. & Alghadeer, H. R. (2014). The impact of organizational commitment as a mediator variable on the relationship between the internal marketing and internal service quality: An empirical study of five star hotels in Amman. *International Journal of Marketing Studies*, Vol. 6, No. 3, pp. 142-147.
- Overton, G. K. & MacVicar, R. (2008). Requesting a commitment to change: Conditions that produce behavioral or attitudinal commitment. *Journal of Continuing Education in the Health Professions*, Vol. 22, No. 2, pp. 60–66.
- Patton, D. & Marlow, S. (2002). The determinants of management training within smaller firms in the UK: what role does strategy play? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(3), pp. 260-70.
- Pereira, J. C. R. (2004). *Análise de Dados Qualitativos: Estratégias Metodológicas para as Ciências da saúde, humanas e sociais*. Editora da Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R. & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, Issue 5, pp. 603–609.
- Powell, D. M. & Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65, pp. 157-177.

- Rego, A., Souto, S. & Cunha, M. P. (2007). Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13 (1), pp. 7-36.
- Ritzmann, S., Hagemann, V. & Kluge, A. (2014). The Training Evaluation Inventory (TEI) – Evaluation of Training Design and Measurement of Training Outcomes for Predicting Training Success. *Vocations and Learning*, Vol. 7, pp. 41–73.
- Robinson, K. A. (1985), *Handbook of training management*, London: Kogan Page.
- Robinson, S. D., Griffeth, R. W., Allen, D. G. & Lee, M. L. (2012). Comparing operationalization's of dual commitment and their relationships with turnover intentions. *The International Journal of Human Resource Management*, 23:7, pp. 1342-1359.
- Rodrigues, P. G. R (2011). *A segurança privada em Portugal: sistema e tendências*, Edições Almedina, Coimbra.
- Rose, R. C, Kumar, N. & Pak, O. G. (2009). The effect of organizational learning on organizational commitment, job satisfaction and work performance. *The Journal of Applied Business Research*, Vol. 25, No. 6, pp. 55-66.
- Russ, F. A. & McNeilly, K. M. (1995). Links among satisfaction, commitment, and turnover intentions the moderating effect of experience, gender, and performance. *Journal of Business Research*, 34, pp. 57-65.
- Salas, E. & Cannon-Bowers, J. A. (2001). The science of training: A decade of progress. *Annual Review of Psychology*, 52, pp. 471-499.
- Schaefer, R. A. B., Green, S. G., Saxena, M., Weiss, H. M. & Wadsworth, S. M. M. (2013). Crossover of organizational commitment. *Human Performance*, 26:4, pp. 261-274.
- Schwepker, C. H. Jr. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Research*, 54, pp. 39-52.
- Schuler, R. S. & MacMillan, I. C. (1984). Gaining competitive advantage through human resource management practices. *Human Resource Management*, Vol. 23, pp. 241-255.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. & Muller, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, Vol.8, No.2, pp. 23-74.
- Sparrow, P. R. (1998). Reappraising Psychological Contracting. *International Studies of Management and Organization*, 28, pp. 30-63.
- Steel, R. P. & Lounsbury, J. W. (2009). Turnover process models: review and synthesis of a conceptual literature. *Human Resource Management Review*, Vol. 19, No. 4, pp. 271-282.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, pp. 46-56.

- Tanova, C. & Holtom, B. C. (2008). Using job embeddedness factors to explain voluntary turnover in four European countries. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 9, pp. 1553-1568.
- Teck-Hong, T. & Yong-Kean, L. (2012). Organizational commitment as a moderator of the effect of training on service performance: an empirical study of small to medium-sized enterprises in Malaysia. *International Journal of Management*, Vol. 29. No. 1, Part 1, pp. 65-76.
- Tharenou, P. (1997). Organizational, job, and personal predictors of employee participation in training and development. *Applied Psychology: An International Review*, 46 (2), pp. 111–134.
- Vandenberg, R. J. & Nelson, J. B. (1999). Disaggregating the motives underlying turnover intentions: when do intentions predict turnover behavior? *Human Relations*, Vol. 52, No. 10, pp. 1313-1336.
- Wasti, S. A (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, pp. 303–321.
- Weng, Q. & McElroy, J. C. (2012). Organizational career growth, affective occupational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 80, pp. 256–265.
- Yi, Y., Natarajan, R. & Gong, T. (2011). Customer participation and citizenship behavioral influences on employee performance, satisfaction, commitment, and turnover intention. *Journal of Business Research*, 64, pp. 87–95.
- Zajac, D. M. & Mathieu, J. E. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, Vol. 108, No. 2, pp. 171-194.

Relatórios Anuais de Segurança Privada

- Relatório Anual de Segurança Privada 2008, Conselho de Segurança Privada, Ministério da Administração Interna, Lisboa
- Relatório Anual de Segurança Privada 2009, Conselho de Segurança Privada, Ministério da Administração Interna, Lisboa.
- Relatório Anual de Segurança Privada 2010, Conselho de Segurança Privada, Ministério da Administração Interna, Lisboa.
- Relatório Anual de Segurança Privada 2011, Conselho de Segurança Privada, Ministério da Administração Interna, Lisboa.
- Relatório Anual de Segurança Privada 2012, Conselho de Segurança Privada, Ministério da Administração Interna, Lisboa

Legislação

Lei n.º 49/2008, de 27 de agosto

Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro

Lei n.º 34/2013, de 16 de maio

Portaria n.º 1325/2001, de 4 de dezembro

Portaria n.º 1522-B/2002, de 20 de dezembro

Portaria n.º 261/2013, de 14 de agosto

Portaria n.º 272/2013, de 20 de agosto

Portaria n.º 273/2013, de 20 de agosto

Portaria n.º 292/2013, de 26 de setembro

Portaria n.º 319/2013, de 24 de outubro

Portaria n.º 324/2013, de 31 de outubro

ANEXOS