

## **A promoção do processo de reconhecimento, validação e certificação de competências pelas organizações: impacto na relação do trabalhador com a organização**

**Helena Martins**

Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade de Coimbra - Portugal  
helenagmartins@gmail.com

**Teresa Rebelo**

Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra - Portugal  
tererebelo@fpce.uc.p

**Inês Tomás**

Facultad de Psicologia Universitat de València - Espanha  
Ines.Tomas@uv.es

**Resumo:**

O processo de Reconhecimento, Validação, e Certificação de Competências (RVCC), é uma forma inovadora de validar e certificar indivíduos num determinado nível académico, independentemente do seu background escolar. Deste modo, o objectivo principal deste processo em Portugal é validar as aprendizagens informais e não-formais dos indivíduos, atribuindo-lhes uma espécie de equivalência formal. Com o crescente interesse na qualificação dos trabalhadores e o apoio governamental, as organizações portuguesas estão a promover cada vez mais este processo nas suas instalações e horário laboral. Na verdade, várias firmas portuguesas revelam actualmente uma preocupação especial com a aprendizagem organizacional como um factor-chave na sua competitividade. Como consequência, tem havido um crescente investimento em estratégias orientadas para a melhoria das competências dos seus recursos humanos, a fim de potenciar a sua capacidade de aprender e a sua performance. Este estudo explora a relação entre a promoção desta forma de desenvolvimento de recursos humanos e as atitudes (Satisfação com o Emprego e Compromisso Organizacional) e comportamentos dos colaboradores para com a organização onde trabalham. Este estudo transversal na População de Trabalhadores Industriais Portugueses (N=135) revelou uma melhoria nos indicadores das variáveis estudadas, embora os resultados estatisticamente significativos se concretizassem em termos de Comportamentos de Voz Activa (*Voice Behaviours*) nos grupos de trabalhadores que tinham estado envolvidos ou que haviam sido certificados, face aos restantes. Um dos objectivos desta comunicação é promover a investigação nesta área.

**Abstract:**

*The process of Competences Recognition, Validation and Certification, also known as Accreditation of Prior Learning (APL), is an innovative means of attaining school certificates for individuals without an academic background. The main objective of this process is to validate what people have learned in informal contexts, in order to attribute academic certificates. With the increasing interest of qualification of workers and governmental support, more and more Portuguese organizations promote this process within their facilities and their work hours. In fact, nowadays, various Portuguese firms reveal a special concern about learning issues as a key factor in their competitiveness. Consequently, they tend to invest in strategies oriented towards the enhancement of human resource competences to improve their learning ability and their performance. This study explores the relationship between the promotion of this Human Resource Development measure and employee's attitudes (Job Satisfaction and Organizational Commitment) and behaviours (Extra-role Organizational Citizenship Behaviours) towards the organization they work for. Results of a cross-sectional survey of Portuguese Industrial Workers (N=135) showed that statistical significant results are in the higher levels of Voice Behaviours in the groups of workers who were involved or had graduated from the firm's promoted APL*

*process, although all the other variables suffered slight, but not significant, increases. The goal of this paper is to spur future research in this area.*

## INTRODUÇÃO

Numa era em que as experiências educacionais iniciais dos sujeitos nem sempre correspondem às necessidades de um mercado de trabalho em constante mudança e os empregos já não são para toda a vida, existindo descontinuidades nas carreiras (Dealtry, 2003), a aprendizagem ao longo da vida assume uma importância acrescida, alertando para a pertinência de uma abordagem baseada em competências.

Deste modo, a economia baseada no conhecimento (*knowledge-based economy*), as novas tecnologias que acarretam mudanças cada vez maiores e mais rápidas, bem como, a globalização, conjugam-se para influenciar as necessidades de melhoria relativamente às capacidades e competências da população (Colardyn & Bjornavold, 2004), bem como, o reconhecimento e a validação daquelas que foram entretanto adquiridas em contextos não-formais e informais.

O termo “competência” assume neste contexto protagonismo, sendo um termo cada vez mais usado. Podemos definir competência de várias formas, tendo em conta duas grandes componentes: o *saber-mobilizar*<sup>1</sup> (Perrenoud, 1996), e a *atitude reflexiva*, porque as experiências validadas neste tipo de processos são caracterizadas pelo conhecimento adquirido por uma longa prática, juntamente com a observação e a reflexão (Fredy-Pinchot, 2004). Deste modo, a aprendizagem deixou de ser um exercício preparatório da carreira, passando a ser uma actividade essencial para a sustentabilidade e crescimento da mesma (Dealtry, 2003).

O Reconhecimento, Validação, e Certificação de Competências (RVCC) é um processo que visa avaliar e reconhecer conhecimento obtido de forma não formal<sup>2</sup>. Normalmente, é pedido aos sujeitos que demonstrem um conjunto de competências referenciadas como nucleares à qualificação pretendida. Esta demonstração pode ter elementos práticos (à semelhança do *bilan de compétences* francês), mas normalmente consiste num portfólio de actividades nas quais os adultos demonstram um certo conjunto de com-

1 Por contraposição ao *savoir-faire*, apontado para a integração e mesmo sinergia dos recursos em que uma competência se baseia no sentido em que significa mobilizar um conjunto de recursos – conhecimento, atitudes, traços de personalidade, etc. para um determinado propósito.

2 Por “não formal” entendemos aqui tanto a aprendizagem informata e baseada na experiência como cursos não formais que uma pessoa possa frequentar e que não são acreditados.

*petências* (e.g. usar correctamente a linguagem, calcular superfícies, etc.).

Na Europa, apesar das inevitáveis diferenças, há vários pontos de contacto entre os países que adoptaram sistemas de RVCC. Exemplos disso serão, a filosofia de base e uma certa tendência para alargar o sistema para outros contextos e mesmo países, a fim de promover a aprendizagem ao longo da vida. Não obstante, existe ainda um longo caminho a percorrer em termos de coesão/congruência europeia no desenvolvimento de um conjunto de princípios comuns para a validação da aprendizagem informal e não formal que assegure a comparabilidade entre as abordagens dos diferentes países e dos diferentes níveis (Colardyn & Bjornavold, 2004, p. 87)<sup>3</sup>.

O papel dos sistemas de RVCC está relacionado com a procura de soluções mais criativas relativamente à qualidade na gestão de aprendizagem organizacional (Dealtry, 2003), incluindo a necessidade de uma visão mais holística da gestão de Recursos Humanos.

Como já foi referido anteriormente, hoje em dia, as empresas revelam uma preocupação especial com as questões associadas à aprendizagem como factor-chave da sua competitividade. Como consequência, estas tendem a investir em estratégias orientadas face à melhoria das competências dos seus recursos humanos, para melhorar a sua capacidade de aprendizagem e a sua performance. Corroborando a mais-valia deste investimento, um estudo conduzido por Rebelo (2006) revelou que o nível de qualificação dos trabalhadores funciona grandemente como um facilitador da existência de uma cultura de aprendizagem nas organizações, o tipo de cultura que uma organização aprendente deve ter. Os resultados deste estudo também vão no sentido de que uma cultura de aprendizagem tem um impacto positivo na própria performance organizacional.

Em todo o mundo, o processo de RVCC tem sido desenvolvido em diversos contextos, como campos de refugiados, centros comunitários, organizações, etc.

Em Portugal, este processo está a cargo das instituições para este fim acreditadas pelo Ministério da Educação, chamadas Centros de Novas Oportunidades (CNO), nas suas próprias instalações ou em regime de itinerância. No nosso país, o RVCC está orientado exclusivamente para a atribuição de

3 Na Europa, o processo de RVCC foi adoptado em países como a Áustria, Bélgica, Dinamarca, Filândia, França, Alemanha, Irlanda, Itália, Noruega, Portugal, Sécia e o Reino Unido, mas o processo não é exclusivamente europeu, existindo processos similares também em países como o Chile, o Canadá, Malásia, Coreia, EUA, Austrália, Nova Zelândia, África do Sul, etc, embora existam quase tantos nomes para o processo como países que o adoptam, existindo por isso diversos acrónimos, como por exemplo APL (Accreditation of Prior Learning), APEL (Accreditation of Prior Experiential Learning), RPEL (Recognition of Prior Experiential Learning), PLAR (Prior Learning Assessment and Recognition), VAE (Validacion des Acquis d'Experience) etc.

certificações escolares (4.º, 6.º, 9.º e 12.º ano) através de um processo que envolve a frequência de sessões de RVCC, onde os candidatos evidenciam competências orais de linguagem e comunicação, e de cidadania e Empregabilidade, bem como a elaboração de um Dossier Pessoal e Profissional, onde os candidatos relatam elementos da sua experiência de vida considerados significativos, e competências adquiridas em contexto informal e não formal. Existem, por vezes, contextos onde os candidatos podem demonstrar *in loco* outro tipo de aprendizagens perante elementos do júri de validação. Este sistema não requer qualquer tipo de precedência escolar, desde que os adultos demonstrem possuir as competências necessárias para o nível de qualificação almejado, tal como proposto pelos Referenciais de Competências homologados pelo Ministério da Educação.

O interesse das empresas em particular neste tipo de validação dos seus recursos humanos tem sido ancorado em diferentes esquemas filosóficos, culturais, estratégicos, e organizacionais, tal como pode ser observado na tabela seguinte.

**Tabela 1** · Factores que influenciam a operacionalização de processos de RVCC nas empresas (adaptado de Pette & Devin, 2005)

Opção da Organização	Aspecto Dominante	Impacto principal pretendido
Lógica Individual (caso a caso)	Social/motivacional	Reconhecimento Social da oportunidade dada aos trabalhadores pela empresa; Motivação Individual.
	Gestão de Recursos Humanos Individualizada	Capacidade para evoluir e gerir as competências; Capacidade de evolução organizacional;
	Operacionalização colectiva do processo de RVCC	Acompanhamento das evoluções profissionais; Profissionalização.
Lógica Colectiva (profissão, função, posição...)	Organizacional	Operacionalização das escolhas e reconfiguração da estrutura; Revalidação do trabalho ou função ( <i>job</i> ).
	Económica	Desenvolvimento de uma imagem competitiva (melhoria da imagem de qualidade no mercado).
	Empregabilidade	Melhoria do posicionamento no mercado de trabalho.

Assim, existem vários motivos para uma companhia promover o processo de RVCC junto dos seus trabalhadores, dependendo de variáveis como:

- Foco (individual ou colectivo);
- Propósitos/intenções (reconhecimento social, gestão por competências, evoluções profissionais, posicionamento económico, promoção da empregabilidade, mudança organizacional, etc.);
- Objectivos (diálogo social, avaliar/acompanhar a evolução do trabalhador, reforçar a imagem empresarial, adequar as qualificações às funções, aumentar a empregabilidade interna e externa dos trabalhadores, etc.);
- Estratégias de implementação (de forma sistemática ou não, a longo pra-

- zo ou de forma pontual, como um instrumento de Desenvolvimento de Recursos Humanos, etc.);
- Impacto esperado (motivação do trabalhador, mobilidade organizacional, qualificação dos trabalhadores, performance organizacional, responsabilidade social corporativa, gestão por valores, gestão da aprendizagem organizacional, etc.);
- Questões enfrentadas pela empresa na altura;
- Estratégia corporativa.

No entanto, o processo de RVCC nas empresas não envolve necessariamente um planeamento estratégico formalizado; as possíveis consequências nas carreiras dos colaboradores não são um resultado da validação *per se* (mas da aquisição prévia das competências que esta implica), e a maior parte das empresas envolvidas não chega sequer a reconhecer que estão deste modo a fazer *gestão por competências* (Layec & Leguy, 2006). Na verdade, este parece ser muito mais um processo “de facto” do que de “de direito”, no sentido em que toca uma série de questões importantes (como a Responsabilidade Social Corporativa, a Gestão por Competências, a Gestão por valores, a Aprendizagem Organizacional, etc.) que nem sempre são reconhecidas pelos próprios actores do processo.

Não obstante, é evidente que o processo deliberadamente usado como uma ferramenta de Desenvolvimento de Recursos Humanos ou não, tem um impacto nos trabalhadores que se submetem a ele. A investigação tem demonstrado que o processo de RVCC tem essencialmente afectado a auto-representação dos candidatos de forma positiva (cf. Layec & Leguy, 2006; François & Botteman, s.d.; Prodercom, 2004; etc.), mas também a sua percepção da organização e a sua proximidade face a esta (Layec & Leguy, 2006, p. 131).

Na nossa investigação, pretendemos investigar a relação deste processo com duas atitudes laborais, nomeadamente, o Compromisso Organizacional e a Satisfação com o Emprego e um comportamento laboral, Comportamentos de Cidadania Organizacional Extra-Papel.

### Satisfação com o Emprego

A Satisfação com o Emprego tem sido o foco de milhares de estudos e artigos publicados na área da Psicologia Industrial e Organizacional (Resnick & Bond, 2001).

Em geral, a Satisfação com o Emprego é definida como um estado emocional positivo, resultando de uma avaliação igualmente positiva que um sujeito faça do seu próprio emprego; está relacionada com as características do trabalho de cada um (Dressel, 1982; Butler, 1990; Arches, 1991, cit. in

Sari, 2004). Por outras palavras, a Satisfação com o Emprego é geralmente tratada como um conjunto de sentimentos ou respostas afectivas associadas com a situação de emprego (Imparato, 1972), ou simplesmente “como as pessoas se sentem relativamente aos seus empregos” (Spector, 1997, p. 2).

A investigação tem associado positivamente a Satisfação com o Emprego com os atributos e ocupações do mesmo, atitudes positivas, motivação, o sentimento de felicidade generalizada (*life-happiness*), e o lazer e o ambiente extra-laboral (Tennison, 1996).

Formulamos as nossas primeiras hipóteses no sentido em que a Satisfação com o Emprego irá aumentar com a valorização das competências dos trabalhadores através do processo de RVCC, dada a probabilidade da melhoria de atitudes positivas, motivação, e felicidade generalizada (associada com um melhor auto-conceito (CIDEC, 2004)). Não obstante, estamos particularmente curiosas com os resultados em torno desta variável, uma vez que achamos também plausível que um colaborador que percepcione as suas competências como acima daquilo que o seu trabalho exige, se sinta menos satisfeito no seu emprego (Person-Job Fit Theory<sup>4</sup> [Brkich, Jeffs & Carless, 2002]).

Optámos por propor uma relação positiva entre o Processo de RVCC e a Satisfação com o Emprego, uma vez que acreditamos que, apesar de tal ser plausível, a relação negativa entre as variáveis seja menos comum que a inversa.

**Hipótese 1a:** Trabalhadores que tenham concluído o processo de RVCC promovido pelas suas organizações revelam um nível mais elevado de Satisfação com o Emprego do que aqueles que não estão envolvidos no mesmo processo.

**Hipótese 1b:** Trabalhadores que estejam a frequentar o processo de RVCC promovido pelas suas organizações revelam um nível mais elevado de Satisfação com o Emprego do que aqueles que não estão envolvidos no mesmo processo.

### **Compromisso Organizacional**

Nas últimas décadas, o conceito de Compromisso Organizacional (CO) tem crescido em popularidade na literatura da Psicologia das Organizações e do Comportamento Organizacional (Mathieu & Zajac, 1990).

Mowday, Porter and Steers (1982, cit. in Fields, 2002) autores de muita

4 Person-Job Fit (adequação da pessoa ao emprego) tem sido conceptualizada como o grau em que as preferências, conhecimento, capacidades, habilidades, necessidades e valores vão de encontro aos requerimentos do seu emprego (Brkich, Jeffs & Carless, 2002). A adequação da pessoa ao emprego é um determinante importante da Satisfação com o Emprego (Arvey, Carter, & Buerkley, 1991 cit in Brkich, Jeffs & Carless, 2002).

da investigação inicial acerca do Compromisso Organizacional, caracterizam o construto como sendo uma forte crença e aceitação dos objectivos e valores da organização, uma predisposição (*willingness*) para exercer um esforço considerável em prol da mesma, e um forte desejo de permanecer nessa mesma organização. Apesar das diferentes definições e medidas do CO, existe algum consenso relativamente ao facto de que este pode geralmente ser considerado um vínculo entre o membro e a organização (Mathieu & Zajac, 1990). A multidimensionalidade do constructo tem igualmente reunido consenso (Meyer & Allen, 1997), não obstante a existência de vários modelos na literatura.

No presente estudo, adoptamos o modelo de três componentes de Meyer e Allen (1991, 1997; Allen e Meyer, 1990), dado ser o mais estudado e suportado empiricamente, “prevalecendo” na literatura (Bergman, 2006; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002). Este modelo tem sido explorado em diversos contextos e culturas, embora a maioria dos estudos tenha sido feita nos Estados Unidos da América (cf. Allen & Meyer, 1996).

Meyer and Allen (1991) conceptualizam o CO dividido em três componentes (e não tipos, um vez que eles podem coexistir); compromisso afectivo, compromisso normativo, e compromisso de continuidade. O compromisso afectivo denota a relação emocional que o indivíduo desenvolve para com a organização associada à identificação e envolvimento com a mesma; o compromisso normativo está associado ao sentimento de obrigação ou responsabilidade moral de permanecer na organização; e o compromisso de continuidade reflecte os custos percebidos de sair da organização (como a perda da antiguidade ou baixa de salário).

Na nossa investigação, considerando a natureza e as características dos três componentes do CO, optámos por formular apenas hipóteses com os componentes afectivo e normativo do construto.

Centenas de estudos têm examinado as relações entre Compromisso Organizacional Afectivo e variáveis que hipoteticamente são antecedentes (Meyer & Allen, 1997). Em termos de Variáveis Organizacionais, o CO Afectivo parece estar positivamente relacionado com a forma como as políticas organizacionais são concebidas, comunicadas, e percebidas como justas. A investigação referente às características pessoais nesta área tem focado dois tipos de variáveis: demográficas (e.g., idade, antiguidade na empresa), e disposicionais (e.g., personalidade, valores), que são aquelas que na literatura têm demonstrado significância estatística (Meyer & Allen, 1997). Em particular, existe alguma investigação que aponta no sentido de as percepções das próprias competências terem um papel importante no desenvolvimento do CO Afectivo (Meyer & Allen, 1997). Das diversas características pessoais examinadas, Mathieu e Zajac (1990) encontraram a maior relação

entre competência percebida e compromisso afectivo, o que nos leva às seguintes hipóteses:

Hipótese 2a: Trabalhadores que concluíram o processo de RVCC promovido pelas suas organizações revelam um nível mais elevado de Compromisso Afectivo do que aqueles que não estão envolvidos neste mesmo processo.

Hipótese 2b: Trabalhadores que estão a frequentar o processo de RVCC promovido pelas suas organizações revelam um nível mais elevado de Compromisso Normativo do que aqueles que não estão envolvidos neste mesmo processo.

O Compromisso Organizacional Normativo tem sido relacionado com uma série de processos, tais como, a socialização dos trabalhadores numa organização, ou o contrato psicológico entre o colaborador e a sua organização (Argyris, 1960; Rousseau, 1989, 1995; Schein, 1980, cit. in Meyer & Allen, 1997). Os investimentos que a organização faz no seu colaborador, sobretudo aqueles que são à partida mais difíceis de retribuir também aparecem altamente correlacionados com o advento do CO Normativo, o que nos leva a propor o seguinte:

Hipótese 2c: Trabalhadores que concluíram o processo de RVCC promovido pelas suas organizações revelam um nível mais elevado de Compromisso Normativo do que aqueles que não estão envolvidos neste mesmo processo.

Hipótese 2d: Trabalhadores que estão a frequentar o processo de RVCC promovido pelas suas organizações revelam um nível mais elevados de Compromisso Normativo do que aqueles que não estão envolvidos neste mesmo processo.

### **Comportamentos de Cidadania Organizacional Extra-Papel**

Os Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO) podem ser definidos como comportamentos individuais que são *discricionários*, não são contratualmente garantidos e que no contexto promovem o funcionamento eficiente da organização (Organ, 1997; Smith, Organ, & Near, 1983).

Os CCO's são *discricionários*, na medida em que não constituem um requerimento exigível (*enforceable*) da função desempenhada, sendo portanto uma escolha de natureza pessoal (de tal forma que a sua omissão não seja entendida como punível); os CCO's não são contratualmente garantidos, uma vez que não são directa nem explicitamente reconhecidos pelo sistema formal de recompensas (Organ, 1997).

Neste estudo, utilizamos o modelo de Van Dyne e LePine (1998) "Comportamentos de Ajuda e Voz Activa<sup>5</sup>", por ser um modelo bastante específico

5 No original, "Helping and Voice Behaviors".

co, orientado para comportamentos extra-papel que haviam sido apontados como consequências observadas dos processos de RVCC nas empresas, em estudos prévios (e.g. Prodercom, 2004).

Comportamentos de Ajuda são definidos como os comportamentos pró-activos que enfatizam actos de consideração para com os colaboradores e a organização, e comportamentos de Voz Activa caracterizam-se por uma pró-actividade dirigida a questionar o *status quo*, com vista a melhorar o desempenho organizacional. Ambas as dimensões são vistas como comportamentos extra-papel que os trabalhadores empreendem de mote próprio (Fields, 2002).

Ng e Van Dyne (2005) referem que os antecedentes psicossociais dos comportamentos de ajuda são essencialmente a *coesão grupal* e as *normas grupais de cooperação* (normas que podem ser definidas como padrões de comportamento que são relativamente estáveis ao longo do tempo e são esperados pelos membros do grupo (Bettenhausen & Murnigham, 1991, cit. in Ng & Van Dyne, 2005). Uma vez que a formação, tal como o processo de RVCC (dada a inquestionabilidade das similitudes contextuais), oferece um contexto de socialização, promovendo outras oportunidades de convívio e mesmo solidariedade entre os seus sujeitos (cf. Geerthuis et al, 2002; Bartlett, 2001; Kontoghiorghes & Bryant, 2004), propomos as seguintes hipóteses:

Hipótese 3a: Trabalhadores que concluíram o processo de RVCC promovido pelas suas organizações revelam um nível mais elevado de comportamentos de Ajuda do que aqueles que não estão envolvidos neste mesmo processo.

Hipótese 3b: Trabalhadores que estão a frequentar o processo de RVCC promovido pelas suas organizações revelam um nível mais elevado de comportamentos de Ajuda do que aqueles que não estão envolvidos neste mesmo processo.

Relativamente aos comportamentos de Voz Activa, LePine e Van Dyne (1998) enfatizam a relevância da satisfação com o grupo (altamente relacionada com a resposta emocional associada à interacção com os outros elementos do grupo de trabalho) e a auto-estima global (o grau de valor [*self-worth*] que um indivíduo atribui a si mesmo (Brackner, 1998, cit. in Van Dyne & LePine, 1998) como antecedentes desta variável.

Se considerarmos que uma das maiores conclusões do estudo conduzido pelo CIDEF (2004) no impacto dos processos de RVCC na população Portuguesa foi o aumento da auto-estima global, podemos formular as seguintes hipóteses:

Hipótese 3c: Trabalhadores que concluíram o processo de RVCC promovido pelas suas organizações revelam um nível mais elevado de Comportamentos

de Voz Activa do que aqueles que não estão envolvidos neste mesmo processo.

Hipótese 3d: Trabalhadores que estão a frequentar o processo de RVCC promovido pelas suas organizações revelam um nível mais elevado de Comportamentos de Voz Activa do que aqueles que não estão envolvidos neste mesmo processo.

## MÉTODO

### Sujeitos e recolha de dados

Os dados foram recolhidos de colaboradores de duas organizações industriais. Cerca de 150 questionários foram distribuídos a colaboradores da produção (60,7%), de funções administrativas (5,2%), e com funções de supervisão (17%); 17,1% dos sujeitos não responderam a este item. Dos 150 questionários, cerca de 90% (N=135), foram preenchidos e devolvidos. Desta amostra, 30,2% dos sujeitos eram do género feminino e 69,8% do sexo masculino. Os sujeitos tinham idades compreendidas entre os 27 e os 59 anos, com uma média de 42,5 anos, e um desvio padrão de 6,95. A amostra foi dividida em três grupos, de acordo com o nível de envolvimento no processo de RVCC: não envolvida (31,1%), a frequentar o processo (40%), tendo concluído com sucesso o processo de RVCC (28,9%).

Os questionários foram distribuídos aos colaboradores por uma das autoras, mas nos casos em que pessoal externo à organização não era permitido nas instalações, um membro do departamento de Recursos Humanos recolheu os dados.

As duas organizações em que recolhemos os dados são grandes empresas do ramo automóvel e de *contract manufacturing*. Operando em Portugal desde 1946, a firma do ramo automóvel tem actualmente cerca de 600 trabalhadores e filiais em várias regiões do país, embora os sujeitos que inquirimos operem no Centro e Norte de Portugal. A empresa de *contract manufacturing* foi fundada em 1965 em Portugal, e em 2004 fundiu-se com outra empresa europeia, expandindo os seus negócios pela Europa desde então. Em Portugal, a empresa tem cerca de 1000 trabalhadores, operando exclusivamente no Centro do país.

### Medidas

A Satisfação com o Emprego foi medida usando a versão reduzida do MSQ - *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (Weiss, Dawis, England & Lofquist, 1967), com 20 itens. As opções apresentadas numa escala de tipo *Likert* de 5 pontos variaram entre “muito insatisfeito com este aspecto do meu trabalho” (1) a “muito satisfeito com este aspecto deste trabalho” (5). A solução

factorial por nós encontrada vai de encontro ao trabalho de outros autores, como Moorman (1993, cit. in Fields, 2002), revelando duas dimensões: satisfação intrínseca (refere-se ao trabalho em si mesmo e contempla variáveis como as responsabilidades e crescimento ou realização pessoal, etc.), e satisfação extrínseca (associada a variáveis como o *status*, o pagamento, condições gerais de trabalho, etc.).

O nível de Compromisso Organizacional dos colaboradores foi medido usando a Escala de Compromisso Organizacional – Afectivo, Normativo, e de Continuidade, na versão revista de Meyer e Allen (1997), tendo sido encontradas as 3 dimensões esperadas na análise factorial. Nesta escala é usada uma escala *Likert* de 7 pontos, para medir o nível de acordo dos participantes com cada frase (de 1 – discordo completamente a 7 – concordo completamente).

Os Comportamentos de Cidadania Organizacional Extra-Papel foram avaliados usando a escala de 13 itens desenvolvida por Van Dyne e LePine (1998) “Escala de Comportamentos e Ajuda e Voz Activa”. As respostas para todos os itens obedeceram a um formato *Likert* de 7 itens, variando entre 1 - discordo completamente e 7 - concordo completamente.

### **Análise**

A análise dos construtos foi feita empregando uma análise factorial exploratória, dado que nenhum dos questionários havia ainda sido validado para a população portuguesa.

Para testar as nossas hipóteses, usámos uma análise multivariada da variância (MANOVA). As variáveis independentes consideradas foram os três diferentes níveis de desenvolvimento do processo de RVCC em que dividimos a amostra (não envolvido, a frequentar o processo, e tendo já concluído o processo com sucesso). Consideramos como variáveis dependentes a Satisfação com o Emprego (2 níveis: interno e externo), o Compromisso Organizacional (3 níveis: afectivo, normativo e de continuidade), e os Comportamentos de Ajuda e Voz Activa (2 níveis: comportamentos de ajuda e comportamentos de voz activa).

Escolhemos uma MANOVA na medida em que pretendíamos testar as diferenças estatísticas no todo, relativamente ao efeito principal e à interacção das diferentes variáveis entre si. Subsequentemente, usámos um teste post hoc de Games-Howell para verificar quais os factores com diferenças estatisticamente significativas, dado que o teste de Levene não revelou igualdade de variâncias entre os grupos (Pestana & Gageiro, 2005).

## RESULTADOS

### Confiabilidade das escalas

Todas as escalas revelaram bons níveis de confiabilidade, com valores de  $\alpha$  de 0,88 para o MSQ (0,87 para o factor de satisfação interna, e 0,77 para o factor de satisfação externa), 0,81 para a Escala de Compromisso Organizacional – Afetivo, Normativo e de Continuidade (0,75 para a dimensão afectiva, 0,81 para a dimensão normativa, e 0,84 para a dimensão de continuidade), e 0,93 para a escala de Comportamentos de Ajuda e Voz Activa (0,75 para a escala de Comportamentos de Voz Activa, e 0,94 para a Escala de Comportamentos de Ajuda).

### Teste das Hipóteses

Na nossa análise, usámos uma MANOVA com ajustamento para não-ortogonalidade. O N total foi reduzido de 135 para 134 na Satisfação com o Emprego; para 132 no caso do Compromisso Organizacional, e para 133 no caso dos Comportamentos de Ajuda e Voz Activa, a fim de eliminar os *outliers* severos.

Através do critério de Wilk, verificamos que os Comportamentos de Ajuda e Voz Activa foram afectados de forma significativa pela participação no Processo de RVCC ( $F_{(4, 240)}=3,943$ ,  $p=0,04$ ), e o procedimento post-hoc de Games-Howell revelou que as diferenças significativas se referiam especificamente aos comportamentos de Voz Activa, entre trabalhadores que já haviam concluído o processo e aqueles que não estavam envolvidos no mesmo (diferença média=,79 para  $p=0,006$ ), bem como, para trabalhadores presentemente a frequentar o processo *versus* outros não envolvidos no mesmo (diferença média=,67 para  $p=0,03$ ).

Não encontramos efeito multivariado estatisticamente significativo para a Satisfação com o Emprego ( $F_{(4, 252)}=0,405$ ;  $p=0,805$ ) nem para o Compromisso Organizacional ( $F_{(6, 240)}=0,555$ ;  $p=0,766$ ).

Tabela 2 · Resultados dos procedimentos da MANOVA

		Valor	F	df da hipótese	Error df	Sig.
Satisfação com o Emprego						
Status face ao RVCC	Lambda de Wilk	,987	,405	4,000	252,000	,805
Compromisso Organizacional						
Status face ao RVCC	Lambda de Wilk	,973	,555	6,000	240,000	,766
Comportamentos de Ajuda e Voz Activa						
Status face ao RVCC	Lambda de Wilk	,880	3,943	4,000	240,000	,004

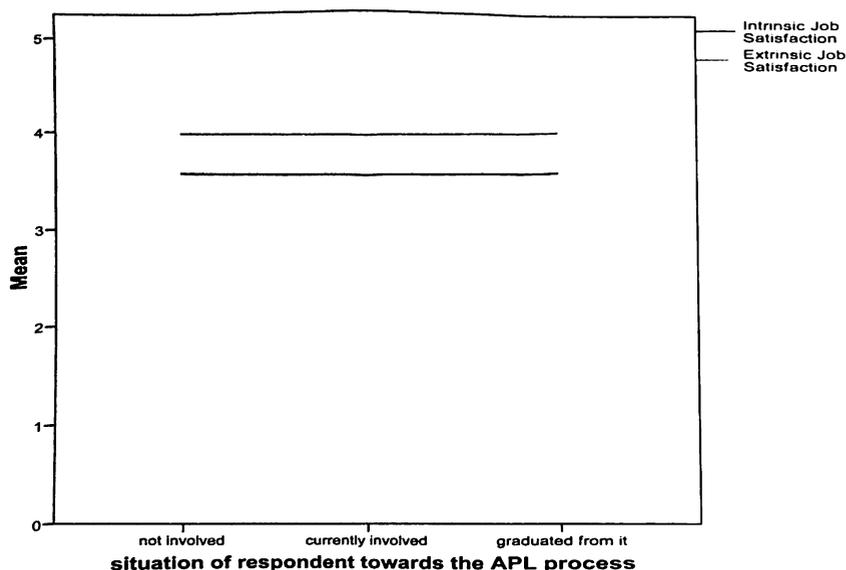
Assim, os trabalhadores que estão actualmente a frequentar o processo de RVCC, bem como, aqueles que já o concluíram com sucesso, apresentam níveis mais elevados de comportamentos pró-activos que desafiam o *status quo* de forma a melhorar o desempenho ou performance organizacional (Comportamentos de Voz Activa).

Tabela 3 · Médias e Desvios-Padrão

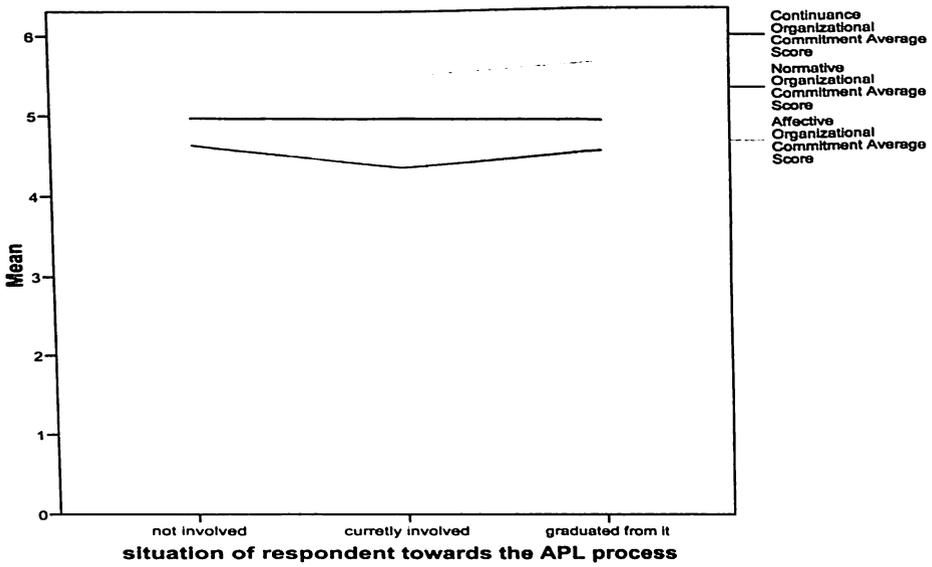
Variável	Satisfação Intrínseca com o Emprego N=134		Satisfação Extrínseca com o Emprego N=134		Compromisso Organizacional Afetivo N=132		Compromisso Organizacional Normativo N=132		Compromisso Organizacional de Continuidade N=132		Comportamentos de Ajuda N=133		Comportamentos de Voz Activa N=133	
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP
<b>Status face ao RVCC</b>														
Não envolvidos	4,00	,643	3,61	,844	5,39	1,44	4,63	1,332	4,97	1,452	5,93	,773	5,21	1,354
Envolvidos	3,94	,695	3,49	,778	5,50	1,10	4,35	1,538	4,97	1,302	5,99	,825	5,88	,904
Validados	4,04	,496	3,62	,590	5,63	,87	4,51	1,144	4,89	,874	6,20	,572	6,00	,677

Embora a Análise Multivariada de Variância tenha revelado significância estatística apenas em termos de Comportamentos de Voz Activa, as variáveis em estudo parecem seguir a tendência por nós prevista, como pode ser observado nos seguintes gráficos.

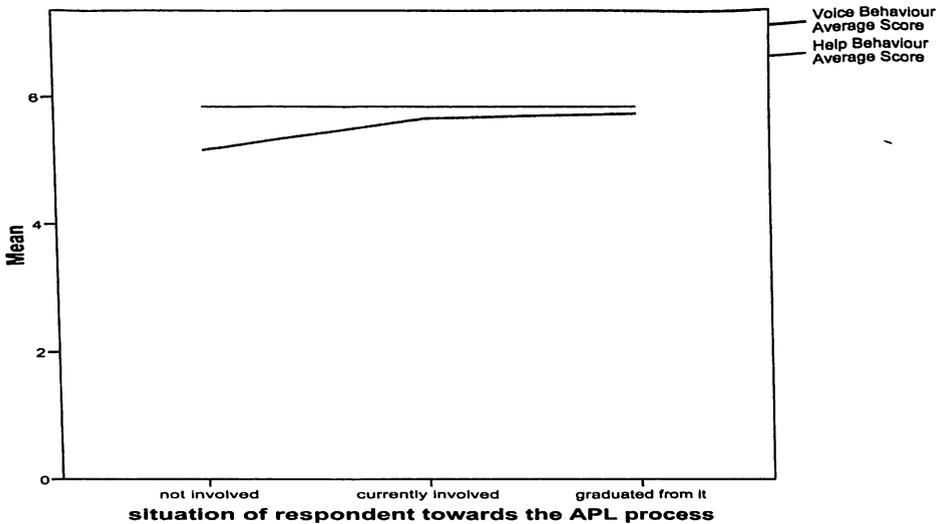
Figura 1 · Gráfico das diferenças entre os 3 níveis dos trabalhadores face ao Processo de RVCC, em termos das duas dimensões de Satisfação com o Emprego



**Figura 2** · Gráfico das diferenças entre os 3 níveis dos trabalhadores face ao Processo de RVCC, em termos das três dimensões de Compromisso Organizacional



**Figura 3** · Gráfico das diferenças entre os 3 níveis dos trabalhadores face ao Processo de RVCC, em termos das duas dimensões de Comportamentos de Cidadania Organizacional Extra-Papel



## DISCUSSÃO

Apesar de o RVCC existir em Portugal desde 2003, e de haver cada vez mais estudos sobre o impacto do processo, existe uma certa lacuna relativamente ao processo no contexto laboral, uma vez que a investigação existente tem focado essencialmente o impacto do processo de RVCC em variáveis individuais e educacionais. A investigação apresentada nesta comunicação apresenta um primeiro esforço no sentido de compreender as implicações desta ferramenta de desenvolvimento de Recursos Humanos no funcionamento das organizações, tendo um cariz claramente exploratório.

Tendo por base a Teoria da Troca Social (*Social Exchange Theory* (Blau, 1953 cit. in Rousseau, 1995) e o Contrato Psicológico (Rousseau, 1995) propusemos que os colaboradores de uma empresa quereriam reciprocamente o interesse da organização no seu desenvolvimento com níveis mais elevados de Satisfação com o Emprego, Compromisso Organizacional, e Comportamentos de Cidadania Organizacional.

Verificamos neste trabalho que todas as variáveis excepto o CO Normativo apresentaram a tendência esperada, como é visível nos gráficos apresentados, embora apenas tivéssemos encontrado diferenças estatisticamente significativas para os Comportamentos de Cidadania Organizacional de Voz Activa, os comportamentos pro-activos que desafiam o *status quo* para melhorar o desempenho da organização.

Os resultados, embora um pouco diferentes do que previmos, são consistentes com a nossa revisão bibliográfica, na medida em que sistematicamente o efeito mais consistente e replicado do processo de RVCC é o aumento da auto-confiança, auto-conceito, e auto-estima, o que, por seu turno, é o mais importante antecedente dos Comportamentos de Voz Activa (Van Dyne & LePine, 1998).

Deste modo, cremos que as nossas proposições iniciais são válidas, podendo existir outras covariáveis que não esperávamos. A consensual demanda de aprendizagem contínua dos trabalhadores pelo mercado de trabalho actual pode ser vista como uma exigência das empresas passível de coerção (e.g., os trabalhadores que não se desenvolvem não progridem nas suas carreiras e têm uma maior probabilidade de serem despedidos). Esta percepção pode aportar consigo um certo sentido de necessidade, mais do que de oportunidade a iniciativas como a promoção do Processo de RVCC nas empresas, trazendo consigo alguma pressão e sentido de obrigação face a este. Actualmente, nos dois casos onde recolhemos os dados, apesar de as sessões de RVCC serem realizadas pós-laboralmente, estas são levadas a cabo nas instalações da empresa, tornando visível para administração e

pares se os trabalhadores estão ou não a desenvolver este esforço no sentido da qualificação.

Deste modo, os trabalhadores podem não considerar o processo de RVCC como algo que a organização lhes esteja a oferecer de modo que se sintam no dever de retribuir em termos atitudinais (e.g. Compromisso Organizacional Normativo), embora, curiosamente, alterem comportamentos em benefício da empresa (e.g. Comportamentos de Voz Activa).

É ainda importante registar que ambas as empresas registaram níveis muito elevados de Satisfação com o Emprego e de Compromisso Organizacional *a priori*, tornando menos provável a significância estatística de qualquer aumento nas variáveis em questão, indicando que possivelmente as empresas promovem também outras medidas de Gestão de Recursos Humanos que devido a outros motivos (como por exemplo antecedência cronológica) são responsáveis pela sua variância.

## CONCLUSÕES

É comumente aceite na literatura da Gestão que as organizações precisam de colaboradores que estejam disponíveis para exceder os requisitos formais dos seus empregos (Barnard, 1938; Katz, 1964; Katz & Kahn, 1978; cit. in Morrison, 1994).

Este estudo exploratório demonstrou que o processo de RVCC promovido pelas empresas tem um impacto claro nos comportamentos pró-activos dos trabalhadores face à Performance Organizacional.

Trabalhadores que certificaram as suas competências ou que estão envolvidos no processo de RVCC tendem a revelar um maior envolvimento em matérias que afectam a qualidade de vida no seu grupo e para fazer um esforço mais elevado para se manterem bem informados sobre temas onde a sua opinião pode ser útil para o grupo de trabalho.

### Implicações Teóricas e Práticas do Presente Estudo

No que se refere às implicações teóricas, pensamos que esta investigação oferece pistas que contribuem para uma maior exploração da investigação relacionada com o processo de RVCC como uma abordagem inovadora e válida a temas como a aprendizagem ao longo da vida, gestão da aprendizagem organizacional, e a prática do desenvolvimento de recursos humanos.

Em termos práticos, esperamos que a nossa contribuição possa otimizar de alguma forma o processo de RVCC nas empresas portuguesas, uma vez que claramente existem benefícios que estas podem colher desta iniciativa, nomeadamente, em termos da relação dos trabalhadores com a organização.

### Limitações e direcção de investigação futura

Uma das limitações do presente estudo é, naturalmente, a sua natureza transversal. Assim, em termos de pesquisas futuras, pensamos que seria interessante realizar um estudo longitudinal com esta população de forma a compreender as evoluções destas e de outras variáveis dependentes que possam igualmente ser relevantes (como as inovações dos trabalhadores no seu contexto laboral). Além disso, poderia ser de grande interesse também explorar o que acontece, relativamente a estas variáveis, aos trabalhadores que por algum motivo desistem do Processo de RVCC.

Finalmente, pensamos que também seria muito interessante compreender como é que a relação inversa (da Organização com o Trabalhador) é afectada pelo processo de RVCC: por exemplo, uma vez que verificamos que os trabalhadores reportam um nível maior de Comportamentos de Voz Activa, será que isso significa que as empresas promovem mais o *empowerment* dos trabalhadores depois de estes terem validado as suas competências?

### REFERÊNCIAS

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organisation, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Bartlett, K. R. (2001). The relationship Between Training and Organizational Commitment: a Study in the Heath Care Field. *Human Resource Development Quarterly*, 12 (4), 335-352.
- Bergman, L. (2006). Perspectives on determinants of social welfare: introduction. *International Journal of Social Welfare*, 15, (1), 1-4
- Brkich, M., Jeffs, D., and Carless, S. A. (2002). A Global Self-Report Measure of Person-Job Fit *European Journal of Psychological Assessment*, 18 (1), 43-51.
- Colardyn, D., & Bjornavold, J. (2004). Validation of Formal, Non-Formal and Informal Learning: policy and practices in EU Member States. *European Journal of Education*, 39 (1), 69-89.
- Dealtry, R. (2003). Issues relating to learning accreditation in corporate university management. *Journal of Workplace Learning*, 15 (2), 80-86
- CIDEC – Centro Interdisciplinar de Estudos Económicos (2004) *O impacto do Reconhecimento de Competências Adquiridas ao Longo da Vida*. Lisboa: DGFV – Direcção Geral de Formação Vocacional.

- Fields, D.L. (2002). *Taking the measure of work: A guide to validated scales for organizational research and diagnosis*. Thousand Oaks, CA
- François, P.-H. & Botteman, A. E. (sd). Théorie Sociale Cognitive de Bandura et Bilan de Compétences: Applications, Recherches et Perspectives Critiques. *CARRIÉROlogie*, 519-543.
- Fredy-Pinchot, A. (2004). Chronique: points de vue de praticiens. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 52, 63-67.
- Geerthuis, S., Holmes, M., Geerthuis H., Clancy, D., & Bristol, A. (2002). Evaluation of workplace learning. *Journal of Workplace Learning*, 14 (1/2), 11-18.
- Imparato, N. (1972) Relationship between Porter's Need Satisfaction Questionnaire and de Job Descriptive Index. *Journal of Applied Psychology*, 56 (5), 397-405.
- Kontoghiorghes, C., & Bryant, N. (2004). Exploring Employee Commitment in a Service Organization in the Health Care Insurance Industry. *Organizational Development Journal*, 22 (3), 59-72.
- Layec, J., & Leguy, P. (2006). *La VAE dans les entreprises: un atout collectif? Etude des pratiques dans des TPE, PME/PMI et collectivités territoriales*. Ministère De l'Emploi, De La Cohésion Sociale et Du Logement - Délégation Générale à l'Emploi et la Formation Professionnelle.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting Voice Behaviour in Work Groups. *Journal of Applied Psychology*, 81 (6), 853-868.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990) A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace - Theory, Research and Application* Sage Publications - International Educational and Professional Publisher.
- 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, 20-52.
- Morrison, E. W. (1994). Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employee's Perspective. *Academy of Management Journal*, 37 (6), 1543-1567.
- Ng, K. Y., & Van Dyne, L. (2005). Antecedents and Performance Consequences of Helping Behavior in Work Groups - A multilevel analysis. *Group & Organization Management*, 30 (5), 510-540.

- Organ, D. W. (1997) Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-up Time. *Human Performance*, 10 (2), 85-97.
- Perrenoud, Philippe (1996) Formation continue et développement de compétences professionnelles. *L'Éducateur*, 9, 28-33.
- Pestana, M. H. e Gageiro, J. N. (2005). *Análise de dados para ciências sociais. A complementaridade do SPSS (4ª Ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pette, X. & Devin, C. (2005). *Gagner en compétence pour gagner en compétitivité : étude sur les pratiques de VAE dans les entreprises industrielles et de services à l'industrie*. Rapport de recherche non publié, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, Direction Générale des Entreprises.
- Prodercom (2004). *Avaliação do Impacte dos Processos RVCC - Estudo de Caso*. Prodercom.
- Rebelo, T. (2006). *Orientação cultural para a aprendizagem nas organizações: Condicionantes e conseqüentes*. Tese de doutoramento não publicada, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Resnick, S. G., & Bond, G. R. (2001). The Indiana Job Satisfaction Scale - Job Satisfaction in Vocational Rehabilitation for People with Severe Mental Illness. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 25 (1), 12-19.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations - Understanding Written and Unwritten Agreements*. Sage Publications - International Educational and Professional Publisher.
- Sari, H. (2004). An analysis of burnout and Job Satisfaction among Turkish special school head teachers and teachers, and the factors affecting their burnout and Job Satisfaction. *Educational Studies*, 30 (3), 291-306.
- Smith, A. C., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68 (4), 653-663.
- Spector, P. E. (1997) *Job Satisfaction - Application, Assessment, Causes, and Consequence*. Sage Publications - International Educational and Professional Publisher.
- Tennison, G. M. (1996). *The Determination of the Universal Variables of Job Satisfaction through Content Analysis*. Dissertation Presented to the Faculty of the School of Education Curriculum and Instruction in partial fulfilment of the Requirements for the Degree Doctor of Education, University of San Francisco.
- Van Dyne, L. & LePine, J. A. (1998) Helping and Voice Extra-Role Behaviours: Evidence of Construct and Predictive Validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), p. 108-119.

Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis, MN: University of Minnesota Industrial Relations Center.