Universidades Lusíada

Lopes, Maik Isidoro, 1983-

Seleção e clima organizacional no Instituto dos Pupilos do Exército : evidências de um estudo numa escola de matriz castrense

http://hdl.handle.net/11067/1742

Metadados

Data de Publicação 2015-11-18

Resumo O presente relatório é respeitante ao trabalho realizado no decurso do estágio no Instituto dos Pupilos do Exército na área de Recursos Humanos, enquadrado no 2º ano do Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações da Universidade Lusíada de Lisboa. Neste, encontra-se uma breve descrição da entidade acolhedora, bem como um enquadramento teórico das temáticas abordadas e realizadas durante o estágio, nomeadamente o Recrutamento e Seleção, um estudo empírico relativo ao Clima Organizaciona...

Palavras Chave Gestão de pessoal - Planeamento, Empregados - Recrutamento, Cultura de empresa, Instituto dos Pupilos do Exército - Ensino e estudo (Estágio) - Portugal

Tipo masterThesis

Revisão de Pares Não

Coleções [ULL-IPCE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-10-12T02:45:45Z com informação proveniente do Repositório

http://repositorio.ulusiada.pt

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

Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Instituto de Psicologia e Ciências da Educação

Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações

Seleção e clima organizacional no Instituto dos Pupilos do Exército: evidências de um estudo numa escola de matriz castrense

Realizado por:
Maik Isidoro Lopes
Supervisionado por:
Prof. Doutor José António Baião Carochinho
Orientado por:
Tenente Coronel Jorge Manuel Lopes Bastos

Constituição do Júri:

Presidente:	Prof.ª Doutora Tânia Gaspar Sintra dos Santos
Supervisor:	Prof. Doutor José António Baião Carochinho
Arguente:	Prof. Doutor João José Silva Pissarra

Dissertação aprovada em: 13 de Novembro de 2015

Lisboa

2015

UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA

Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Instituto de Psicologia e Ciências da Educação

Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações

Seleção e clima organizacional no Instituto dos Pupilos do Exército: evidências de um estudo numa escola de matriz castrense

Maik Isidoro Lopes

Lisboa

Outubro 2015

UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA

Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Instituto de Psicologia e Ciências da Educação

Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações

Seleção e clima organizacional no Instituto dos Pupilos do Exército: evidências de um estudo numa escola de matriz castrense

Maik Isidoro Lopes

Lisboa

Outubro 2015

Maik Isidoro Lopes

Seleção e clima organizacional no Instituto dos Pupilos do Exército: evidências de um estudo numa escola de matriz castrense

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

Coordenadora de mestrado: Prof.ª Doutora Tânia Gaspar Sintra dos Santos

Supervisor de estágio: Prof. Doutor José António Baião Carochinho

Orientador de estágio: Tenente Coronel Jorge Manuel Lopes Bastos

Lisboa

Outubro 2015

Ficha Técnica

Autor	Maik Isidoro Lopes
Coordenadora de mestrado	Prof.ª Doutora Tânia Gaspar Sintra dos Santos
Supervisor de estágio	Prof. Doutor José António Baião Carochinho
Orientador de estágio	Tenente Coronel Jorge Manuel Lopes Bastos
Título	Seleção e clima organizacional no Instituto dos Pupilos do Exército: evidências de um estudo numa escola de matriz castrense
Local	Lisboa
Ano	2015

Mediateca da Universidade Lusíada de Lisboa - Catalogação na Publicação

LOPES, Maik Isidoro, 1983-

Seleção e clima organizacional no Instituto dos Pupilos do Exército : evidências de um estudo numa escola de matriz castrense / Maik Isidoro Lopes ; coordenado por Tânia Gaspar Sintra dos Santos ; supervisionado por José António Baião Carochinho ; orientado por Jorge Manuel Lopes Bastos. - Lisboa : [s.n.], 2015. - Relatório de estágio do Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações, Instituto de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade Lusíada de Lisboa.

I - BASTOS, Jorge Manuel Lopes, 1968-
II - CAROCHINHO, José António Baião, 1963-
III - SANTOS, Tânia Gaspar Sintra dos, 1977-

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

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

LCC
1. HD58.7.L67 2015

Agradecimentos

Este relatório encerra mais um período de enorme aprendizagem, de crescimento e valorização pessoal e académica, que só foi possível graças às inúmeras pessoas que me ajudaram a ultrapassar "trincheiras" e souberam dar o reforço positivo constante e necessário para não deixar de acreditar que era possível, a todas expresso aqui o meu mais profundo agradecimento.

Em primeiro lugar quero agradecer ao Exmo. Diretor do Instituto dos Pupilos do Exército, Coronel João Augusto de Miranda Soares que autorizou a realização do estágio.

Ao Subdiretor do Instituto dos Pupilos do Exército e meu orientador de estágio, Tenente-Coronel Jorge Manuel Lopes Bastos pelo seu incondicional apoio, ensinamentos, colaboração e por me fazer acreditar que "Querer é Poder".

Um agradecimento muito especial ao Professor Doutor José António Carochinho, supervisor de estágio, pela sua persistência e inestimável ajuda. Especialmente relevo toda a sua dedicação, apoio, paciência, incentivo, orientação, disponibilidade e profissionalismo, bem como toda a sua imprescindível ajuda no tratamento dos dados. Acima de tudo, muito obrigado por acreditar nas minhas capacidades e por me ter acompanhado nesta enriquecedora "batalha" contra o tempo.

Por fim, a todos os militares, professores, funcionários civis e alunos do Instituto, o meu profundo e sentido agradecimento por terem acedido participar nos estudos, que constituem a verdadeira mais-valia deste trabalho, que logicamente só se tornou possível graças à pronta cooperação e célere resposta.

A todos os que me ajudaram a alcançar este objetivo e que não mencionei nominalmente, sem que contudo os esqueça, um grande OBRIGADO!

Resumo

O presente relatório é respeitante ao trabalho realizado no decurso do estágio no Instituto dos Pupilos do Exército na área de Recursos Humanos, enquadrado no 2º ano do Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações da Universidade Lusíada de Lisboa.

Neste, encontra-se uma breve descrição da entidade acolhedora, bem como um enquadramento teórico das temáticas abordadas e realizadas durante o estágio, nomeadamente o Recrutamento e Seleção, um estudo empírico relativo ao Clima Organizacional e um estudo relativo à dependência à Internet, por parte dos alunos do Instituto.

A revisão bibliográfica relativa ao Recrutamento e Seleção incide sobre a definição do conceito, as formas de recrutamento e as fontes. Ao nível da seleção abordam-se os métodos de seleção com especial ênfase para a entrevista.

A revisão bibliográfica no que toca ao Clima Organizacional incide sobre a sua definição, dimensões, perspetivas e no Modelo dos Valores Contrastantes.

A realização dos dois estudos empíricos foram acolhidos como uma mais-valia, pois enriqueceu o presente relatório, como também constituiu informação importante para o próprio Instituto em duas áreas que não tinham ainda sido estudadas na instituição.

Palavras-chave: recrutamento e seleção; clima organizacional; dependência à internet.

Abstract

The present report deals with the work carried out during the internship at Institute of the Pupils of the Army in the area of Human Resources, within the scope of the 2nd year of the Master's degree in Psychology in Work and Organizations at University Lusíada.

We can find here a brief description of the entity, as well as a theoretical framework of themes carried out during the internship, including recruitment and selection, an empirical study on the organizational climate and a study on students' addiction to the internet.

The literature review on the Recruitment and selection process focuses on the definition of the concept, methods of recruitment and the sources. At the level of selection, we focused on selection methods giving special emphasis to the interview.

The literature review on organizational climate relates to its definition, dimensions and perspectives and in the model of Contrasting Values.

The two empirical studies performed were welcomed as an asset because they have enriched this report, but they have also provided important information to the Institute itself in two areas that had not yet been studied at the institution.

Key words: recruitment and selection; organizational climate; internet addiction.

Índice

Agradecimentos i
Resumo ii
Abstract iii
Índice iv
Índice de Figuras vi
Índice de Tabelas vii
Índice de Abreviaturas viii

Introdução 1
Capítulo I - Caraterização da Entidade Acolhedora 4
1. O Instituto dos Pupilos do Exército 4
Capítulo II - Enquadramento Teórico das Atividades Desenvolvidas 9
2. Recrutamento e Seleção 9
2.1. Recrutamento 10
2.1.1. Formas de Recrutamento 13
2.1.1.1. Recrutamento Interno 13
2.1.1.2. Recrutamento Externo 15
2.1.1.3. Recrutamento Misto 16
2.1.2. Fontes de Recrutamento 16
2.2. Seleção 19
2.2.1. Métodos de Seleção 22
2.2.1.1. Entrevista de Seleção 23
2.3. Clima Organizacional 29
2.3.1. Diversas Definições de Clima Organizacional 30
2.3.2. Dimensões do Clima Organizacional 33
2.3.3. Perspetivas do Clima Organizacional 34
2.3.4. Modelo dos Valores Contrastantes 40
Capítulo III - Enquadramento das Atividades Complementares 46
3. Dependência à Internet 46
3.1. Definições de Dependência à Internet 48
Capítulo IV - Descrição das Atividades Desenvolvidas 53
4.1. Atividades do Estágio Relacionadas ao Recrutamento e Seleção 53
4.2. Estudo do Clima Organizacional no Instituto dos Pupilos do Exército 58
4.2.1. Metodologia 58
4.2.1.1. Objetivos 58
4.2.1.2. Hipóteses 58
4.2.1.3. Participantes 59
4.2.1.4. Material 60
4.2.1.5. Procedimento 61
4.2.2. Resultados 61
4.2.2.1. Verificação das Hipóteses 62
4.2.3. Discussão dos Resultados 66
Capítulo V - Apreciação e Análise Crítica do Estágio 69

Referências 71
Apêndices 78
Anexos 116

Índice de Figuras

Figura 1. Estrutura Diretiva do IPE 5

Figura 2. Organograma do Corpo de Alunos 6

Figura 3. Organograma do Serviço Escolar 7

Figura 4. Estrutura do Batalhão Escolar 8

Figura 5. Modelo dos Valores Contrastantes 41

Figura 6. Modelo dos Valores Contrastantes Adaptado ao Contexto Militar 44

Figura 7. Distribuição Percentual dos Participantes 59

Figura 8. Categorias Profissionais em função Dimensão Regras 63

Figura 9. Posição Hierárquica em função da Dimensão Inovação 64

Figura 10. Grupo Etário em função das Dimensões Objetivos e Regras 65

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Várias Definições de Seleção 20

Tabela 2 - Cronologia das Definições de Clima Organizacional 32

Tabela 3 - Modelo dos Valores Contrastantes: Competências, Papéis e Orientações 42

Tabela 4 - Funções/Cargos e Tarefas Trabalhadas Durante o Período de Estágio 54

Tabela 5 - Dimensões do Clima em termos da Situação Profissional 62

Tabela 6 - Dimensões do Clima em função da Categoria Profissional 62

Tabela 7 - Dimensões do Clima em função da Posição Hierárquica 63

Tabela 8 - Dimensões do Clima em Função do Género 64

Tabela 9 - Dimensões do Clima em função do Grupo Etário 65

Índice de Abreviaturas

Abreviatura	**Significado**
CAl	Corpo de Alunos
cf.	Confere
CPAE	Centro de Psicologia Aplicada do Exército
df	Grau de Liberdade
DP	Desvio Padrão
e.g.	Por exemplo
F	Anova One-Way
GRH	Gestão de Recursos Humanos
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Point
i.e.	Isto é
IAT	Internet Addiction Test
IEFP	Instituto de Emprego e Formação Profissional
IPE	Instituto Pupilos do Exército
IWS	Internet World Stats
KMO	Kaiser Meyer Olkin
M	Média
NEP	Normas de Execução Permanente
QP	Quadro Permanente
R&S	Recrutamento e Seleção
RC	Regime de Contrato
RH	Recursos Humanos
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
SvcEsc	Serviço Escolar
t	Teste t de Student
UnAp	Unidade de Apoio
α	Alfa de Cronbach

Introdução

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) é uma área que tem sido alvo de transformações ao longo dos tempos. A sua preocupação inicial, meramente operacional, levou a um (re)pensar das práticas e das atividades confinadas à GRH, nomeadamente com a globalização dos mercados, das atividades e dos negócios (Penny, 2007).

Este novo olhar sobre as atividades da GRH aportou uma nova perspetiva dos Recursos Humanos (RH), que assume, atualmente, uma particular relevância nas organizações, uma vez que todas as atividades organizacionais implicam a ação humana (Esteves, 2008). As pessoas deixam de ser tidas como um simples recurso capaz de executar determinadas tarefas com vista ao alcance dos objetivos organizacionais, passando a ser consideradas, também, as suas aspirações, objetivos individuais, atitudes, valores e crenças. Consequentemente, surge a aposta no desenvolvimento das competências, da motivação, do envolvimento e participação dos colaboradores, numa gestão claramente integrada, coerente e provisional, tal como Câmara, Guerra e Rodrigues (2007) assinalam.

A necessidade de gerir os RH tem assumido, cada vez mais, uma maior importância, deixando de ser considerado como fonte de custos, para passar a ser assumido como uma fonte de recursos. Assistimos, assim, à passagem de uma visão operacional, para uma visão estratégica de RH (Neves & Gonçalves, 2009).

Esta mudança na visão dos RH encontra-se intimamente associada a um conjunto de linhas de ação que visam orientar o rumo e as modalidades de desenvolvimento futuro da organização, perspetivadas em relação ao meio interno e externo e tendo como objetivo a maximização da sua eficácia (Child, 2005).

Nesta linha de pensamento, no âmbito da GRH pode-se falar de subsistemas, tal como Chiavenato (2009) aduz. Estes subsistemas passam pela provisão dos RH (integrando a pesquisa de mercado de RH, Recrutamento e Seleção - R&S - e integração); aplicação (que integra a análise e descrição das funções, o planeamento e alocação dos RH, plano de carreiras e a avaliação de desempenho); manutenção (que integra a administração de salários e benefícios sociais, a higiene e segurança no trabalho e as relações sindicais); desenvolvimento (que integra a formação e o

desenvolvimento organizacional e dos RH) e monitorização (que integra a base de dados, o sistema de informação e a auditoria aos RH).

Assim, a visão estratégica da GRH assume uma posição de adaptação das várias práticas e sistemas de GRH à própria estratégia competitiva da empresa. Esta estratégia relaciona-se com as escolhas estrategicamente efetuadas pela gestão, para agir competitivamente nos mercados em constante dinâmica e evolução, refletindo-se esta ação nos sistemas de GRH. Ao colocar a ênfase nos RH, assume-se que a eficácia das práticas de GRH depende de fatores contextuais, como o tipo de atividade desenvolvida, a dimensão da empresa, as políticas de ação, entre outros (Bowen & Ostroff, 2004).

O principal objetivo da gestão estratégica dos RH assenta na compatibilização dos comportamentos individuais com os objetivos organizacionais, por forma a criar um clima organizacional propício à prossecução dos objetivos estratégicos da organização.

Neste sentido, o presente Relatório integra-se na parte final do estágio realizado no âmbito do 2º Ano do Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações, realizado no Instituto dos Pupilos do Exército (IPE), tendo todas as atividades sido concretizadas sob a orientação de duas figuras fundamentais: o Orientador de Estágio, Tenente-Coronel Jorge Bastos e o Supervisor de Estágio, Prof. Doutor José Carochinho, sem os quais o mesmo não teria sido possível e decorrido conforme o planeado.

O principal objetivo do estágio recaiu na colocação em contexto prático das teorias e modelos aprendidos, ancorando-se num modelo sistematizado de ensino-aprendizagem, que permitiu uma confrontação entre o mundo académico e a realidade organizacional.

O estágio decorreu entre novembro de 2014 e maio de 2015, compreendendo em média três horas diárias, tendo estas sido definidas em função das tarefas a realizar e em conformidade com os objetivos inicialmente propostos. Uma vez que o mesmo decorreu na organização na qual o estagiário desenvolve a sua atividade laboral propriamente dita, muitas vezes não foi fácil conciliar ambas as tarefas, face às inúmeras solicitações e dinâmicas organizacionais que uma instituição peculiar, como é o IPE, assim o exige.

De facto, o estágio permitiu aplicar os conhecimentos e as ferramentas aprendidos durante a formação académica e vivenciar uma experiência prática ímpar, que ajudará seguramente no exercício futuro da profissão. Ao nível do recrutamento, foi possível

perceber a necessidade de arranjar meios para atrair candidatos capazes de ocupar determinadas funções/cargos ou desenvolver determinadas tarefas na organização, podendo este fazer-se no interior da organização (recrutamento interno) ou no exterior da organização (recrutamento externo). No que se refere à seleção, a fase posterior ao recrutamento, os RH têm de optar pelos colaboradores mais adequados às funções da organização, o que nem sempre se mostra uma tarefa simples.

Estruturalmente, o presente Relatório é apresentado em cinco capítulos: o primeiro, assenta numa breve caraterização da entidade acolhedora, onde se pretende dar a conhecer a sua estrutura e dinâmicas próprias; o segundo capítulo apresenta o enquadramento teórico das atividades desenvolvidas durante o estágio, incidindo no R&S e no clima organizacional. No terceiro capítulo, é apresentado um estudo empírico realizado com aos alunos do IPE sobre a dependência à Internet. No quarto capítulo são descritas as atividades desenvolvidas durante o estágio e, no último capítulo, faz-se uma apreciação e análise crítica do período de estágio.

Capítulo I - Caraterização da Entidade Acolhedora

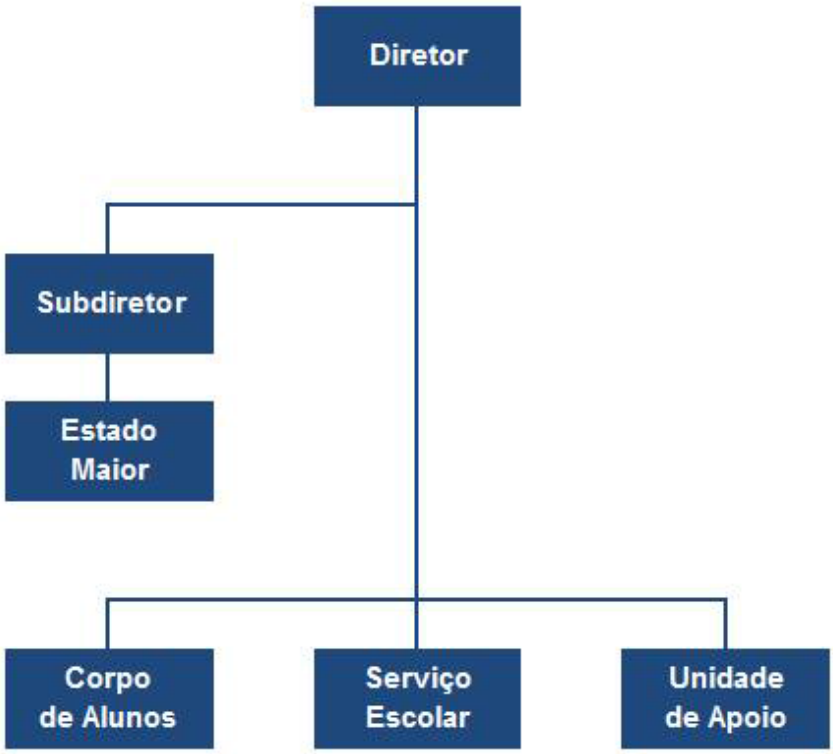
1. O Instituto dos Pupilos do Exército

O IPE foi criado através do Decreto de 25 de maio de 1911, sete meses após a implantação da República. É no âmbito desta reforma que surge a criação dos Pupilos do Exército: Instituto Profissional dos Pupilos do Exército de Terra e Mar, cuja finalidade consistia em auxiliar a educação primária, profissional ou científica dos filhos da família militar, quer fosse no acolhimento em regime de internato dos filhos de praças, sargentos e oficiais do exército quando estes se encontravam em situação económica difícil, quer fosse numa vertente com caráter mais tutelar, uma vez que assumiu de forma exemplar a tutela dos órfãos da família militar.

Desde a sua criação o IPE passou por uma série de transformações, que não se torna relevante analisar no presente estudo, contudo é importante referir que apesar destas mudanças o IPE, na sua essência, nunca perdeu a identidade, uma vez que a tipologia da formação que se pretendia que o instituto ministrasse manteve-se, sendo cada vez mais necessário "formar cidadãos úteis à pátria". Aliás, para ir ao encontro a esse objetivo o instituto assumiu, desde a sua fundação, um cariz profundamente profissionalizante. É uma escola vocacionada para desenvolver o "culto do trabalho" (Decreto 25 de maio de 1911) e é assente na transmissão de valores de cidadania, rigor e disciplina.

O IPE assenta numa forte estrutura hierárquica que está claramente definida. Esta estrutura está centrada na Direção que por sua vez é sustentada, de acordo com o projeto educativo aprovado em 2 de outubro de 2013, na estrutura da Figura 1.

Figura 1. Estrutura Diretiva do IPE.



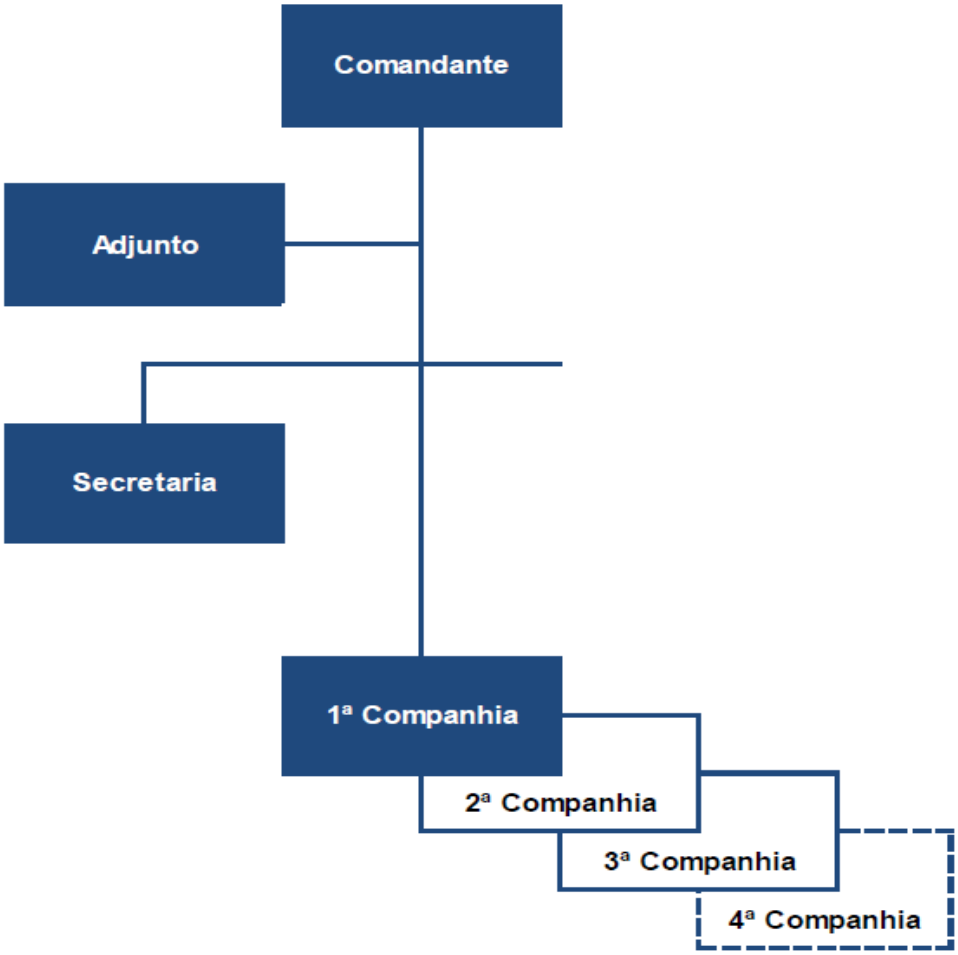
Fonte: Projeto Educativo do IPE

Como se pode verificar no organograma representado na Figura 1, a Direção é suportada por três estruturas, nomeadamente o Corpo de Alunos (CAl), o Serviço Escolar (SvcEsc) e a Unidade de Apoio (UnAp). Todas as estruturas possuem o seu papel claramente definido e nenhum funciona de forma isolada. Para que tudo funcione com eficácia e proficiência existem Normas de Execução Permanente (NEP) que regulam e orientam o funcionamento de cada assunto a ser tratado, bem com diretivas e comunicações de serviço que são emanadas por parte da estrutura diretiva, pretendendo-se assim assegurar a uniformidade de critérios e a operacionalização das medidas a adotar para cada situação/assunto.

A UnAp é responsável pela manutenção e conservação do IPE, pela execução de obras, pelos serviços de alimentação e saúde. No que concerne às outras duas estruturas, que mais diretamente lidam com os alunos, o CAl tem como principal missão enquadrar os alunos formando-os moral, social e militarmente, incutindo-lhes fortes sentimentos

patrióticos e o verdadeiro entusiasmo pela prática das virtudes, dos deveres morais, cívicos e militares e ainda das tradições do IPE, sendo que a estrutura sen encontra representada na Figura 2.

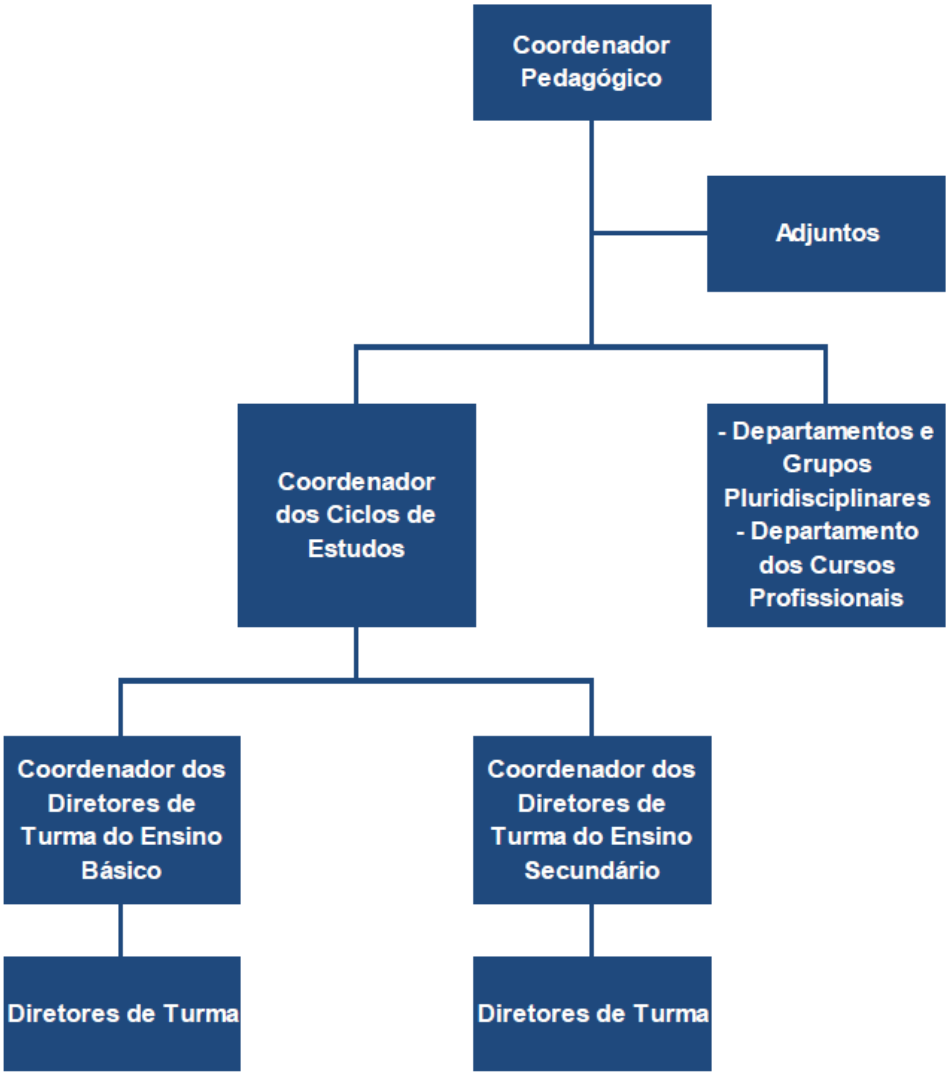
Figura 2. Organograma do Corpo de Alunos.



Fonte: Projeto Educativo do IPE

O SvcEsc é a estrutura que está relacionada com a parte escolar/académica dos alunos, sendo a sua estrutura representada na Figura 3.

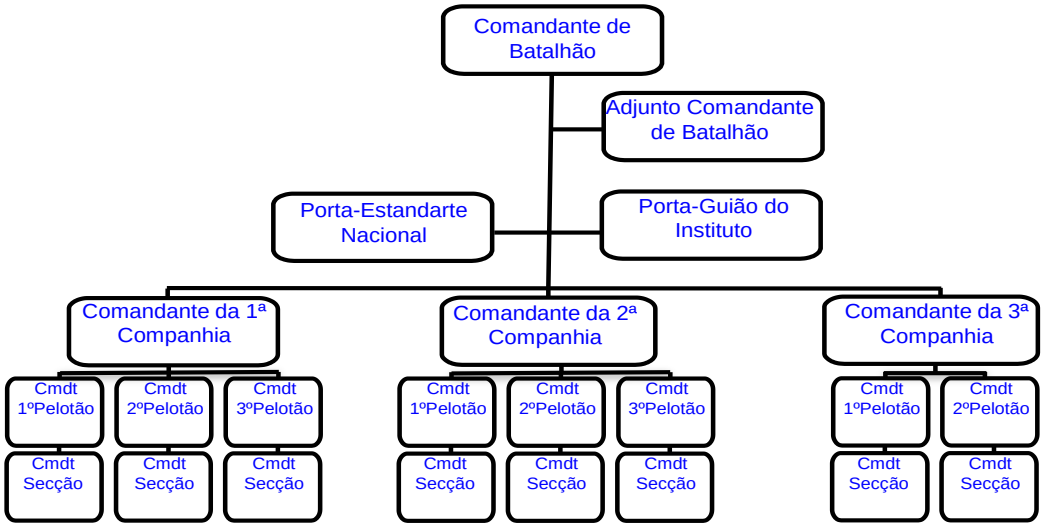
Figura 3. Organograma do Serviço Escolar.



Fonte: Projeto Educativo do IPE

Paralelamente, o IPE possui também uma estrutura hierárquica entre alunos, em que os alunos mais velhos e cujo comportamento e aproveitamento é considerado adequado, são nomeados graduados, ficando estes responsáveis pelo acompanhamento dos alunos mais novos. Esta estrutura é superiormente aprovada pela Direção do IPE, sob proposta do CAl, que é a estrutura que no início de cada ano letivo ministra um curso, denominado "escola de graduados", no qual os candidatos a graduados aprendem um série de normas para o desempenho das suas funções. A Figura 4 ilustra a estrutura hierárquica do batalhão escolar:

Figura 4. Estrutura do Batalhão Escolar.



Importa também referir que dentro de cada turma existe um chefe e subchefe de turma, também estes nomeados pelo CAl numa lógica de escala que deverá passar por todos os alunos da turma, tendo dentro das várias responsabilidades atribuídas, a missão de zelar pelo bom comportamento da turma. O subchefe auxilia o chefe em todas as tarefas necessárias e substituí-o na sua ausência.

O IPE é um estabelecimento militar de ensino, inserido na orgânica do Exército Português, tutelado pelo Ministério da Defesa Nacional e seguindo as orientações pedagógicas do Ministério da Educação e Ciência, que lhe reconhece equivalência aos cursos ministrados, regendo-se por legislação específica. Ministra atualmente, em regime presencial misto e de internato ou externato, o 2º e 3º ciclos do Ensino Básico e o Ensino Secundário, na vertente do Ensino Profissional, com os seguintes cursos profissionais que dão equivalência ao 12º ano e respetiva qualificação profissional:

- Curso Técnico de Gestão.
- Curso Técnico de Manutenção Industrial, nas vertentes de Mecatrónica, Eletromecânica e Mecatrónica Automóvel.
- Curso Técnico de Gestão e Equipamentos Informáticos (2014-2016).
- Curso Técnico de Eletrónica, Automação e Comando (2014-2016).

Capítulo II - Enquadramento Teórico das Atividades Desenvolvidas

2. Recrutamento e Seleção

As organizações procuram conquistar vantagens competitivas, como por exemplo através da diferenciação na sua gestão/administração/chefia, o que na atualidade só é possível através das pessoas. São as pessoas que podem propiciar um acréscimo nos produtos e serviços oferecidos às empresas e é através dos RH que as organizações serão capazes de colocar no mercado produtos e serviços suficientemente competitivos. Perante isto, surge a necessidade de estudos mais detalhados sobre os RH, sendo que o enfoque neste estágio será no R&S, pois é através destes processos que os candidatos integram as organizações e tornam-se seus colaboradores de pleno direito.

O R&S assume-se como um subsistema de provisão de RH e é um processo crucial em todas as organizações, já que é através dele que os candidatos se tornam colaboradores, pelo que é necessário todo o empenho neste processo para que as pessoas sejam colocadas em vagas para as quais tenham competências e aptidão para desempenhar as tarefas da função, caso contrário a organização corre o risco de colocar pessoas que não têm os requisitos necessários para desempenhar as tarefas da função, podendo daí advir custos desnecessários em virtude da rotatividade ou mesmo levando ao fraco desempenho de toda uma equipa ou departamento (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006).

A importância de se estudar o processo de R&S torna-se ainda mais real quando se analisa a relação entre o perfil do colaborador e o cargo/função ocupado ou a ocupar, pois é essencial colocar o candidato certo na vaga correta, evitando, assim, a rotatividade e o absentismo, aumentando certamente a produtividade e diminuindo os custos com um novo processo de R&S. É precisamente neste sentido que Sousa et al. (2006) assinalam que os principais objetivos do R&S passam por elaborar meios que permitam à organização recrutar candidatos competentes, fornecer RH com menor custo possível e colocar cada candidato na função que melhor lhe convém a si e à organização, para que utilize, de forma adequada, as suas aptidões, formação, competências e motivação.

O R&S é importante em qualquer organização, pois quando ele é realizado de forma bem-sucedida, reduz os custos decorrentes de uma contratação errada, aportando vantagens competitivas para a organização, pelo que é oportuno conhecer mais sobre este tema para que se consigam prevenir as falhas que possam existir neste processo e propor melhorias. Nesta linha de pensamento, Cunha, Rego, Gomes, Cabral-Cardoso, Marques e Cunha (2010) referem que um recrutamento bem-sucedido é um dos fatores determinantes para o sucesso e vantagem competitiva das organizações, pelo que se destacam como principais vantagens:

- Redução de custos.
- Melhoria da perceção dos clientes.
- Melhoria da imagem.
- Atração e fidelização de talentos.
- Uso correto e adequado dos RH pelas empresas.

Atendendo à especificidade do IPE, o R&S foi centrado nos colaboradores subsidiados pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), ao abrigo do Contrato Emprego-Inserção, consistindo na realização de um trabalho socialmente necessário que satisfaça necessidades sociais ou coletivas temporárias, tendo por objetivo promover a empregabilidade de pessoas em situação de desemprego, fomentar o contato dos desempregados com outros trabalhadores e satisfazer a necessidade social ou coletiva de organizações, tendo estas que ser entidades coletivas públicas ou privadas sem fins lucrativos.

Desta forma, o trabalho desenvolvido durante o estágio nesta área, consistiu na realização de entrevistas a candidatos que se encontravam nas condições atrás mencionadas, tendo o IEFP enviado os candidatos que preenchiam as necessidades do IPE. Sendo este o ponto de partida do trabalho, o passo seguinte consistiu em analisar de que forma o IPE conduzia o processo de R&S aos candidatos, i.e., como e quem.

2.1. Recrutamento

O recrutamento é um termo geralmente aplicado à descoberta e ao desenvolvimento de boas fontes de candidatos necessários à organização, de modo a ter

sempre um número adequado de propostas de trabalho para o preenchimento de vagas. Talvez por este motivo a definição deste conceito não seja unânime na diversa literatura encontrada. Assim, Câmara et al. (2007) definem o recrutamento como um processo que visa atrair o maior e melhor número de potenciais candidatos para ocupar um determinado posto de trabalho. Trata-se, portanto, de um processo que decorre entre a decisão de preencher uma determinada função até ao apuramento de candidatos adequados à mesma. Por esse motivo, o recrutamento na perspetiva destes autores, deve ser encarado não apenas como um processo de divulgação e de atração de candidatos que procuram uma vaga, mas no qual uma organização procura ver uma determinada vaga preenchida.

Segundo Marras (2007), o recrutamento ocorre dentro do contexto do mercado de trabalho que é caraterizado como o espaço onde ocorre intercâmbio entre as organizações e as pessoas que estão dispostas a trabalhar e, também, as que já estão no ativo e integradas no mercado de trabalho.

Assim, o recrutamento consiste num conjunto de técnicas e procedimentos que visam atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos/funções dentro da organização, ou seja, é o processo de procura de pessoas a fim de preencher as solicitações emanadas pelas diversas divisões ou departamentos (Chiavenato, 2009).

Araújo e Garcia (2009) consideram que o recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, dos quais serão selecionados alguns para serem contratados. Para estes autores, a função essencial do recrutamento é a atração de pessoas para suprir as necessidades da organização.

Segundo Cardoso (2010) o recrutamento é um processo que se carateriza por um conjunto de procedimentos que culminam na decisão final de escolha de um candidato que irá desempenhar a função em aberto numa dada empresa, pelo que pressupõe a existência de uma identificação e caraterização da função a preencher, atuação fundamental que condiciona os passos seguintes.

Para que o recrutamento atinja os seus objetivos é necessário um número de candidatos suficiente, para que possa abastecer adequadamente o processo de seleção, já que, como vimos, a função do recrutamento é abastecer a seleção com candidatos, pelo

que o seu sucesso dependerá do planeamento realizado, ou seja, das estratégias que foram definidas e traçadas para a atração dos candidatos (Peretti, 2004).

Neste sentido, o recrutamento requer um planeamento para que os seus objetivos possam ser atingidos num determinado período de tempo, o que poderá ser traduzido em três fases, segundo Chiavenato (2009): a) o que a organização necessita em termos de RH; b) o que o mercado de RH tem para oferecer e; c) onde localizar as fontes de recrutamento e quais as técnicas de recrutamento a utilizar. Ainda segundo este autor, a identificação, a escolha e a manutenção das fontes de recrutamento constituem uma das maneiras pelas quais a Administração de Recursos Humanos pode: elevar o rendimento do processo de recrutamento, aumentando tanto a proporção de candidatos *vs*. triados para a seleção, como a de candidatos *vs*. colaboradores admitidos; diminuir o tempo do processamento do recrutamento; e reduzir os custos operacionais do recrutamento.

O recrutamento é, portanto, uma ação externa da organização para influenciar o próprio mercado de RH e dele obter os candidatos que necessita para suprir as suas necessidades. Ele envolve um processo que varia em função das especificidades das organizações, mas que se inicia sempre a partir de uma decisão da gestão ou administração, tal como refere o autor supracitado.

Neste sentido, pode-se afirmar que o recrutamento possui diversos objetivos que se pretendem atingir, tal como Rocha (2006) assinala:

- Atrair candidatos em número suficiente para possibilitar o processo de seleção e assim permitir que este funcione.
- Determinar as necessidades atuais e futuras de recrutamento, partindo da informação concedida pelo planeamento de RH e análise de posto de trabalho, ou seja, relacionando o recrutamento com a rotação, promoção e despedimento de pessoal.
- Conseguir gerir o número suficiente de pessoas qualificadas para os postos de trabalho com o mínimo custo para as organizações.
- Aumentar a taxa de sucesso do processo, reduzindo o número de candidatos por insuficiente ou excessiva qualificação.
- Reduzir a possibilidade de abandono da organização, por parte dos candidatos, ao fim de pouco tempo após o processo de recrutamento.
- Cumprir as normas jurídicas legais existentes.

- Aumentar a eficiência individual e organizacional a curto, médio e longo prazo.
- Avaliar a eficácia das técnicas e fontes utilizadas no processo de recrutamento.

Na perspetiva de Carvalho (2008) o principal objetivo do recrutamento é atrair o maior número de candidatos possível para fornecer à organização um candidato qualificado e com competências para a função a suprir, possibilitando que este utilize e evidencie as suas aptidões e capacidades, motivações e temperamento no exercício das tarefas que lhe são delegadas.

A necessidade de recrutamento surge quando há saída de colaboradores, quando há mobilidade interna funcional, oportunidades de progressão na carreira e/ou criação de novos postos de trabalho (Peretti, 2004).

Tendo em linha de conta estas considerações, Domingues (2003) sugere que, atualmente, as organizações passam a estar mais centradas na procura das pessoas certas para a organização, ao contrário do que tipificavam os modelos tradicionais, que procuravam as pessoas certas apenas para o posto de trabalho que carecia de ser preenchido. Em seguida abordamos as diferentes formas de recrutamento.

2.1.1. Formas de Recrutamento

Usualmente, consideram-se dois tipos de recrutamento: o recrutamento interno e o recrutamento externo, contudo, no nosso caso iremos também abordar o recrutamento misto, pois podemos dizer que em certa medida foi o tipo de recrutamento utilizado no decurso do estágio.

2.1.1.1. Recrutamento Interno

O recrutamento interno consiste em preencher uma determinada vaga com colaboradores da própria organização. Este procedimento pode ser realizado através de uma escolha direta ou através de um concurso interno (Câmara et al., 2007).

Há autores (e.g., Chiavenato, 2009; Marras, 2007) que não consideram este procedimento como um recrutamento propriamente dito, mas sim uma movimentação

de colaboradores, seja ela vertical (quando há promoção), horizontal (quando há transferências) ou diagonal (quando há transferências com promoções).

O recrutamento interno possui vantagens e desvantagens, tal como é assinalado por diversos autores (e.g., Câmara et al., 2007; Carvalho, 2008; Chiavenato, 2009; Marras, 2007; Penny, 2008; Peretti, 2004; Sousa et al., 2006; Werther & Davis, 2008). Eis algumas das vantagens:

- Há uma diminuição dos custos associados ao processo.
- Oferece oportunidades e planos de carreiras, promovendo a motivação dos colaboradores.
- Apresenta um índice de validade e de segurança superior, uma vez que já se conhecem os colaboradores.
- Aproveita os investimentos da organização ao nível da formação profissional.
- Poderá ser um processo mais rápido do que o recrutamento externo.
- Desenvolve um saudável espírito de competição entre os colaboradores.

Apesar destas vantagens, os mesmos autores assinalam ainda certas desvantagens, tais como:

- Exige que os colaboradores possuam potencial de desenvolvimento para serem movimentados.
- Poderá ser fonte de conflito entre os colaboradores.
- Não possibilita a entrada de novos saberes e conhecimentos na organização.
- Quando mal realizado, poderá levar aquilo que se designa de "Princípio de Peter"[1].

Em suma e tal como Chiavenato (2009) assinala, para que uma organização aproveite as múltiplas vantagens do recrutamento interno, é indispensável que esta tenha um profundo conhecimento dos colaboradores.

[1] Princípio de Peter surge quando as empresas promovem os seus colaboradores incessantemente, elevando-os a posições onde demonstram o máximo da sua incompetência (Chiavenato, 2009).

2.1.1.2. Recrutamento Externo

O recrutamento externo surge quando perante uma determinada vaga, numa organização, esta procura preenchê-la com colaboradores externos à mesma. Consiste, então, em identificar no mercado de RH, candidatos com perfil para a vaga existente (e.g., Câmara et al., 2007; Chiavenato, 2009).

Na perspetiva de Penny (2008) este tipo de recrutamento incide sobre candidatos reais e potenciais, disponíveis ou aplicados em outras organizações. Existem algumas vantagens relativamente a este tipo de recrutamento, tal como assinalam diversos autores (e.g., Câmara et al., 2007; Carvalho, 2008; Chiavenato, 2009; Marras, 2007; Penny, 2008; Peretti, 2004; Sousa et al., 2006; Werther & Davis, 2008):

- Renova e enriquece os RH da empresa.
- Identifica candidatos que apesar de não possuírem o perfil ideal para a função podem ser colocados em base de dados para outras oportunidades.
- Aproveita os investimentos (em formação), efetuados pelas empresas e pelos próprios candidatos.
- Potencia a dinâmica entre a organização e o mercado de RH.

Apesar das vantagens identificadas, também lhe são imputadas algumas desvantagens, nomeadamente (e.g., Câmara et al., 2007; Carvalho, 2008; Chiavenato, 2009; Marras, 2007; Penny, 2008; Peretti, 2004; Sousa et al., 2006; Werther & Davis, 2008):

- Poderá ser um processo mais moroso que o recrutamento interno.
- Geralmente é um processo dispendioso pois exige despesas imediatas.
- Poderá ser fonte de frustração das expectativas dos colaboradores da empresa.
- Comporta maiores riscos de incompatibilidade cultural entre a empresa e o candidato.

Numa tentativa de ultrapassar as desvantagens que cada um destes tipos de recrutamento aporta, a organização poderá optar por um recrutamento misto, ou seja, o recurso concomitante a estes dois tipos de recrutamento (Câmara et al., 2007).

2.1.1.3. Recrutamento Misto

O recurso ao recrutamento misto é, na perspetiva de vários autores (e.g., Carvalho, 2008; Chiavenato, 2009; Marras, 2007; Penny, 2008; Peretti, 2004; Werther & Davis, 2008) uma decisão bem-sucedida, uma vez que fortalece as vantagens de ambos os tipos de recrutamento.

Todavia, estes autores sublinham que existem outros fatores organizacionais que podem condicionar a opção por este tipo de recrutamento. Tal como assinala Chiavenato (2009), na prática, as organizações procuram sempre realizar um recrutamento misto, já que ambos se complementam. Quando há um recrutamento interno, o indivíduo que é deslocado precisa de ser substituído na sua posição atual, ou seja o recrutamento interno não coloca de parte a necessidade de um recrutamento externo, já que persiste uma vaga que tem que ser preenchida.

2.1.2. Fontes de Recrutamento

O processo de recrutamento é colocado em prática através de um conjunto de técnicas e métodos que têm como principal objetivo divulgar e atrair candidatos para as vagas em aberto. Neste sentido, a forma como os candidatos serão atraídos é de crucial importância, já que dela depende o contingente de respostas (Cunha et al., 2010).

A atração de candidatos deve ser uma etapa muito bem pensada, pois, por vezes, as organizações procuram pessoas com competências específicas, havendo alguma dificuldade em atraí-las. Por conseguinte, torna-se fundamental decidir não apenas como atrair os candidatos, mas também como os manter na organização (Armstrong, 2009; Taylor, 2007).

Stahl e Bookman (2006) referem que as organizações podem assumir duas posições: a) fornecer uma imagem positiva acerca de si mesma ou b) fornecer uma imagem irrealista e de conveniência, desfasada da realidade. Quando opta pela segunda, o candidato vai vivenciar um desfasamento entre a imagem que criou relativamente à organização e a sua realidade, já que foi levado a criar falsas expectativas sobre a mesma. Isto certamente que aportará desilusões, incertezas, ansiedades, desmotivações e outro tipo de sentimentos que poderiam ter sido evitados se ele tivesse sido adequadamente preparado para a realidade organizacional para a qual foi atraído.

Certamente que estes sentimentos poderão ser apaziguados se a organização optar por transmitir uma imagem realista de si própria, que em nada interferirá no número de candidaturas rececionadas e reduzirá, obviamente, o índice de mobilidade (*turnover*).

Neste sentido compete à organização analisar cuidadosamente quais as fontes de recrutamento que aportarão melhores resultados, uma vez que elas são diversas, podendo ser utilizadas de forma individual ou concomitante em função dos objetivos que se pretendem atingir (e.g., Pilbeam & Corbridge, 2006; Ribeiro & Cunha, 1993).

No que se refere ao recrutamento interno, as principais fontes de recrutamento são: a transferência, que consiste em possibilitar aos colaboradores dentro da organização encontrar novos desafios, sendo uma fonte que privilegia a mobilidade horizontal; a reconversão, que consiste em promover a aquisição de novas competências por parte dos colaboradores, permitindo-lhes ocupar novos postos/funções dentro da organização, possibilitando, por via desta, a extinção de funções obsoletas sem recurso ao despedimento; e a promoção, que dá primazia à ocupação de vagas de responsabilidade por parte de elementos internos à organização, premiando desta forma o desempenho e o mérito, contribuindo sobremaneira para o desenvolvimento de carreiras (e.g., Câmara et al., 2007; Cardoso, 2010; Carvalho, 2008; Chiavenato, 2009; Cunha et al., 2010; Sousa et al., 2006; Stahl, & Bookman, 2006; Werther & Davis, 2008).

Relativamente ao recrutamento externo, as principais fontes são (e.g., Câmara et al., 2007; Cardoso, 2010; Carvalho, 2008; Chiavenato, 2009; Cunha et al., 2010; Sousa et al., 2006; Stahl, & Bookman, 2006; Werther & Davis, 2008):

- Os **centros de emprego**, que constituem uma fonte de recrutamento privilegiada para determinadas profissões, sendo no caso específico do IPE uma mais-valia a nível de custos diretos e indiretos, i.e., a medida contrato emprego-inserção permite uma redução substancial na retribuição, bem como diminui em muito os custos associados ao processo de recrutamento e seleção.
- O **recrutamento académico**, em que as organizações vão às escolas recrutar candidatos de elevado potencial, podendo acontecer junto dos finalistas ou recém-diplomados, ou através de parcerias que as organizações estabelecem com as escolas.

- As **empresas especializadas**, que por solicitação das organização contratante, selecionam um painel de candidatos e auxiliam na seleção, quer seja através de uma bolsa pré-existente, quer seja através da colocação de anúncios em diversos suportes.
- Colocação de **anúncios** nos *mass media* para divulgar a vaga, que é uma fonte muito frequente e utilizada através de vários suportes, tendo uma elevada exposição, e por este motivo deve ter-se particular cuidado na sua utilização. O mais utilizado é o anúncio nos jornais, por ser o de maior abrangência. Apesar de esta fonte se revelar acessível a todos os candidatos, podemos por vezes correr o risco de atrair um contingente de pessoas excessivo para o número de vagas existentes, encarecendo e tornando o processo moroso.
- Os **"*head-hunting*"** ou **"caça cabeças"**, em que para funções-chave das organizações, estas identificam o melhor candidato potencial para o lugar, sendo que esta fonte após identificar a pessoa, mobiliza desde logo recursos para a sua contratação.
- As **candidaturas espontâneas**, que permitem a constituição de uma bolsa de candidatos que podem ser utilizados em caso de necessidade futura, sendo cada vez mais frequente, uma vez que a maioria das organizações já disponibilizam nos seus *sites* institucionais, um espaço para o preenchimento de candidaturas; os antigos processos de recrutamento e seleção, que se encontram à guarda da organização e podem ser consultados com vista ao preenchimento da vaga.
- O **recrutamento *online*** (*e-recruitment*), que consiste no conjunto de instrumentos que permitem a prospeção, receção e realização de triagens de candidatos *online*, sendo uma fonte que está em franca expansão, pois para além da grande cobertura geográfica, permitindo reduzir o custo envolvido no processo de divulgação, está a ter grande utilização e aceitação, especialmente para a contratação de quadros médios e superiores.
- O recrutamento **informal**, que a par de possibilitar custos de R&S praticamente inexistentes, apenas chega a um público-alvo muito limitado, podendo ser limitativo ao nível da "pessoa certa para o lugar certo", bem como tem muitas vezes um conotação depreciativa, vulgarmente designado pela "cunha".

A escolha das fontes de recrutamento deve ser devidamente ponderada, já que a elas podem associar-se investimentos financeiros avultados que necessitam de ser contabilizados em função do retorno esperado.

2.2. Seleção

A seleção, tal como o recrutamento, não pode se acolhida como um processo desintegrado de um sistema mais vasto que é a GRH e, consequentemente, a escolha dos candidatos deverá refletir a estratégia e a política dentro da organização, pelo que não existe apenas uma forma de selecionar RH (Câmara et al., 2007).

Este processo baseia-se no princípio de que existem diferenças nítidas entre as pessoas, sendo possível identificar essas diferenças e escolher o candidato que mais se aproxima do perfil definido (Cunha et al., 2010). Por conseguinte, enquanto o recrutamento de pessoas é uma atividade de atração de candidatos, divulgação e de comunicação de vagas, e, portanto, uma atividade tipicamente positiva e convidativa; a seleção é, ao contrário, uma atividade de escolha de pessoas, de classificação e de decisão, e, portanto, restritiva e abstrativa. A seleção é um processo de comparação entre os requisitos exigidos pela função e as competências e caraterísticas oferecidas pelos candidatos (Chiavenato, 2009).

Neste sentido a seleção pretende dar solução a dois problemas: a adequação do homem na função e a sua eficiência. Se todos os indivíduos fossem iguais, com caraterísticas similares, não seria necessário recorre-se à seleção. Todavia, as pessoas são singulares, diferentes umas das outras, com as suas próprias idiossincrasias, o que permite que através do processo de seleção, o seu perfil possa ser traçado (i.e. o conjunto das caraterísticas peculiares e particulares), mas também o seu potencial quanto à sua adequação e eficiência na função a que concorre (e.g., Penny, 2007).

Existem diversas definições de seleção, pelo que a Tabela 1 apresenta algumas das definições que consideramos pertinentes no âmbito do presente Relatório.

Tabela 1

Várias Definições de Seleção

Autores	Definição
Werther e Davis (2008)	Processo que consiste na escolha de entre as diversas candidaturas, daquela que melhor satisfaz as exigências do posto a ocupar e das necessidades do empregador e do candidato, tendo em conta as condições de trabalho.
Chiavenato (2009)	A escolha do "homem certo para o cargo certo, ou mais amplamente, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização" (p. 106).
Cunha et al. (2010)	Processo através do qual "as organizações escolhem as pessoas adequadas ao exercício de funções específicas" (p. 226).

Alguns autores (e.g., Chiavenato, 2009; Werther & Davis, 2008) diferenciam três momentos no processo de seleção, nomeadamente:

- O primeiro, denominado de pré-seleção, consiste na triagem curricular, i.e., após a divulgação da vaga que se pretende preencher, são rececionadas respostas através de diversas formas (e.g., currículo vitae, cartas de candidatura, contacto telefónico, caixa de correio). A partir da receção destas respostas, inicia-se uma comparação entre duas variáveis, nomeadamente os requisitos da função e as caraterísticas do candidato. Desta análise comparativa, e tal como Chiavenato (2009) aduz, podemos encontrar três situações diferentes: a) o candidato apresenta um perfil aquém do requerido para a função; b) o candidato possui o perfil requerido para a função e; c) o candidato possui um perfil acima do pretendido para a vaga em análise. Neste momento, como seria de esperar, há candidatos que serão convocados para o momento seguinte, enquanto outros eliminados.
- O segundo momento, carateriza-se pela convocação dos candidatos, seu acolhimento e aplicação de métodos e técnicas de seleção definidos. Neste momento alguns candidatos serão eliminados, enquanto outros avançarão para as próximas fases.
- O terceiro e último momento prende-se com o processo de decisão final, ou seja, a escolha do/s candidato/s.

Pese embora estes três momentos sejam genéricos, Werther e Davis (2008) consideram que os mesmos dependem da especificidade da organização e da prática de seleção que é levada a cabo, pelo que podem surgir algumas diferenças de atuação, muito embora se possa chegar ao mesmo resultado, pois o objetivo que se pretende atingir é o mesmo.

Também Gil (1994) aponta como escolha do método de seleção algumas opções, tais como: análise dos currículos, testes escritos, testes práticos, testes psicológicos, entrevista e dinâmica de grupo. A seleção é importante, pois, as pessoas possuem diferenças individuais e uma variedade humana enorme. Chiavenato (1999) refere que as diferenças individuais entre pessoas tanto no plano físico como no psicológico levam as pessoas a terem comportamentos, reações e desempenhos diferentes, daí então o verdadeiro sentindo de se fazer seleção, pois se todos fossem iguais seria desnecessário o processo de seleção, acrescenta ainda o mesmo autor que:

> A seleção funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam integrar na organização: aquelas que apresentam caraterísticas desejadas pela organização. Há um velho ditado popular que afirma que a seleção constitui a escolha certa da pessoa certa para o lugar certo [...]. A melhor maneira de considerar a seleção é representá-la como uma comparação entre duas variáveis: por um lado, os requisitos do cargo a ser preenchido (requisitos que o cargo exige) e, por outro, o perfil das características dos candidatos que se apresentam para disputá-lo. A primeira variável é fornecida pela descrição e análise do cargo, enquanto a segunda é obtida por meio de aplicação das técnicas de seleção. O órgão de seleção não pode impor ao órgão requisitante a aceitação dos candidatos aprovados no processo de comparação. Pode apenas prestar um serviço especializado, aplicar as técnicas de seleção e recomendar ao cargo. Porém, a decisão final de aceitar ou rejeitar os candidatos é sempre responsabilidade de linha (de cada chefe ou gestor) ou função de *staff* (prestação de serviço do órgão especializado) (p. 108).

Ainda segundo Gil (1994) a tomada de decisão em relação à contratação é uma tarefa que se reveste de grande responsabilidade, envolvendo uma dimensão subjetiva. Todavia, há algumas recomendações que auxiliam nessa tarefa. O autor cita ainda que é mais importante considerar as realizações do que as credenciais do candidato; que preconceitos de raça, idade e religião devem ser excluídos, pois levam a ver nos candidatos defeitos inexistentes; que candidatos fortes ameaçam gestores fracos; que candidatos muito qualificados costumam sentir-se desmotivados no trabalho; que

candidatos finalistas no processo de seleção não devem ser dispensados até que o escolhido aceite definitivamente o cargo.

2.2.1. Métodos de Seleção

Após a fase de recrutamento e presumindo que todas as decisões relativas aos objetivos, critérios, formas e às fontes de recrutamento estão tomadas, importa decidir quais os métodos mais adequados para a seleção dos candidatos. Os métodos devem ser ajustados à função para a qual se está a selecionar, na certeza de que existem uns mais adequados que outros para obter evidências de determinados critérios (Cunha et al., 2010).

Seguidamente, explanamos alguns dos métodos mais frequentes, sabendo de antemão que um processo de seleção pode combinar vários destes métodos. Geralmente, a análise curricular (Kaplan & Sacuzzo, 2013) é um primeiro contato com o candidato, que não implicando a presença deste, permite ter uma ideia do percurso pessoal, profissional e escolar do candidato, bem como das suas competências (logicamente as enumeradas pelo candidato).

Existem também uma série de testes de seleção que podem ser utilizados pelas organizações, tendo em conta as especificidades do cargo/função, tais como:

- Testes psicológicos: consistindo num conjunto de provas que se aplicam para apreciar o desempenho mental, as aptidões, habilidades e conhecimentos do candidato, constituindo uma medida objetiva e estandardizada de amostras do comportamento das pessoas. Como caraterísticas relevantes dos testes psicológicos temos: a validade, i.e., um teste é válido quando é capaz de prognosticar o desempenho futuro da pessoa no cargo; a precisão, ou seja, um teste é considerado válido quando aplicado várias vezes à mesma pessoa apresenta resultados semelhantes; a aferição, que implica a uniformidade do mesmo e o estabelecimento de normas, conceitos e doutrinas relativas à população a que se destina; e por fim a padronização, ou seja, o teste deve ter predefinidos os critérios que possibilitem comparar de forma objetiva os resultados obtidos (Kaplan & Sacuzzo, 2013; Pilbeam & Corbridge, 2006; Rodrigues, 2011). Neste âmbito podemos também inserir os testes de

personalidade, que permitem analisar os diversos traços da personalidade, como sejam os de caráter (adquiridos) ou de temperamento (inatos), podendo ser genéricos ou específicos (Cunha et al., 2010; Just, 2011; Kaplan & Sacuzzo, 2013).

- Testes de aptidão física: permitem aferir a aptidão física para o desempenho de determinada função que assim o exijam (Just, 2011; Kaplan & Sacuzzo, 2013).
- Testes de competências específicas: como sejam as linguísticas, em que as organizações consideram testar por considerarem relevantes para a função/cargo (Cunha et al., 2010; Rodrigues, 2011).
- Mostras de trabalho: (*work sample*) são provas que consistem na reprodução de uma tarefa laboral, com intuito que esta contenha os elementos essenciais da mesma (Taylor, 2007). O objetivo é observar o candidato numa situação simulada, bastante similar à situação real de trabalho ou na própria situação de trabalho (e.g., solicitar que um texto seja passado em WinWord). Podem estar integradas em tarefas individuais ou de grupo, sendo que o conteúdo depende do tipo de trabalho que se pretende avaliar.
- Dinâmicas de grupo: consistem na realização, em grupo, de determinadas tarefas propostas, com intuito de se avaliarem competências específicas e transversais, bem como comportamentos. O tipo de tarefas solicitado poderá passar pela discussão e consenso conjunto, pelo recurso a testes de simulação, exercícios *in basket*, construção com materiais fornecidos, pela participação em jogos com regras definidas, entre outros (Kaplan & Sacuzzo, 2013). Esta técnica permite avaliar várias pessoas ao mesmo tempo, as suas reações em situações sociais, o relacionamento interpessoal que se estabelece, a sua capacidade de integração em equipas de trabalho, o seu grau de sociabilidade, a sua capacidade de comunicação/verbalização e fluência de discurso (Romain & Bacus, 2008).

2.2.1.1. Entrevista de Seleção

Por ser um dos métodos mais utilizados e no qual incidiu uma das atividades desenvolvidas no decurso do estágio, será dada maior ênfase à entrevista de seleção.

A entrevista de seleção é seguramente o método mais frequentemente utilizado para a maior parte das funções, uma vez que permite esclarecer alguns aspetos do *curriculum*, informar o candidato sobre a função, a organização, as perspetivas de carreira, iniciar algum ajustamento de expectativas, bem como avaliar algumas competências, nomeadamente as comportamentais (Just, 2011).

A entrevista é vista como um encontro entre duas ou mais pessoas, para que através de uma troca de impressões, atinjam determinados objetivos (Robertson & Smith, 2001). Mais concretamente, Lévy-Leboyer (1996), define-a como uma situação social revestida de uma dupla função: recolher informação específica sobre o candidato e formar sobre ele, uma opinião.

A entrevista pode ser vista como um método, uma vez que se trata de um processo que permite chegar a determinada meta; ou como uma técnica, pois trata-se de um instrumento utilizado em conjunto com outros (Just, 2011).

Existem vários tipos de entrevista, uma vez que é uma técnica utilizada em diferentes contextos e domínios. Estas diferem segundo o centro da entrevista, ou seja, de acordo com o polo à volta do qual gravitam todas as preocupações (e.g., Just, 2011; Kaplan & Sacuzzo, 2013; Robertson & Smith, 2001; Taylor, 2007).

Na entrevista de seleção, é importante que o entrevistador se informe a respeito dos requisitos necessários para o cargo que se pretende preencher e das caraterísticas essenciais ao candidato. Essas informações são vitais para que o entrevistador possa, com relativa precisão, verificar a adequação dos requisitos necessários ao cargo e caraterísticas pessoais do candidato (Taylor, 2007). A criação de um ambiente propício ao desenrolar da entrevista não é exatamente um passo separado no processo de entrevistar, porém merece realce especial, uma vez que o ambiente para uma entrevista pode ser de dois tipos: físico, i.e., o local da entrevista deve ser privado e confortável; e psicológico, ou seja, o clima da entrevista deve ser ameno e cordial. Antes mesmo de ser iniciada a conversação, a entrevista pode sofrer algumas influências: uma sala de espera inadequada, uma antessala excessivamente luxuosa, um longo tempo de espera, são aspetos negativos que devem ser evitados. De igual modo, é de evitar que o candidato note que o seu *curriculum* ou a sua carta de motivação quase não foi lida, pois

causa uma impressão bastante desagradável, podendo tornar-se desde logo uma barreira difícil de ultrapassar (Kaplan & Sacuzzo, 2013).

Uma boa entrevista implica a observação de vários pontos, entre os quais se destaca que deve ser realizada em atmosfera agradável, em sala limpa, confortável, isolada e sem muitos ruídos; deve ser de natureza particular, apenas o entrevistador e o entrevistado (ou o painel de entrevistadores); quando possível a sala de espera deve ser suprida de jornais, revistas, literatura, uma vez que a espera é inevitável, logo deve existir um número suficiente de poltronas e cadeiras, evitando-se a necessidade de se esperar em pé. Toda entrevista tem um propósito que deve ser determinado antecipadamente, sendo que o estudo prévio de informações a respeito da função e do candidato auxiliará de sobremaneira a entrevista (Hackett, 2000).

O processo da entrevista pode ser caraterizado em três fases: a introdução, que reflete o acolhimento (receção) do candidato; o conteúdo, ou seja, a fase completa de tudo o que se vai saber da entrevista, recolha de informação de aspetos profissionais, académicos e culturais; e por fim a conclusão, onde se agradece ao entrevistado e ainda se dá alguma indicação caso haja necessidade de um próximo contato (Kaplan & Sacuzzo, 2013; Taylor, 2007).

Outros autores, como Chiavenato (2009) sugerem outras etapas, a saber: a) preparação da entrevista; b) preparação do ambiente em que a entrevista decorrerá; c) entrevista propriamente dita; d) encerramento da entrevista e; e) avaliação do candidato e análise de todas as informações recolhidas.

Relativamente ao nível dos tipos de entrevista podemos falar de três tipos: a entrevista tradicional, a situacional e a comportamental (Reis, 2004; Taylor, 2007).

A entrevista tradicional, geralmente é uma entrevista semiestruturada, que permite a recolha de informações que ajudam a compreender melhor o comportamento do entrevistado. Estas entrevistas são caraterizadas pelo facto de o entrevistador conhecer todos os temas sobre os quais tem de obter reações e informações do entrevistado, mas onde a ordem e forma como as coloca são deixadas ao seu critério, tendo apenas uma orientação para o início da entrevista, sendo que geralmente existe uma grelha ou guião de questões, a partir do qual o entrevistado é convidado a responder, pelas suas próprias palavras. No caso do entrevistado não abordar espontaneamente alguma das

informações necessárias ao entrevistador, este poderá colocar a questão de outra forma, para que o entrevistado possa produzir discurso sobre o tema. Geralmente esta entrevista é suportada num guião construído a partir da análise e descrição de funções, devendo ser idêntico a todos os candidatos que concorrem à mesma função, onde os temas abordados, apesar de não existir uma regra, usualmente são os dados biográficos, a formação escolar e profissional, a experiencia profissional, as motivações e também sobre as atividades externas ao trabalho. Nestas entrevistas é possível obter dados sobre o nível de aptidões mentais (raciocínio) e sobre o nível de vocabulário, compreensão e capacidade de argumentação (Hackett, 2000; Reis, 2004).

Para além das entrevistas semiestruturadas, podem ser utilizadas as entrevistas estruturadas, apesar de não serem consideradas entrevistas tradicionais, uma vez que neste tipo de entrevista existe um conjunto de questões abertas, estandardizadas e colocadas numa ordem invariável à totalidade dos entrevistados. Geralmente, a estrutura deste tipo de entrevistas é iniciar por um breve cumprimentos e primeiro contato com o candidato, depois passar à exploração da sua formação escolar e profissional, da experiência laboral, da descrição do cargo, dos pontos fortes e fracos e dos seus interesses e finalizando com um enceramento. A entrevista situacional e a entrevista comportamental baseiam-se na entrevista estruturada (Hackett, 2000).

Na entrevista comportamental o entrevistador focaliza-se essencialmente nas caraterísticas pessoais do candidato, de forma a atestar se são compatíveis com o cargo/função proposto. Os pontos em destaque são a experiência, o comportamento, o conhecimento e as habilidades sempre ligadas à área profissional. Genericamente, baseia-se em experiências passadas do candidato com o objetivo de perspetivar o seu desempenho futuro, caraterizando-se pela análise de incidentes críticos e no confronto dos candidatos com situações passadas que representem, por exemplo, situações ilícitas, sendo que o entrevistador regista o comportamento do entrevistado e seguidamente classifica-o numa escala comportamental, dando uma classificação final à entrevista (Reis, 2004).

No que se refere à entrevista situacional, esta parte do pressuposto de que existe uma correlação entre as intenções das pessoas e os seus comportamentos. O guião também se constrói a partir da análise e descrição de funções através da técnica dos

incidentes críticos, ou seja, são identificados comportamentos críticos que conduzem a um mau ou bom desempenho na função, sendo os incidentes operacionalizados em questões. Basicamente, o candidato é colocado perante um caso hipotético, pedindo-lhe que atue perante o mesmo, sendo que a sua resposta é avaliada em função de parâmetros previamente estabelecidos (Reis, 2004).

As entrevistas de seleção podem decorrer de forma individual, sendo estas as mais utilizadas, nas quais intervêm dois atores: o entrevistador e o entrevistado. Neste tipo de entrevista, em função da empatia gerada entre ambos, poderá haver por parte do candidato uma maior abertura ao diálogo. Contudo, esta forma de entrevista aporta uma maior subjetividade de avaliação, já que é realizada por apenas um avaliador (Kaplan & Sacuzzo, 2013).

Podem decorrer em grupo, quando são conduzidas por um ou vários entrevistadores com diversos candidatos simultaneamente que concorrem ao mesmo lugar. O tema em discussão é lançado pelos entrevistadores ou poderá ser deixado ao critério dos entrevistados, sendo que o objetivo é a discussão em grupo. Este tipo de entrevista carateriza-se por uma economia de tempo e de custos, com um ambiente natural que proporciona maior à vontade, podendo desencadear comportamentos mais espontâneos. Há possibilidade de se compararem os comportamentos dos vários candidatos, recorrendo a julgamentos mais coerentes e objetivos, já que estão todos na mesma situação. As principais desvantagens passam pela inibição dos candidatos em falarem de si próprios na presença de outros concorrentes; ao facto de certos candidatos poderem ser subavaliados, quando presente um elemento com qualidades superiores que se destaque, bem como a possibilidade de um dos elementos manipular a entrevista, assumindo um papel de liderança que impeça a manifestação dos restantes elementos (Kaplan & Sacuzzo, 2013).

Podem ainda ser entrevistas de painel, que decorrem com um painel de três ou quatro entrevistadores, sendo presidida por um desses elementos. Normalmente um deles está diretamente relacionado com a função que o candidato irá desempenhar. As principais vantagens deste tipo de entrevista é o facto de possibilitar a discussão entre os vários entrevistadores que integram o painel, relativamente ao comportamento do candidato, diminuindo, desta forma, o risco de se tirarem conclusões precipitadas ou

contraditórias. Permite ainda que os elementos do painel se autocorrijam caso não tenham ouvido bem ou percebido algo. Como principais desvantagens, este tipo de entrevista pode intimidar o candidato devido ao número de pessoas do painel. Pode ainda ser um processo moroso e dispendioso e poderá reforçar os preconceitos criados em torno dos candidatos, se estes forem gerais, ao invés de os diluir (Kaplan & Sacuzzo, 2013).

E, por fim, podem ser realizadas entrevistas em série, que decorrem em sequência, passando o entrevistado por um conjunto de entrevistas com vários entrevistadores. Trata-se de um processo que poderá ocupar muito tempo ao candidato, tornando-se moroso e cansativo. Por outro lado, as vantagens são idênticas às da entrevista de painel, sendo que a diferença reside no facto de haver apenas um entrevistador de cada vez e não simultaneamente (Kaplan & Sacuzzo, 2013).

Globalmente, pode-se dizer que a entrevista apresenta algumas vantagens em relação aos outros métodos, nomeadamente o facto de permitir avaliar alguns aspetos não avaliados por outros, como sendo a motivação, a capacidade de comunicação e de expressão, qualidades sociais e a maturidade. Permite ainda confirmar os dados obtidos através de outros processos de avaliação e até corrigi-los ou completá-los (Just, 2011; Kaplan & Sacuzzo, 2013).

Apesar do exposto, a entrevista apresenta algumas desvantagens, pois pode ser um processo moroso e dispendioso, quando estamos em presença de um grande número de candidatos e, por outro lado ainda, mostra-se fraca na avaliação de conhecimentos técnicos ou muito especializados, quando o entrevistador não é um técnico nesse âmbito. A par disto, considera-se que é na utilização desta metodologia que intervém, mais marcadamente, o fator de subjetividade do avaliador (Robertson & Smith, 2001).

Após o processo de seleção é importante validar o mesmo, i.e., avaliá-lo. Este será o momento final e conclusivo, pois recai sobre a avaliação relativamente à forma como o processo decorreu, no sentido de se aferirem informações pertinentes relativamente aos instrumentos, técnicas, metodologias e procedimentos utilizados que conduziram à fase de decisão. Esta avaliação deverá ser realizada no final do processo, bem como num período de três a quatro meses após a integração do(s) candidato(s) na organização e deve estender-se não apenas à organização em si (e.g., indicadores de satisfação

relativamente à nova admissão) mas também junto dos colaboradores admitidos, por forma a aferir o seu grau de adaptação e à satisfação com a sua integração (e.g., Chiavenato, 2009; Hackett, 2000; Reis, 2004).

2.3. Clima Organizacional

O clima organizacional é a forma como os colaboradores se sentem mediante a organização e seus os gestores, administradores e/ou chefes, ou seja, é o conjunto de atitudes e valores que norteiam a forma com que as pessoas se relacionam nas organizações.

A área de estudo relativa ao clima tem sido alvo de extensa atenção por parte de muitos investigadores, o que tem acontecido nos mais diversos contextos (organizacional, institucional, familiar e outros), com implicações ao nível organizacional, comercial, serviços, escolas, instituições públicas e privadas, sendo que a sua definição não é consensual e para a sua concretização, devemos em primeiro lugar ter em conta que na origem deste conceito estão noções intuitivas, usadas para transmitir a impressão que se tem determinado ambiente organizacional, assim como para exprimir a crença na ocorrência de variáveis organizacionais que influenciam o desempenho e motivações do indivíduo ou grupos de indivíduos enquanto atores organizacionais (Neves & Lopes, 2000; Schneider & Salvaggio, 2002).

Os estudos sobre o clima organizacional iniciaram-se na década de 1920, após as experiências de *Hawthorne* verificarem que as alterações ocorridas na iluminação do ambiente de trabalho influenciava diretamente a satisfação dos funcionários e a produção da empresa. Neste seguimento, Rizzatti (2002) defende que os primeiros estudos sobre o clima organizacional foram realizados nos Estados Unidos, em 1960, com os trabalhos sobre comportamento organizacional de *Forehand* e *Gilmer*.

O clima organizacional deve ser satisfatório na maior parte do seu tempo, para que exista contribuição mútua entre os colegas e estes venham a exceder as expetativas em relação às suas atividades, e não é apenas isso, mas que também haja satisfação no que se faz, pois a ausência de satisfação pode trazer ameaças à integridade do colaborador. Essa integridade é muito importante para as organizações, por isso entende-se que é um assunto de grande relevância e deve ser tratado com zelo, uma vez

que o facto de não se estar satisfeito com a organização, pode gerar atitudes por parte dos colaboradores, que venham a ter impacto no bom clima organizacional (Chiaventato, 2010; Ostroff, Kinicki, & Tambukins, 2003).

Atualmente, os colaboradores procuram empregos que lhes proporcionem qualidade de vida por parte das organizações, sendo que a rotação de colaboradores pode acontecer devido ao fraco desempenho, problemas entre colaboradores, problemas de saúde, entre outros fatores que não trazem aos colaboradores incentivo de serem assíduos e dedicados ao que fazem. Sabe-se que isso envolve também questões éticas, ainda que existam muitos acontecimentos nas organizações que demonstram que a ética nem sempre é exercida (Maximiano, 2009; Oliver, Tomas, & Cheyne, 2006).

Kanaane (1994) afirma que quando uma organização consegue criar um clima que propicie a satisfação das necessidades dos seus colaboradores e é capaz de canalizar essa motivação gerada para a realização de seus objetivos, haverá um ambiente propício para um aumento da eficácia organizacional. Neste sentido, o clima organizacional torna-se um conceito importante para descrever as perceções das pessoas em relação às organizações em que atuam.

Tendo em vista estas considerações, procuramos realizar, durante o estágio, um diagnóstico do clima organizacional experienciado no IPE, para que este possa ter consciência do cenário existente, procurando ser um ponto de partida válido para eventuais mudanças na organização.

2.3.1. Diversas Definições de Clima Organizacional

O conceito de clima organizacional é amplo e complexo, pois abrange numerosas perceções, atitudes e sentimentos dos indivíduos de uma organização, pelo que se procurou recolher o que alguns autores dizem sobre este conceito. Na perspetiva de Schneider e Salvaggio (2002) o clima organizacional é um termo da psicologia gestaltista utilizado para se referir a um sistema de elementos integrados, de tal forma que o todo é maior do que a soma das suas partes, baseado nos "modelos de experiências e comportamentos específicos percebidos das pessoas nas organizações" (p. 22).

Chiavenato (2010) observa que o clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional percebida ou experimentada pelos participantes da organização e que influencia o seu comportamento. É o ambiente psicológico e social que existe numa organização e que condiciona o comportamento dos seus membros.

Já para Rizzatti (2002) o clima organizacional é considerado um conjunto de caraterísticas que descrevem uma organização, um conjunto de fatores, valores ou atitudes que afetam o relacionamento das pessoas, ou, ainda, um fenómeno resultante dos elementos da cultura.

Também Luz (2006) assume que o clima organizacional pode ser bom ou mau, e um bom clima é quando o colaborador se sente satisfeito, motivado e dedicado, fazendo com que esteja comprometido com a organização e se orgulhe de trabalhar nela.

Maximiano (2009) refere que o clima organizacional é uma medida de como as pessoas se sentem em relação à organização e aos seus gestores/chefes, tendo o seu conceito evoluído para o conceito de qualidade de vida no trabalho.

Segundo Chiavenato (2010), o clima organizacional é uma atmosfera do ambiente de trabalho que é constituído por pessoas. Este ambiente está relacionado com a moral e satisfação das necessidades destes indivíduos podendo ser: saudável ou doentio, quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório.

Para Bispo (2006), o clima organizacional pode ser desfavorável, intermédio e favorável. Assim sendo, quando uma organização possui um clima desfavorável, ela apresenta uma alta rotatividade de pessoas, baixo desempenho e comprometimento organizacional dos colaboradores na execução dos objetivos e elevado nível de conflito. Por outro lado, quando uma organização possui um clima favorável, geralmente oferece um ambiente de trabalho positivo, com valores que são partilhados pelos colaboradores, sendo que estes se envolvem e se dedicam na realização das suas tarefas. O clima organizacional intermédio apresenta níveis médios de absentismo, rotatividade e dedicação.

Apesar de existir um amplo consenso acerca da multiplicidade dos fatores que intervêm na formação do clima organizacional, subsistem vozes discordantes no que respeita às questões da etiologia, medição (descritivo *vs.* avaliativo) ou à sua natureza (meramente organizacional e/ou psicológica). No fundo pode-se dizer que o clima é o

resultado que os membros de uma organização têm sobre o que se passa na sua organização, ou seja, a perceção sobre o que a organização faz para que os seus elementos possam, por um lado, realizar o seu trabalho e, por outro, sentirem-se satisfeitos (Soares, 2007). Observa-se, portanto, na literatura sobre o tema do clima organizacional, que este é definido de formas diversas em função do autor e das dimensões que são valorizadas nesse constructo. Soares (2007), apresenta uma cronologia das diversas definições defendidas na década de 60 a 80 e que se encontram espelhadas na Tabela 2.

Tabela 2

Cronologia das Definições de Clima Organizacional

Autores	**Definição**
Forehand e Gilmer (1964)	Caraterísticas organizacionais que distinguem uma organização da outra; duram ao longo do tempo; influenciam o comportamento das pessoas nas organizações.
Tagiuri (1968)	É a qualidade duradoura da situação global que é experimentada pelos indivíduos; influencia os seus comportamentos, e que pode ser descrita em termos de valores e de um conjunto específico de características do ambiente.
Schneider e Hall (1972)	Perceções individuais da organização afetadas pelas caraterísticas da mesma e do indivíduo.
Schneider (1975)	Perceções ou interpretações do significado que ajudam os indivíduos a compreender o mundo e a saber como comportar-se.
Joyce e Slocum (1979)	Os climas são percetuais, psicológicos, abstratos, descritivos, não avaliativos e não ativos.
Naylor, Pritchard e Llgen (1980)	Opiniões descritivas surgidas de acontecimentos, processos e contingências que existem no seio dos grupos.
Schneider e Reichers (1983)	Perceção molar avaliada ou inferida que os investigadores fazem baseada em conhecimentos mais particulares.
Glick (1985)	Termo genérico para uma extensa classe de variáveis organizacionais, em vez de psicológicas, que descrevem o contexto para as ações individuais.
Ekvall (1987)	Comportamentos típicos, atitudes, sentimentos na organização decorrendo da realidade objetiva.
Vala, Monteiro e Lima (1988)	Entendido como uma dimensão da cultura, aquela que se refere aos seus aspetos especificamente percetivos.

Fonte: Adaptado de Soares (2007, pp. 37-38)

Em suma, as diferentes definições apresentadas pelos vários autores revelam que o conceito de clima organizacional presume uma diversidade de variáveis, tais como: as caraterísticas organizacionais expostas objetivamente; as caraterísticas organizacionais percecionadas pelas pessoas; as representações psicológicas e as interpretações cognitivas individuais. Desta forma, a grande dificuldade em encontrar uma definição exata de clima organizacional, deriva do facto do mesmo ser muitas vezes percebido de forma diferente pelos diferentes atores que desempenham funções na mesma organização. Em seguida, abordaremos as dimensões integrantes do clima organizacional.

2.3.2. Dimensões do Clima Organizacional

Arvidsson, Johansson, Ek e Akselsson (2006) consideram que toda a organização cria o seu próprio clima organizacional, com os seus próprios usos, costumes e tabus. O clima reflete a história dos conflitos, sejam estes internos ou externos, os tipos de pessoas que a organização atrai, os processos de trabalho, o *layout* físico, as modalidades de comunicação e do exercício da autoridade dentro do sistema.

Partindo deste pressuposto e tal como Chiavenato (2003) aduz, existem diversas dimensões que devem ser tidas em consideração quando se aborda o clima organizacional:

- Estrutura organizacional: pode impor liberdade ou limites de ação para as pessoas através de regras, regulamentos, autoridade, especialização, etc. O clima será agradável se obtiver liberdade.
- Recompensas: a organização pode criticar ou incentivar os colaboradores pelos resultados alcançados, quanto mais estímulo e incentivo melhor será o clima organizacional.
- Calor e apoio: a organização pode manter um clima de cooperação ou de negativismo, quanto melhor o companheirismo melhor será o clima.
- Responsabilidade: pode reprimir ou incentivar o comportamento das pessoas por meio da negação de iniciativa, restrição quanto a decisão pessoal, etc.

- Risco: a situação de trabalho pode estimular no sentido de assumir novos desafios como protetora para evitar riscos, quanto maior o estímulo melhor será o clima.
- Conflitos: a fim de evitar choques ou incentivar os diferentes pontos de vistas a organização pode estabelecer regras e procedimentos, administrando os conflitos por meio da confrontação.

Por conseguinte, é natural que o clima organizacional detenha uma grande influência na motivação, satisfação e desempenho das pessoas e por meio de variações em algumas dessas dimensões podem ser gerados diferentes climas organizacionais (Bispo, 2006; Chiavenato, 2003; Soares, 2007).

De acordo com Souza (2001), o clima organizacional resulta da interseção de varáveis culturais, entendida como a soma de valores, costumes, tradições e propósitos que fazem com que uma organização seja singular. Quando essas variáveis são alteradas, ocasionam alterações no clima que são mais visíveis do que as suas fontes causais.

Também Luz (2006) afirma que o clima é afetado pelos conflitos e pelos fatores positivos e negativos que ocorrem no ambiente de trabalho, bem como pelos fatores externos que ocorrem no contexto socioeconómico e político, como também na vida particular dos colaboradores.

2.3.3. Perspetivas do Clima Organizacional

O conceito de clima organizacional, pode ser abordado a partir de quatro perspetivas distintas, apesar de não serem mutuamente exclusivas, como seja, a perspetiva organizacional, a psicológica, a psicossocial e a cultural (Neves, 2001), que a seguir se caraterizam.

As investigações que mais refletem a **perspetiva organizacional** evidenciam que o clima que existe na realidade organizacional é exterior ao indivíduo e difere das próprias perceções, podendo ser avaliado através da perceção ou de medidas objetivas. Forma-se pelo facto de os indivíduos numa organização estarem expostos aos mesmos

fatores organizacionais, tendo, por isso, perceções semelhantes (Schneider & Salvaggio, 2002).

O clima é, assim, exterior às perceções dos indivíduos, resultando como medida direta das variáveis organizacionais, influenciando os comportamentos e atitudes do indivíduo, mantendo-se estável no decurso do tempo. Qualquer mudança, segundo esta perspetiva, decorre de ajustamentos complexos e lentos. Enquanto atributo organizacional, o clima expõe todos os membros de uma organização às suas variáveis; liderança, formalização, hierarquia, tecnologia, tipo de tarefas, dimensão, grau de internacionalização, sector onde opera, entre outros (Soares, 2007).

Nesta perspetiva, o clima poderá ser considerado exclusivamente como atributo organizacional, sendo este o seu foco de atenção (Neves, 2001). Cada organização tem o "seu" clima e, dentro deste existem diversos tipos de sub-climas que originam diferentes atitudes por parte dos seus membros traduzindo-se em atitudes diferentes face ao trabalho (satisfação, motivação, absentismo, turnover, entre outros).

Uma forma possível de sistematizar os atributos organizacionais é o modelo sugerido por Mintzberg, Ashlstrand e Lampel (2000), que distingue variáveis de contexto, variáveis de estrutura e variáveis de processo.

Assim, as variáveis de contexto referem-se ao conjunto de fatores envolventes da organização que a influenciam quer sob a forma de ameaças, quer de oportunidades. Enquadram-se neste setor a dimensão e a idade, a tecnologia, o meio envolvente e o poder, que são variáveis que influenciam o todo organizacional. As variáveis de estrutura, por sua vez, relacionam-se com os elementos que contribuem para dividir a atividade em diferentes tarefas e para assegurar a necessária coordenação e controlo entre elas. Aqui, encontram-se os mecanismos de coordenação e controlo, que ligam num todo as diferentes partes; os elementos de base, que servem para diferenciar o posicionamento hierárquico dos indivíduos e a natureza das tarefas operacionais; os parâmetros de conceção que dizem respeito ao posto de trabalho, à superestrutura, à conceção das ligações laterais e ao sistema de tomada de decisão; e a configuração organizacional que é uma espécie de formato, mais ou menos coerente e estável, que as variáveis estruturais tendem a assumir numa organização. Por fim, as variáveis de processo relacionam-se com a forma como a comunicação, a decisão, a liderança e o

poder são equacionados e exercidos pela gestão. Daqui resulta o caráter multidimensional do clima, cujas dimensões referidas pelos autores se podem integrar nos três conjuntos das variáveis organizacionais. Subjacente a todas as dimensões, está a conceptualização do clima como perceção multidimensional, em que as dimensões representam variáveis significativas para os indivíduos (Mintzberg et al., 2000).

A **perspetiva psicológica** coloca a ênfase no indivíduo, quer como processador da informação, quer como origem do clima emergente. O clima é a expressão da forma como o indivíduo entende o seu ambiente de trabalho, o qual poderá ser percecionado de forma diferente por outros, refletindo os seus valores e necessidades. Por este motivo, o nível de análise desloca-se para o indivíduo, pois as descrições dos aspetos organizacionais refletem a forma como o indivíduo organiza e interpreta a sua experiência dos atributos organizacionais (Luz, 2006; Neves, 2001).

A perceção é algo de descritivo que pode ser influenciada por fatores, tais como: a seletividade dos estímulos, a frequência das experiências anteriores, a história da aprendizagem passada, as condições que acompanham e determinam o ato de perceber e, até os processos de medir a perceção, fatores estes que variam de indivíduo para indivíduo (Neves, 2001).

Uma questão que se levanta é saber se, a perceção do clima é cognitiva ou afetiva. Segundo Schnake (1983, cit. por Oliver et al., 2006), os resultados das investigações revelam influências afetivas nas descrições do clima pelo que será utópico conceber as descrições de clima como isentas de aspetos afetivos. Assim, o conceito de clima psicológico é:

- Algo de instável no tempo (a interpretação que hoje um indivíduo tem do seu ambiente de trabalho pode ser diferente amanhã).
- Não uniforme numa organização, departamento ou nível hierárquico (o clima é percebido de forma diferente pelo departamento de produção e pelo departamento de vendas).
- Quase sinónimo de opinião pessoal, porque é função, em maior grau de caraterísticas pessoais do que de fatores organizacionais.

A **perspetiva psicossocial** situa a origem do clima na interação inter-individual, acentuando o papel desempenhado, quer pelo acordo percetivo, quer pelo processo comunicacional. O que significa que, interpretar a realidade organizacional e conferir significado requer a interação entre os atributos organizacionais, a realidade subjetiva do sujeito que perceciona e a interação entre os diversos membros da organização. Por isso, o clima consiste numa representação criada pela interação dos indivíduos na organização (Ostroff et al., 2003).

Segundo Schneider e Reichers (1983, cit. por Neves, 2001) existem fundamentos teóricos que explicam a emergência de climas específicos e a estabilidade das perceções. Esses fundamentos são: os processos políticos e relações de poder, tais como: a pressão para a centralização verificada no topo das organizações, pressão no sentido da profissionalização por parte dos operacionais, entre outros e a afiliação departamental e o interacionismo simbólico. O que significa que, apesar das semelhanças entre estruturas organizacionais e das diferenças inter-individuais possam afetar o significado atribuído aos eventos organizacionais, são as interações entre os membros que mais influencia as descrições do clima.

Segundo a **perspetiva cultural**, o clima organizacional é criado por um grupo de indivíduos que interagem e que partilham uma estrutura de referência comum que contextualiza a interação individual na organização: a cultura organizacional. Na interação, os indivíduos são condicionados, muitas vezes, por significados inconscientes veiculados, ou seja, pela cultura organizacional, a qual se expressa pelas variadas formas e manifestações. Partindo dos pressupostos e valores partilhados, a cultura tem a sua contribuição na definição do que é mais relevante para os indivíduos, sendo o ambiente de trabalho um fator importante para a criação de cultura (Arvidsson et al., 2006).

Segundo Moran e Volkwein (1992, cit. por Souza, 2001), apesar de a interação continuar a desempenhar um papel fundamental como nível de análise, esta perspetiva desloca a sua ênfase psicológica da relação individual para a ênfase sociológica da relação grupal na explicação da formação do clima. São os grupos que interpretam e constroem a cultura organizacional expressa sob a forma de valores, normas, crenças,

pressupostos fundamentais, etc. Portanto, a cultura constitui, assim, o contexto para a interpretação dos eventos organizacionais.

A cultura organizacional funciona, também, como um fator explicativo da multidimensionalidade do clima, existindo uma zona de sobreposição entre o clima e a cultura que é assegurado pelo significado. É, assim, possível construir um modelo de formação do clima, no qual as caraterísticas organizacionais representam o ponto fulcral das perceções individuais. Estas são mediadas pelas caraterísticas cognitivas e emocionais de quem perceciona e pelos processos de influência social que resultam da interação dos indivíduos (Schneider & Salvaggio, 2002).

A cultura interfere também nas perceções individuais. A partilha das perceções, no que refere ao clima organizacional, ultrapassa as caraterísticas organizacionais e individuais, a interação entre os indivíduos e diz respeito ao significado inerente aos valores e às manifestações da cultura organizacional (Neves, 2001).

Em suma, segundo esta perspetiva, o clima é um conceito sistémico que resulta das caraterísticas organizacionais percebidas pelos indivíduos. Esta perceção é mediada pela personalidade de quem perceciona, pelas estruturas cognitivas que envolvem a interação e pela cultura organizacional.

Segundo Calado e Sousa (1993, cit. por Oliver et al., 2006) uma outra perspetiva surge, no seguimento da teoria de Lewin, a **perspetiva interacionista**. Esta perspetiva de clima parte da interação inter-individual entre o sujeito e o objeto, realçando-se uma nova forma de formação do clima, colocando o indivíduo no meio ambiente com um papel ativo, interagindo e influenciando a modificação deste, com preocupação de adaptação funcional. Este processo de interação conduz a uma visão da organização que resulta das facetas da organização, variáveis individuais responsáveis pela perceção e, por último, das dinâmicas de inter-sujeitos que ocorrem numa mesma organização (Ostroff et al., 2003).

Os valores e interpretações partilhados formam-se, de certa forma, com processos de socialização e de interação simbólicos entre os membros da organização (Luz, 2006; Neves, 2001).

Assiste-se, assim, a um deslocar do foco em relação à perspetiva organizacional, variando a partir dos atributos organizacionais para uma representação do clima com

base na interação inter-indivíduos, ou seja, na perspetiva interacionista os indivíduos atribuem significações aos aspetos (atributos) organizacionais, com base em duas premissas: o conhecimento prévio (acumulado) dos indivíduos e o conhecimento gerado nas inter-relações (conformidade social).

Esta perceção do ambiente de trabalho, não é mais do que o resultado dos atributos do indivíduo (inteligência, personalidade, valores, crenças) aos quais se soma a experiência acumulada, "moldando-a", assim, em conjugação com os processos de socialização, para dar a sua própria visão da organização. Mas o processo só fica completo se lhe juntarmos os atributos da organização e os mecanismos de *feedback*, construídos pelas opiniões dos restantes membros da organização (Neves, 2001).

O que é mais valorizado é o facto de as perceções dos indivíduos sobre os constructos da organização resultarem de um consenso social, conseguido na base da comparação e da conformidade social. Isto é de resto, o que de uma forma geral sucede na admissão de novos membros a uma organização, na medida em que é através de processos interativos (sociais) que estes percecionam o significado do contexto de trabalho (Ostroff et al., 2003).

O significado atribuído às organizações (ou aos seus atributos) é uma parte importante da componente perceção, sendo estas reguladas por significados pré-existentes e até inconscientes que a organização veicula através das suas manifestações (dinâmica, comunicação, imagem, etc…).

Pese o facto do caráter dinâmico das organizações e das caraterísticas desenvolvimentistas dos indivíduos, a formação das perceções poderá ser feita por comparação e conformidade. Mas a partir do momento em que existe um acordo na descrição do clima, como que se gera um patamar de estabilidade nas perceções, que é suficientemente forte para minimizar influências (mudanças de estilo de liderança/gestão, novos membros, etc.) que possam afetar as descrições de um clima específico (Neves, 2001).

Em suma, podem ser extraídas duas abordagens complementares a partir destas perspetivas sobre o clima organizacional:

- Uma centrada no conjunto das perceções que cada um dos indivíduos tem sobre a organização, ou seja, a construção de cada um acerca do ambiente de

trabalho - *clima psicológico*, que é a resultante de "crenças cognitivas" e influenciadas, entre outros, pelos valores, atitudes, bem-estar (incluindo o emocional) e experiência passada nessa e em outras organizações. Esta abordagem é descritiva e versa sobre como o indivíduo vê a representação organizacional, tendo por base a posição que ocupa, variáveis individuais e ainda a realidade (percecionada) da organização (Luz, 2006; Neves, 2001; Oliver et al., 2006; Ostroff et al., 2003).

- A outra abordagem focaliza-se no grupo, ou seja, não se esgota no clima psicológico, resultando de um acordo socialmente construído - perspetiva interacionista (Schneider & Salvaggio, 2002).

Trata-se, assim, do mútuo ajustamento de perceções que emergem de um processo dinâmico (ênfase na mudança) entre indivíduos da mesma organização. Refira-se, por fim, que estamos perante um processo de encontros e desencontros, provocados quer pelas peculiaridades de cada indivíduo, quer pelo jogo dos atores organizacionais, que mutuamente se moderam.

Solnet e Paulsen (2006) sugerem que o clima "ajuda os indivíduos a determinar como comportar-se baseado na maneira como pensam e sentem sobre vários aspetos do ambiente de trabalho" (p. 5).

2.3.4. Modelo dos Valores Contrastantes

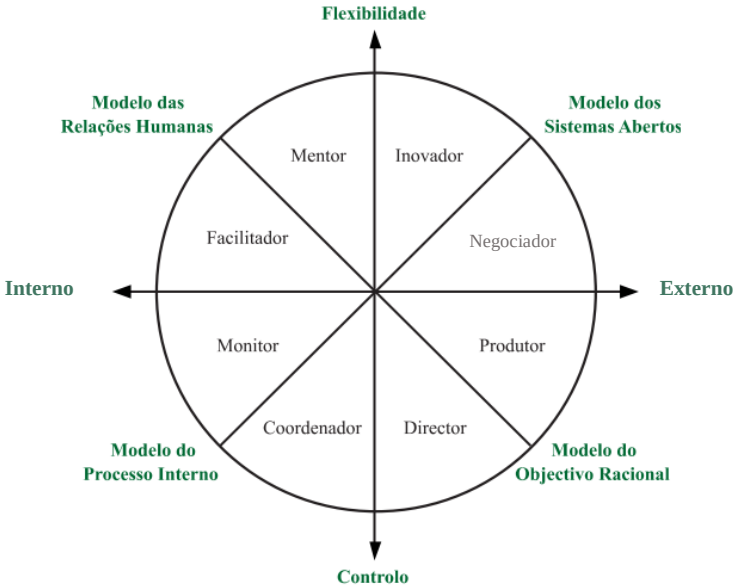
O Modelo dos Valores Contrastantes foi desenvolvido em 1983 por Quinn e Rohrbaugh aquando do estudo da eficácia organizacional, sendo que de acordo com Have, Have, Stevens, Vander Elst e Pol-Coyne (2003), o Modelo dos Valores Contrastantes é considerado um dos 40 modelos mais importantes na história da gestão.

O modelo apresenta a existência de duas dimensões-chave quando se conceptualiza a eficácia organizacional que, quando visualizadas como dois eixos sobrepostos, fazem emergir um modelo espacial constituído por quatro quadrantes, alicerçando o modelo dos valores contrastantes (Cameron & Quinn, 2005).

Assim, uma dimensão é a flexibilidade versus estabilidade (no eixo vertical) e a outra dimensão é a orientação interna versus orientação externa (eixo horizontal). Nesse

esquema de dois eixos, Felício, Lopes, Salgueiro e Parreira (2007), posicionam nos quatro quadrantes os quatro grandes modelos da teoria organizacional e da gestão, conforme se pode observar na Figura 5.

Figura 5. Modelo dos Valores Contrastantes.



Fonte: Adaptado de Felício et al. (2007, p. 21)

Estes modelos, enquanto grelhas de leitura e de intervenção na realidade organizacional, encerram um conjunto total de 8 papéis a desempenhar pelo gestor. Cada quadrante exibe dois papéis cujas caraterísticas se encontram associadas ao modelo teórico de desempenho organizacional e de gestão em questão. A cada papel correspondem três competências, num total de 24, conforme se pode observar através da Tabela 3. Segundo Felício, Lopes, Salgueiro e Parreira (2007, p. 21), competência significa "colocar os conhecimentos e as capacidades no desempenho de determinada tarefa ou papel".

Na ótica de Quinn (2003) o modelo dos sistemas abertos ocorre devido à necessidade de compreender e administrar num mundo em rápida transformação e no qual o conhecimento é vasto. Por um lado, os líderes dispõem de pouco tempo para se dedicarem à organização e ao planeamento e, por outro, são forçados a tomar decisões rápidas, sendo os processos fundamentais a adaptação, a resolução criativa de

problemas, a inovação e a gestão da mudança. Assim, segundo este autor, o gestor/administrador deve tornar-se um inovador criativo e um negociador que usa o seu poder para influenciar na organização.

Para o autor, os inovadores costumam ser visionários, facilitando a adaptação e a mudança, enquanto os negociadores se devem preocupar com a sustentação da legitimidade exterior e a obtenção de recursos externos; devem ter poder e capacidade de persuadir e influenciar. Na perspetiva de Quinn (2003) o modelo das metas racionais tem como objetivos a produtividade e o lucro. Assim, nesta perspetiva, a função do gestor é tornar-se um diretor que decide e um produtor pragmático. Como diretores, os gestores dão ênfase ao planeamento, ao estabelecimento de metas e definição dos objetivos. Já os produtores são orientados para as tarefas, mantêm o foco no trabalho e manifestam alto grau de interesse e motivação pessoal.

Tabela 3

Modelo dos Valores Contrastantes: Competências, Papéis e Orientações

COMPETÊNCIAS	PAPÉIS	ORIENTAÇÕES	MODELOS
1. Conviver com a mudança 2. Pensamento criativo 3. A Gestão da mudança	INOVADOR	**INOVAÇÃO**	**Sistemas Abertos**
4. Criar e manter uma base de poder 5. Negociar acordos e compromissos 6. Apresentar ideias	NEGOCIADOR		
7. Produtividade e motivação pessoal 8. Motivar os outros 9. Gestão do tempo e do stress	PRODUTOR	**OBJETIVOS**	**Objetivos Racionais**
10. Tomada de iniciativas 11. Fixação de metas 12. Delegação eficaz	DIRETOR		
13. Planificação Coordenador Regras 14. Organização 15. Controlo	COORDENADOR	**REGRAS**	**Processos Internos**
16. Reduzir a sobrecarga de informação 17. Analisar a informação criticamente 18. Apresentar a informação	MONITOR		
19. Criação de equipas 20. Tomada de decisões participativa 21. Gestão do conflito	FACILITADOR	**APOIO**	**Relações Humanas**
22. Auto compreensão e compreensão dos outros 23. Comunicação interpessoal 24. Desenvolvimento dos subordinados	MENTOR		

Fonte: Baseado na adaptação Felício et al. (2007, p. 21)

No modelo dos processos internos, os critérios de eficácia são a estabilidade e a continuidade, baseando-se na premissa de que a rotina promove a estabilidade. Assim, os gestores devem saber o que se passa na sua organização, verificar se as pessoas estão a cumprir as regras, enquanto como coordenadores, os gestores devem dar ênfase à organização e à coordenação dos esforços da equipa.

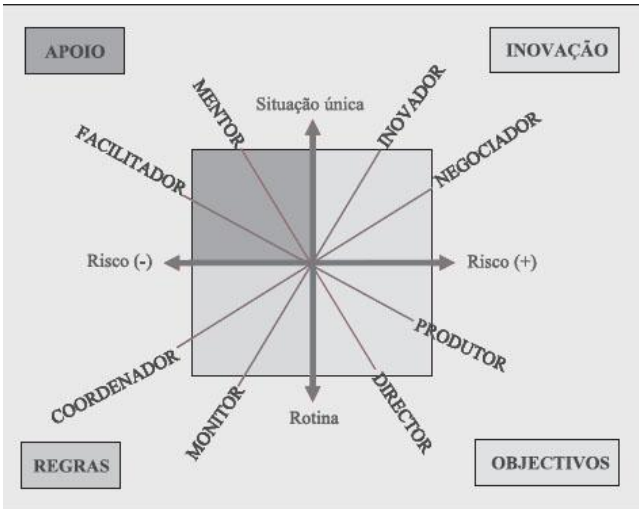
Conforme exposto na Figura 5 e Tabela 3, cada modelo é representado por dois papéis, i.e., o modelo dos objetivos racionais é representado pelos papéis de diretor e produtor; o modelo das relações humanas é representado pelos papéis de mentor e facilitador; o modelo dos processos internos pelos papéis de monitor e coordenador; e o modelo dos sistemas abertos pelos papéis de negociador e inovador.

Lopes e Baioa (2011) enfatizam, nas palavras de Cameron, Quinn, DeGraff e Thakor (2006), em que o modelo permite acolher diferentes níveis de análise no que se refere à criação de valor, e que a necessidade de consonância entre os resultados da criação de valor e as dinâmicas individual e organizacional são fundamentais.

Por outro lado, Sendelbach (1993, cit. por Neves & Lopes, 2000), enumera muitas outras vantagens do modelo, tais como: facilita a compreensão da natureza de mudança da liderança de gestão e dilemas de gestão; utilização como ferramenta para educação, treino e desenvolvimento de líderes de gestão.

Este modelo foi alvo de adaptações a contextos de atuação específicos, como é o caso do contexto militar (Hunt & Phillips, 1991, cit. por Santos, 2008), tendo-se elaborado um Modelo Situacional de Liderança (*Battle/Garrison*). Neste modelo adaptado os autores procuraram refletir uma riqueza de situações ao utilizar os valores contrastantes tarefa de rotina/tarefa única (verticalmente) e risco/não risco (horizontalmente), na caraterização das missões de "guarnição" (i.e., situação de paz) e "combate" (i.e., situação de guerra). Desta forma, a “estrutura da tarefa”, para além da caraterística rotina/programada ou vaga/indefinida (novidade) decorrentes do Modelo Situacional de Valores Contrastantes de Quinn é enriquecida com o fator risco, específico da instituição militar.

Figura 6. Modelo dos Valores Contrastantes Adaptado ao Contexto Militar.



Fonte: Santos (2008, p. 7)

Santos (2008) testou este modelo em contexto militar e os principais resultados mostram que: a) existe um grau de diferenciação das exigências e solicitações de liderança consoante os contextos de atuação; b) as atitudes e os comportamentos dos comandantes/chefes militares no exercício da liderança distribui-se, no âmbito de cada situação padrão, pelos quatro quadrantes do modelo de referência, embora com incidências diferentes. Assim, o comportamento de liderança dos militares deve dirigir-se sobretudo para a missão (objetivos) e para os seus homens (apoio), sem, no entanto, descurar as normas e os procedimentos (regras), sendo que a orientação inovação, embora seja percecionada acima da média teórica, é aquela que, em contexto militar, parece assumir menor relevância; c) é possível a definição de um perfil funcional de tipo banda larga que responde com eficácia às solicitações dos vários contextos em que os militares terão que desempenhar funções e; d) é possível a validação do modelo de referência quanto à distinção das três situações-tipo, à distinção e distribuição de papéis a desempenhar pelos comandantes/chefes militares no exercício da liderança para cada situação padrão.

Em síntese, a perspetiva do Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn acentua a complexidade, a contradição e o paradoxo que caraterizam as organizações atuais. As organizações de hoje, incluindo as de natureza militar, encontram-se fortemente alinhadas com estas perspetiva. São conceptualizadas como entidades em permanente mudança e, como tal, os valores e as dimensões enfatizadas num dado momento não são

estáticas e sofrem alterações constantes. Deste modo, a sua eficiência e eficácia é dependente da adaptabilidade dos líderes, mediante as suas capacidades para interpretar as pressões a que estão sujeitos e influenciar a organização a atuar. Como os próprios critérios de eficácia variam em função do estado de maturidade das organizações, é importante que se faça uma conjugação do estado de maturidade da organização com a respetiva fase do ciclo de vida em que ela se encontra.

Capítulo III - Enquadramento das Atividades Complementares

Neste capítulo pretende-se realizar uma breve revisão teórica relativamente ao tema da dependência à Internet que servirá de suporte ao estudo empírico realizado neste âmbito (cf. Apêndice 1). A pertinência desta temática no presente Relatório é sublinhada pelo facto de o IPE acolher crianças e jovens de diversas faixas etárias, os quais utilizam de forma frequente, a Internet. Os resultados deste estudo poderão contribuir quer para o enriquecimento do presente Relatório, quer para o conhecimento sustentado por parte da Direção do IPE e de todos os atores institucionais, na medida em que a realidade do IPE se apresenta como transversal à realidade de outras instituições escolares.

3. Dependência à Internet

A Internet é um instrumento de comunicação, trabalho, lazer, informação ou compra e venda que pode mudar a forma como a pessoa se situa no mundo real. Na maioria dos casos é um experiência positiva, uma mais-valia pessoal e social e uma forma de intervenção pública, no entanto algumas pessoas mais vulneráveis podem desenvolver comportamentos aditivos e em alguns casos pode mesmo ajudar a criar uma falsa identidade e substituir o mundo exterior pela realidade virtual (Bricolo, Gentile, Smelser, & Serpelloni, 2007).

Com a chegada da *World Wide Web*, vulgarmente designada de Internet, a tecnologia possibilitou que milhares de pessoas estivessem ligadas, o que favoreceu a propagação deste poderoso meio de comunicação. Castells (2000) diz-nos que a partir da década de 90, a Internet tornou-se numa ferramenta valiosa e que interfere com grande parte das ações humanas, sejam elas profissionais, académicas ou pessoais. Para Bakken, Wenzel, Götestam, Johansson e Oren (2009) a Internet converteu-se rapidamente num instrumento usado de forma rotineira e por um vasto número de pessoas e organizações.

Todos apreciamos as vantagens que a Internet acarreta consigo, pois esta é uma ferramenta indispensável para o trabalho, educação e comunicação, contudo ignorar a influência da tecnologia na existência humana é fechar os olhos ao óbvio, uma vez que a

Internet constitui um recurso valioso repleto de notícias, lazer, aprendizagens, redes sociais, salas de conversação, fontes de informação de qualquer espécie, cativando assim crianças, jovens e adultos, ou seja, é uma ferramenta através da qual é possível realizar atividades direcionadas a uma multiplicidade de situações (Hur, 2006).

Com um crescimento alucinante e extremamente rápido nos últimos anos, a Internet é especialmente utilizada na atualidade por jovens, sendo que mesmo com as diversas vantagens propiciadas por este instrumento, psicólogos e educadores têm consciência dos impactos negativos que podem vir a ocorrer em consequência da sua má utilização (e.g., Barak & Suler, 2008; Bricolo et al., 2007; Greenfield, 2000, Hur, 2006), sendo o problema mais comum e com maior repercussão, a denominada dependência à Internet.

A dependência à Internet tem vindo a ser estudada em diversas investigações internacionais desde a década de noventa. Em Portugal o estudo desta temática tem sido bastante insipiente (e.g., Gaspar & Carvalheira, 2012; Patrão, Rita, & Pontes, 2013).

O tema da dependência à Internet tem suscitado uma gradual preocupação dos investigadores que começam por chamar à atenção para a importância de se estudar o comportamento *online*, justificando o interesse do estudo da ciber-psicologia enquanto área científica que procura compreender o comportamento humano em contexto virtual (Barak & Suler, 2008).

Diversos têm sido os projetos e parcerias entre os investigadores portugueses e outras redes de investigação europeias, como é o caso do Projeto EU Kids *Online* (www.eukidsonline.net) que integra 33 países europeus (incluindo Portugal) e outros países fora da Europa, como é o caso da Austrália e do Brasil, que procuram desenvolver investigações no âmbito da dependência à Internet.

Tendo em consideração o atrás descrito, a dependência da Internet é um problema de pesquisa que se insere no contexto das diferentes formas de dependência, como sejam a dependência dos jogos, drogas, compras, entre outras. A dependência, nos seus aspetos gerais, é caraterizada por diferentes abordagens, que vão desde uma visão neurológica, até uma visão social do problema. Neste sentido, Griffiths e Wood (2000) e Young (1998) referem que ao mesmo tempo que a Internet tem sido ligada ao desenvolvimento das aptidões cognitivas e motoras, à capacidade de orientação

espacial, ao favorecimento das comunicações e à procura de informações, quando usada de forma inadequada, é uma ferramenta que pode afetar diversas áreas da vida quotidiana, como sejam a vida profissional e social.

Em suma, para algumas pessoas o uso que se faz de uma forma mais exagerada da Internet pode interferir na vida diária, no trabalho e nas relações sociais de um indivíduo.

3.1. Definições de Dependência

A maioria dos conceitos propostos para a dependência, remetem-nos para o contexto do uso abusivo de substâncias psicoativas que podem afetar temporariamente as funções do sistema nervoso central. Todavia, hoje em dia, o conceito evoluiu e deixou de estar ligado ao consumo dessas substâncias, acolhendo o surgimento de outras condutas que podem vir a tornar-se aditivas, como é o caso do uso excessivo da Internet (Bakken et al., 2009).

Robinson e Berridge (2003) apresentam o problema da dependência como especificamente um padrão compulsivo de procura e consumo, sendo um comportamento que ocorre em detrimento da maioria das outras atividades. Os autores centram-se essencialmente no "porquê" de alguns utilizadores passarem do uso esporádico para os padrões compulsivos e em "como" ocorre esse processo.

O conceito de dependência estendeu-se a um léxico psiquiátrico que identifica o problema do uso da Internet associado a danos significativos ao nível social, psicológico, relacional, académico, entre outros. Inúmeros estudos têm vindo a demonstrar a ideia de que o uso da Internet tem vindo a aumentar cada vez mais no seio das crianças mais novas. Por exemplo, Livingstone e Haddon (2009) num estudo do Eurobarómetro realizado pelo Programa *Safer Internet*, revelam que o uso da Internet pelas crianças continua a aumentar. Em 2005, 70% das crianças europeias, com idades entre os 6 e 17 anos, usavam a Internet. Em 2008, esta percentagem subiu para uma média de 75%, apesar de o uso entre os adolescentes ter crescido pouco. O maior aumento de uso aconteceu entre as crianças mais novas: em 2008, 60% das crianças entre os 6 e os 10 anos eram utilizadoras da Internet.

Mas o uso da Internet não é, por si só, um comportamento patológico. A patologia surge quando há a dependência relativamente ao seu uso. Pese embora o número de investigações nesta área tenha vindo a eclodir exponencialmente, a verdade é que ainda não existe uma definição unânime e consensual relativamente ao conceito de dependência à Internet, parecendo mesmo não existir acordo quanto à terminologia a utilizar (Chou & Hsiao, 2000; Davis, 2001; Frangos, Frangos, & Kiohos, 2010; Pezoa-Jares et al., 2012; Sherer, 1997).

Existem autores que consideram a dependência à Internet análoga a uma dependência comportamental não química, que envolve as interações entre o indivíduo e o computador (Griffiths, 1998). Todavia, Young (1998) descreve o fenómeno através de modo similar ao jogo patológico, onde a perturbação surge no controlo dos impulsos sem a presença de um intoxicante. Já Beard e Wolf (2001) radicam a sua análise mais nos problemas criados sob o ponto de vista social, psicológico, académico e ocupacional dos indivíduos decorrentes do uso problemático da Internet.

Shapira et al. (2003) defendem a utilização do termo dependência para descrever qualquer comportamento compulsivo autodestrutivo, podendo gerar diversos problemas conceptuais, pois o significado de dependência acaba por se tornar diluído e os riscos de se tirarem conclusões precoces é potenciado, dificultando, desta forma, a exploração de outras co-morbidades ou tratamentos, para além da aplicação dos tradicionais métodos dos 12 passos. Os autores supracitados encaram o uso problemático da Internet como reflexo da incapacidade do indivíduo para controlar o seu próprio uso, experimentando consequências negativas originadas por essa incapacidade, bem como, a forma como as atividades desempenhadas no dia-a-dia são prejudicadas negativamente.

Em 2005, Beard propôs uma definição mais ampla e atualizada do fenómeno, considerando o facto de o indivíduo se encontrar dependente quando determinadas áreas da sua vida se encontram prejudicadas, como seja o seu estado psicológico, mental e emocional, desempenho académico, ocupacional e interações sociais.

Da mesma forma, Griffiths (1998) descreve a dependência à Internet quando esta acarreta sintomas como por exemplo, dominância comportamental, alteração do humor, tolerância, abstinência e conflitos. O autor supracitado refere que qualquer

comportamento que cumpra os seis requisitos seguintes poderia ser classificado como depende:

- Saliência: trata-se de uma atividade particular que se converte na mais importante da vida do indivíduo, dominando os seus pensamentos, sentimentos e comportamentos.
- Modificação de humor: são experiências subjetivas que o sujeito vivencia como consequência de se envolver na atividade.
- Tolerância: processo pelo qual se aumenta a quantidade de uma atividade particular para obter os mesmos resultados.
- Síndrome de abstinência: estados emocionais desagradáveis e/ou efeitos físicos que ocorrem quando uma atividade particular é interrompida ou abruptamente reduzida.
- Conflito: atritos que se desenvolvem entre o dependente e aqueles que o rodeiam (conflito interpessoal), ou com outras atividades (trabalho, vida social, interesses) e até entre os próprios indivíduos que estão envolvidos com a atividade particular.
- Recaída: a tendência de voltar aos padrões anteriores da atividade na forma mais extrema da adição após muitos anos de abstinência ou controle.

Tendo em linha de conta estes dados e pretendendo contribuir não apenas para o enriquecimento deste Relatório, mas também para auscultar a realidade do IPE, conduzimos um estudo empírico, no qual foi utilizado um instrumento de recolha de dados - *Internet Addiction Test* (IAT) - que foi desenvolvido por Young (1998) e que será caraterizado no estudo que consta do Apêndice 1. Young (1998) foi a primeira autora a definir a dependência à Internet sob o ponto de vista científico em termos clínicos, através da adaptação de vários critérios associados ao diagnóstico do jogo patológico.

Diversos estudos têm sido conduzidos sobre esta temática, em diversas partes do mundo, como nos Estados Unidos (e.g., Widyanto & Mcmurran, 2004), em França (e.g. Khazaal et al., 2008), na China (e.g., Lai, Mak, Watanabe, Ang, Pang, & Ho, 2013), na

Grécia (e.g., Tsimtsiou, Haidich, Kokkali, Dardavesis, Young, & Arvanitidou, 2014) e também em Portugal (e.g., Ponte, Patrão, & Griffiths, 2014).

Assim, por exemplo, o estudo de Khazaal et al. (2008) que pretendeu validar o IAT na população francesa junto de 246 adultos, verificou que o modelo unifatorial do instrumento apresenta boas qualidades psicométricas. As análises correlacionais revelaram correlações positivas significativas entre as pontuações do IAT e a frequência diária de uso da Internet e o facto de estes sujeitos serem jogadores *online*. São as pessoas mais novas que obtêm pontuações significativamente mais elevadas no IAT.

Também Lai et al. (2013) validaram o IAT para a população chinesa, tendo utilizado uma amostra de 844 adolescentes de Hong Kong. Os principais resultados encontrados mostraram uma consistência interna de .93 e uma validade concorrente e convergente satisfatória com o *Revised Chen Internet Addiction Scale* (r=.46).

Tsimtsiou et al. (2014) procederem à validação do IAT para a população grega, utilizando uma amostra de 21 estudantes com pós-graduação em medicina, tendo obtido um valor de alfa de Cronbach de .91. O teste-reteste realizado após duas semanas apresentou um valor de .84 (p < .001). A validade facial foi confirmada em 83,6% dos alunos e a validade convergente apresentou-se positivamente correlacionada com as horas diárias de uso da Internet (*rho*=.48; p<.001). Neste estudo os autores constataram que as pontuações mais elevadas nos estudantes remetem para apostas *online*, sites pornográficos e jogos *online*. A análise fatorial exploratória apresentou três fatores interpretáveis: Conflito Psicológico/Emocional; Gestão do Tempo e Negligência de Trabalho, responsáveis por 55.3% da variância.

Em Portugal, o IAT foi validado por Ponte et al. (2014), numa amostra de 593 estudantes portugueses que preencheram a versão portuguesa traduzida do instrumento. A validade concorrente do IAT foi realizada com o *Beck Depression Inventory*-II, tendo-se encontrado um valor de correlação satisfatório entre as duas variáveis (r =.82, p<.00). A consistência interna aferida através do alfa de Cronbach apresentou muito boa consistência interna nos 20 itens considerados (α=.90). No que tange às variáveis sociodemográficas os autores constataram diferenças nas pontuações do IAT em função do género, a favor dos rapazes; a idade mostrou-se significativamente correlacionada com a pontuação do IAT e explicou 6.6% da variância dos resultados; foram

encontradas diferenças estatisticamente significativas nas pontuações do IAT em função do estado civil, a favor daqueles que não se encontram numa relação e; os estudantes do secundário apresentaram médias significativamente mais elevadas no IAT por comparação aos estudantes universitários.

No Apêndice 1 apresentaremos outros estudos de relevância sobre esta temática.

Capítulo IV - Descrição das Atividades Desenvolvidas

Como já referido anteriormente, o estágio decorreu no IPE em Lisboa, no período compreendido entre o dia 3 de novembro de 2014 e o dia 29 de maio de 2015, com a duração total de 456 horas e teve como orientador o Tenente-Coronel Psicólogo Jorge Manuel Lopes Bastos, subdiretor do IPE. Em termos médios, foram ocupadas 3 horas diárias com as atividades do estágio.

As atividades desenvolvidas no decurso do estágio foram as especificadas no plano de estágio apresentado na Universidade, sendo que as entrevistas de seleção a alunos, apenas aconteceram em regime de observação e não de condução. Assim, podemos segmentar as atividades desenvolvidas da seguinte forma:

- Recrutamento e Seleção
  - Pesquisa sobre a análise dos cargos/funções para os quais existiram necessidades de R&S.
  - Elaboração de um guião de entrevista adaptado às necessidades de R&S do IPE.
  - Realização de entrevistas de seleção a colaboradores.
  - Participação na realização de entrevistas de seleção de alunos.
- Elaboração de um estudo de diagnóstico organizacional, sobre o Clima Organizacional, realizado através da aplicação de um questionário.
- Realização de um estudo sobre a Dependência à Internet por parte dos alunos, tendo sido aplicado o IAT.

4.1. Atividades do Estágio Relacionadas ao Recrutamento e Seleção

No início do estágio foi dada maior preponderância ao R&S de colaboradores, como será especificado mais adiante, uma vez que o seu início coincidiu com este processo, tendo desde logo sido possível colocar em prática as aprendizagens relativas a esta temática.

O estágio permitiu o contacto direto com as práticas profissionais, desenvolver a capacidade de utilização e implementação de instrumentos práticos e teóricos, bem como fomentar e preparar o futuro desempenho profissional na área da Psicologia do Trabalho e das Organizações. Relativamente ao conhecimento da organização em si e das suas dinâmicas, o mesmo não trouxe nada de novo, uma vez que o local do estágio coincidiu com o local de trabalho do estagiário, pelo que já existia um conhecimento aprofundado de todas as suas estruturas e funcionamento. Contudo, a realização do estágio no IPE permitiu o contacto com outras atividades desenvolvidas pela organização e que não faziam parte do dia-a-dia de trabalho. Neste sentido, foram então elaboradas atividades de avaliação e de diagnóstico que em muito podem contribuir para a organização.

Ao nível da análise e descrição de funções, tendo em conta que a organização apenas realiza o R&S para determinadas funções, iremos apenas explanar aquelas que foram utilizadas no decurso da atividade prática do estágio. Importa aqui ressalvar que o IPE está integrado no Exército Português, tendo por isso uma estrutura própria para a gestão dos recursos humanos.

Assim ao nível das funções/cargos que foram trabalhados durante o estágio, destacam-se: o cozinheiro, o ajudante de cozinha, o copeiro e o empregado de refeitório. Na Tabela 4 podem ser observadas as principais tarefas inerentes a cada um deles.

Posteriormente à análise e descrição de funções e tendo em conta as necessidades de recrutamento do IPE, foram realizadas várias entrevistas a candidatos para as funções atrás descritas. Essas entrevistas aconteceram em dois momentos, tendo num primeiro momento sido realizadas 13 entrevistas e num segundo momento 14 entrevistas.

Tabela 4

Funções/Cargos e Tarefas Trabalhadas Durante o Período de Estágio

Função/Cargo	Principais Tarefas
Cozinheiro	**Requisitos**: Experiência profissional, sentido de responsabilidade, assiduidade e pontualidade, boa apresentação, disponibilidade imediata e total de horários. **Tarefas**: Observar o cardápio diário e responsabilizar-se pela elaboração do mesmo; Coordenar os seus auxiliares, procurando sempre trabalhar em equipa; Finalizar os pratos sob sua responsabilidade; Observar o paladar e apresentação dos pratos que forem de sua responsabilidade; Zelar pela limpeza da sua área de trabalho e Verificar o funcionamento de equipamentos e comunicar a necessidade de manutenção ou conserto.

Tabela 4

Funções/Cargos e Tarefas Trabalhadas Durante o Período de Estágio (cont.)

Função/Cargo	Principais Tarefas
Ajudante de Cozinha	**Requisitos:** Experiência profissional, sentido de responsabilidade, assiduidade e pontualidade, boa apresentação, disponibilidade imediata e total de horários. **Tarefas**: Auxiliar o cozinheiro no preparo das refeições; Separar ingredientes e instrumentos necessários ao preparo; Iniciar o preparo do cardápio; Processar os alimentos conforme orientações do cozinheiro; e Organizar e manter limpa a área de trabalho. Tem como principal missão assegurar os trabalhos de limpeza da copa, ficando responsável pela: lavagem da loiça fina; manter a copa e refeitório limpos e arrumados; limpeza de todos os exaustores e fornos; realizar a limpeza geral da cozinha; lavar as fritadeiras e muda o óleo sempre que o cozinheiro responsável solicita; executa a limpeza geral às câmaras e frigoríficas sempre que o cozinheiro responsável solicita; limpa as portas, janelas e áreas comuns da cozinha; Assina as folhas de *Hazard Analysis and Critical Control Point* (HACCP) da sua secção e do refeitório.
Copeiro	**Requisitos**: Experiência profissional, sentido de responsabilidade, assiduidade e pontualidade, ser educado e prestativo, disponibilidade imediata e total de horários. **Tarefas**: Organizar e limpar a área de distribuição; Arrumar os utensílios diretos; Verificar se o balcão de distribuição está ligado e em funcionamento; Manter limpo o balcão de distribuição; Controlar a distribuição das refeições, realizando a reposição das preparações e de utensílios; Proporcionar as preparações, quando necessário; Auxiliar o cliente durante o servimento; Realizar a colheita de amostras; Controlar o fluxo de clientes; Verificar o funcionamento de equipamentos e comunicar a necessidade de manutenção ou conserto.
Empregado de Refeitório	**Requisitos**: Experiência profissional, sentido de responsabilidade, assiduidade e pontualidade, boa apresentação, dinamismo, gosto pelo contato com crianças, disponibilidade imediata e total de horários. **Tarefas**: é o trabalhador que executa nos diversos setores de um refeitório trabalhos relativos ao serviço de refeições: Prepara as salas levando e dispondo as mesas e cadeiras da forma mais conveniente; Coloca nos balcões e nas mesas pão, fruta, sumos e outros artigos de consumo; Recebe e distribui refeições; Levanta tabuleiros das mesas e transporta-os para a copa; Lava louça, recipientes e outros utensílios. Pode proceder a serviços de preparação das refeições embora não confecionando. Executa ainda os serviços de limpeza e asseio dos diversos setores.

O processo de R&S foi realizado ao abrigo do Contrato Emprego-Inserção promovido pelo IEFP, que consiste na realização de trabalho socialmente necessário que satisfaça as necessidades temporárias de entidades colativas publicas durante um período máximo de 12 meses. Os destinatários são desempregados inscritos nos serviços de emprego, beneficiários do subsídio de desemprego ou do subsídio social de desemprego, tendo naturalmente interesse ao nível dos apoios financeiros que esta medida dispõe, permitindo à instituição obter RH através da comparticipação financeira

do IEFP, diminuindo assim os seus custos com pessoal e obtendo o pessoal necessário para a ocupação da vaga.

Neste tipo de medida o IEFP é responsável por efetuar uma primeira triagem dos candidatos, enviando para entrevista aqueles que apresentem, do seu ponto de vista, condições para a ocupação da vaga. Assim, no primeiro momento, tendo as entrevistas decorrido nas instalações do IPE, compareceram 13 candidatos, sendo que desses apenas 1 foi selecionado para as 7 vagas disponíveis. Esta situação poderá ser explicada por dois motivos: o primeiro tem que ver com o facto de as entrevistas decorrerem no IPE, onde os candidatos se mostraram mais à vontade para se exporem e desta forma afirmarem quais são as suas reais expectativas perante a oportunidade; o segundo, prende-se com a triagem efetuada pelo IEFP que pode não ter sido realizada pelos parâmetros mais apropriados e que servem os interesses da organização, tendo esta situação sido transmitida à coordenação do IEFP.

Através da conversação com o orientador de estágio foi possível constatar que não existia nenhum instrumento (guião) capaz, para orientar e efetuar um registo igualitário a todos os candidatos, pelo que foi proposto a construção de um guião de entrevista específico para este processo de R&S, encontrando-se o produto final no Anexo A.

Num segundo momento, foram realizadas 14 entrevistas, desta vez nas instalações do IEFP, mais propriamente no Centro de Emprego de Picoas, situado na Avenida 5 de Outubro nº 24, em Lisboa. A sessão iniciou com um pequeno *briefing* realizado pela técnica do Centro de Emprego, onde foi explicado aos candidatos qual a oferta (Contrato Emprego-Inserção) e onde foi apresentada a instituição e quem iria realizar as entrevistas. Neste caso concreto, pelo facto da triagem ter sido realizada de forma mais criteriosa (i.e., foi tida em consideração a experiência profissional), foram selecionados 2 candidatos, tendo ainda sido dado parecer favorável a mais 3, mas que não chegaram a ser admitidos pelo facto de já terem em vista outras ofertas.

A avaliação do candidato foi construída com base nos objetivos e no perfil da função, sendo que através do guião da entrevista, o entrevistador registou os conhecimentos profissionais, as caraterísticas pessoais, com incidência nos aspetos positivos e negativos inerentes às suas expetativas e disponibilidade para iniciar as funções, bem como às competências profissionais, motivações e aptidões.

Durante o decurso do estágio, foi também dada a oportunidade de observar e participar em entrevistas de seleção de alunos, sendo que no caso com menos incidência e predomínio, uma vez que é uma área na qual a Direção do IPE se empenha decisivamente e para a qual faz questão de marcar presença. Não obstante, muitas vezes foi possibilitado o diálogo com os alunos e pais. A seleção dos alunos para o IPE passa inicialmente por uma inscrição na secretaria de admissões, passando desde logo e como primeiro passo, à realização da entrevista de seleção, sendo esta decisiva na prossecução ou não do candidato nas próximas fases, que compreendem testes escritos, físicos, médicos e psicológicos. Nestes últimos, não foi possível estabelecer qualquer contacto, uma vez que os mesmos são da responsabilidade do Centro de Psicologia Aplicada do Exército (CPAE), que aplica os mesmos e envia os resultados e o seu parecer à consideração da Direção do IPE.

Para além das atividades acimas descritas e desenvolvidas no IPE, o estágio abrangeu a realização de dois trabalhos de investigação. Um deles tutorado pela supervisão da Universidade, versa sobre o tema da dependência à Internet, encontrando-se o mesmo em Apêndice a este Relatório de estágio.

O outro incidiu sobre o Clima Organizacional, uma vez que, segundo Luz (2006), todas as mudanças pelas quais as organizações passaram nos últimos tempos trouxeram mudanças também para o clima organizacional. Assim, o clima tornou-se uma preocupação para empresários, gestores e para a área de gestão de pessoas, a qual tem entre os seus objetivos, conhecer e procurar assegurar um clima favorável para realização dos objetivos da organização. Neste aspeto, é importante que se realize um diagnóstico do clima organizacional, para que esta tenha consciência do cenário que a cerca. Para Chiavenato (2010), a essência do diagnóstico do clima organizacional é a identificação das perceções sobre o ambiente interno da organização, sendo um ponto de partida válido para a mudança e o desenvolvimento organizacional. Seguidamente será descrito o estudo empírico sobre o Clima Organizacional que foi realizado no IPE.

4.2. Estudo do Clima Organizacional no Instituto dos Pupilos do Exército

Tal como referido anteriormente, umas das atividades desenvolvidas durante o estágio foi a condução de um estudo de diagnóstico organizacional, através do estudo do clima organizacional, realizado através da aplicação de um questionário.

4.2.1. Metodologia

Seguidamente descreve-se a metodologia utilizada, são definidos os objetivos do estudo, as hipóteses que serviram de orientação, a caraterização dos participantes e do material utilizado, o procedimento utilizado na recolha de dados, bem como os principais resultados obtidos e a sua discussão.

4.2.1.1. Objetivos

Pretende-se com este estudo analisar o clima organizacional do IPE e cumulativamente verificar de que forma as orientações do clima variam em função da idade, género, situação profissional, categoria profissional e posição hierárquica. O principal interesse por este estudo recai na melhoria da compreensão sobre as perceções patentes no IPE relativamente ao clima organizacional.

4.2.1.2. Hipóteses

De acordo com os objetivos enunciados anteriormente e em sintonia com a literatura revista, formulamos as hipóteses que se seguem:

H1 – Existem diferenças significativas na perceção do clima organizacional em função da situação profissional, pois acreditamos que os sujeitos do Quadro Permanente (QP) evidenciam uma maior ênfase no apoio do que sujeitos em Regime de Contrato (RC).

H2 – Existem diferenças significativas na perceção do clima organizacional em função da categoria profissional.

H3 – Existem diferenças significativas na perceção do clima organizacional em função da posição hierárquica.

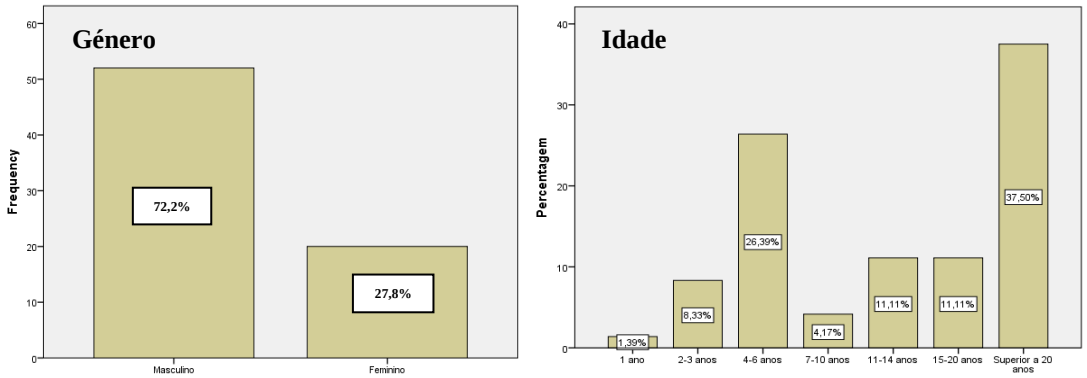
H4 – Existem diferenças significativas na perceção do clima organizacional em função do género.

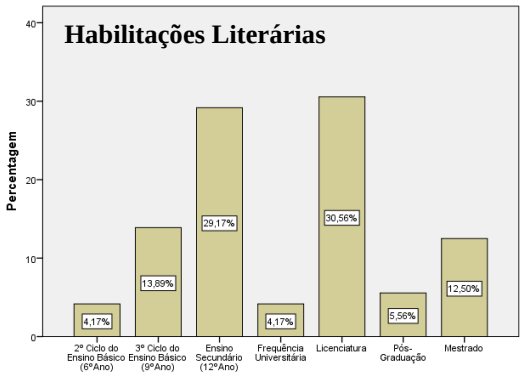
H5 – Existem diferenças significativas na perceção do clima organizacional em função do grupo etário.

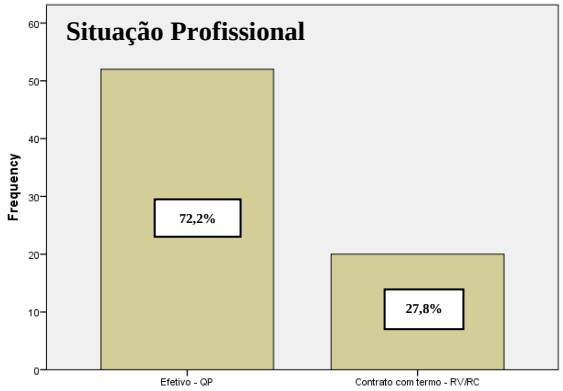
4.2.1.3. Participantes

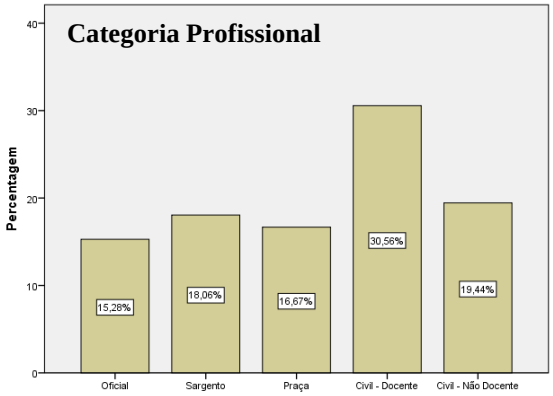
Participaram neste estudo 72 sujeitos, distribuídos da seguinte forma: 52 do género masculino (72,2%) e 20 do género feminino (27,8%). Em termos de grupo etário a categoria que têm idade superior a 20 anos tem superioridade (37,5%). Ao nível das habilitações literárias, predominam os licenciados com 22 sujeitos (30,6%). No que se refere à situação profissional, a amostra contempla 52 sujeitos do QP (72,2%) e 20 sujeitos em regime de voluntariado e contrato (27,8%). Relativamente à categoria profissional, a amostra apresenta na sua maioria, 22 Civis Docentes (30,6%). Por fim, no que diz respeito ao Departamento verifica-se que a maior percentagem se encontra no Serviço Escolar (37,5%). A Figura 7 ilustra de uma forma mais abrangente o que se acabou de referir.

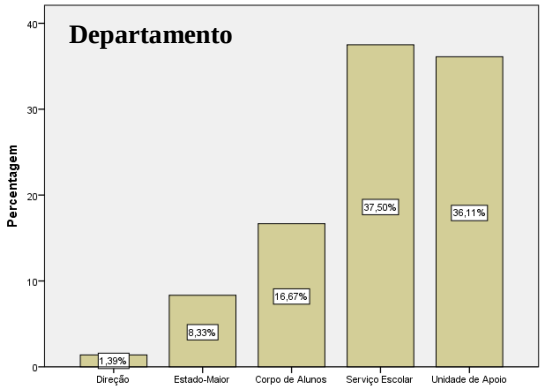
Figura 7. Distribuição Percentual dos Participantes.











4.2.1.4. Material

Foi administrado um inquérito por questionário (cf. Anexo B), contendo uma escala de clima organizacional – *Escala Focus* (Neves, 2001), que se baseia no Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn e colaboradores (1983, cit. por Neves, 2001) e no Modelo de Clima Organizacional de De Cock, Bouwen e De Witte (1986, cit. por Neves, 2001), sendo avaliados numa escala tipo Likert.

O questionário é composto por 40 quesitos sobre os aspetos da vida da organização, quer na vertente interna, quer externa, sendo estes agrupados nas quatro dimensões que o modelo preconiza: Clima de Apoio, 8 itens (1, 2, 4, 13, 18, 26, 31 e 36); Clima de Inovação, 12 itens (3, 5, 8, 11, 15, 19, 24, 28, 29, 33, 38 e 39); Clima de Objetivos, 14 itens (6, 9, 10, 12, 14, 17, 20, 21, 22, 25, 32, 34, 37 e 40) e Clima de Regras, 6 itens (7, 16, 23, 27, 30 e 35). A amplitude das respostas varia entre seis posições qualitativas, com o seguinte significado: 1. Ninguém/Nunca; 2.

Poucos/Raramente; 3. Alguns/Por vezes; 4. Muitos/Com frequência; 5. Quase todos/Quase sempre e 6. Todos/Sempre. O uso da escala tipo Likert possibilita determinar medidas independentes de cada quadrante e com a possibilidade de captar mais realisticamente os quadrantes e respetivas relações.

O questionário contém ainda 8 questões de caraterização sociodemográfica, relativas a dados de natureza individual e organizacional: Idade, Género, Habilitações Literárias, Situação Profissional, Categoria Profissional, Antiguidade, Posição Hierárquica e Departamento/Secção.

4.2.1.5. Procedimento

O questionário foi disponibilizado na plataforma *Google Docs*, tendo sido enviado por *e-mail* para todos os colaboradores da organização. Esteve disponível *online* aproximadamente um mês, findo este período os dados obtidos foram transferidos para o *Excel* e posteriormente introduzidos e tratados no programa estatístico S.P.S.S. (versão 22), no qual foram realizadas as principais análises estatísticas.

4.2.2. Resultados

Devido à amostra ser relativamente pequena, não foi possível realizar uma análise fatorial consistente, no entanto foi efetuado um estudo de fiabilidade das escalas com recurso ao método da consistência interna, mais propriamente à determinação do alfa de *Cronbach* (α), sendo os valores obtidos para cada uma das dimensões os seguintes: Clima de Apoio (α=.92); Clima de Inovação (α=.87); Clima de Objetivos (α=.92) e Clima de Regras (α=.81).

Os valores obtidos parecem demonstrar uma assinalável robustez na consistência interna dos itens de cada uma das dimensões da escala, tal como sugerem Pestana e Gageiro (2008).

4.2.2.1. Verificação das Hipóteses

A **hipótese 1** referia existirem diferenças significativas nas dimensões do clima organizacional em função da situação profissional. Verificamos que os indicadores estatísticos obtidos não se mostraram significativos e por conseguinte não se confirma a hipótese formulada.

Tabela 5

Dimensões do Clima em termos da Situação Profissional

Dimensões do Clima	**QP**		**RV/RC**		***t-test***
	M	DP	M	DP	
Clima de Apoio	3,96	0,98	3,98	1,03	$t_{(70)} = -0{,}47\,; p = 0{,}96$
Clima de Inovação	3,67	0,59	3,49	0,94	$t_{(70)} = 0{,}95\,; p = 0{,}34$
Clima de Objetivos	3,86	0,81	3,68	0,98	$t_{(70)} = 0{,}80\,; p = 0{,}42$
Clima de Regras	4,07	0,73	3,69	1,00	$t_{(70)} = 1{,}75\,; p = 0{,}08$

A **hipótese 2** previa a existência de diferenças significativas nas dimensões do clima organizacional em função da categoria profissional, constatando-se que esta hipótese apenas se verifica parcialmente para a dimensão Regras (*F*=3,18; *p*=0,02).

Tabela 6

Dimensões do Clima em função da Categoria Profissional

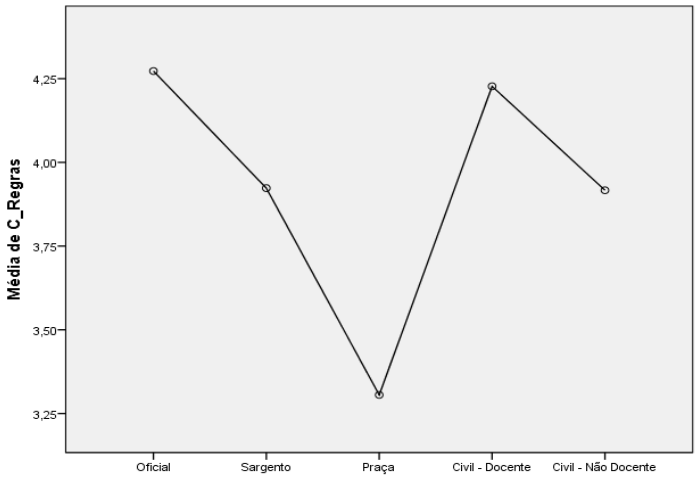
Dimensões do Clima	**Grau de Liberdade (*df*)**	**Estatística**
Clima de Apoio	67	$F_{(4;67)} = 1{,}96\,;\ p = 0{,}11$
Clima de Inovação	67	$F_{(4;67)} = 2{,}43;\ p = 0{,}05$
Clima de Objetivos	67	$F_{(4;67)} = 0{,}63\,;\ p = 0{,}63$
Clima de Regras	67	$F_{(4;67)} = 3{,}18\,;\ p = 0{,}01^{*}$

* p < 0,05

A comparação à *post hoc* das médias, mediante teste de Scheffé, indica-nos que ao nível da dimensão Regras, as diferenças verificam-se entre os Oficiais e os Praças e entre os Civis-Docentes e os Praças, sempre favorável aos primeiros, i.e., quer os

Oficiais, quer os Civis-Docentes percecionam de forma mais intensa as regras do que os Praças.

Figura 8. Categorias Profissionais em função da Dimensão Regras.



No que respeita à **hipótese 3**, que hipotetizava existirem diferenças significativas nas dimensões do clima organizacional em função da posição hierárquica, constatamos que a hipótese formulada apenas se verifica parcialmente para a dimensão Inovação (F=4,19; p=0,01).

Tabela 7

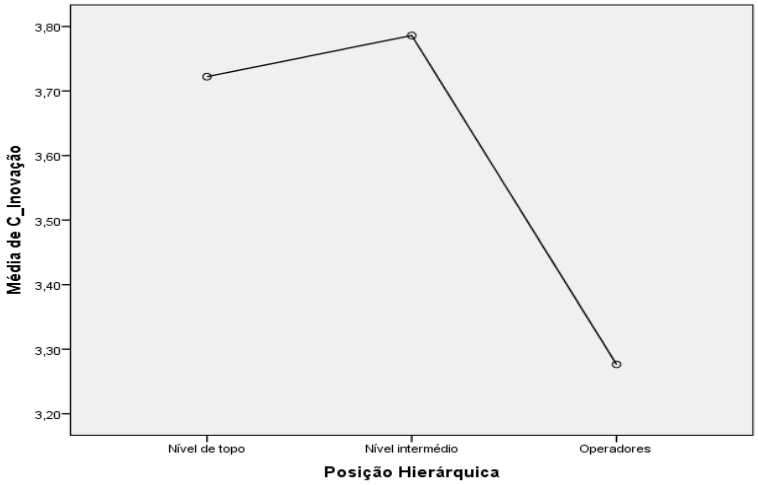
Dimensões do Clima em função da Posição Hierárquica

Dimensões do Clima	**Estatística**
Clima de Apoio	$F_{(2;70)} = 0{,}35\ ;\ p = 0{,}70$
Clima de Inovação	$F_{(2;70)} = 4{,}19\ ;\ p = 0{,}01$*
Clima de Objetivos	$F_{(2;70)} = 0{,}12\ ;\ p = 0{,}88$
Clima de Regras	$F_{(2;70)} = 1{,}68\ ;\ p = 0{,}19$

* p < 0,05

A comparação das médias *a posteriori* revela que as diferenças significativas se verificam entre aqueles que ocupam o nível intermedio na hierarquia e os operadores, sendo favorável aos primeiros.

Figura 9. Posição Hierárquica em função da Dimensão Inovação



Analisando a **hipótese 4**, que previa a existência de diferenças significativas nas dimensões do clima organizacional em função do género, constatamos que a hipótese formulada não se verifica para nenhuma das dimensões.

Tabela 8

Dimensões do Clima em Função do Género

Dimensões do Clima	**QP**		**RV/RC**		***t-test***
	M	DP	M	DP	
Clima de Apoio	4,00	0,94	3,89	1,13	$t_{(70)} = 4{,}13\,; p = 0{,}68$
Clima de Inovação	3,60	0,74	3,67	0,61	$t_{(70)} = -0{,}40\,; p = 0{,}69$
Clima de Objetivos	3,74	0,92	4,01	0,66	$t_{(70)} = -1{,}17\,; p = 0{,}24$
Clima de Regras	3,90	0,97	4,11	0,69	$t_{(70)} = -0{,}95\,; p = 0{,}34$

Finalmente, no que respeita à **hipótese 5**, que definia a existência de diferenças significativas nas dimensões do clima organizacional em função grupo etário,

constatamos que a hipótese formulada apenas se verifica parcialmente para as dimensões Objetivos ($F_{(3;68)} = 2{,}92$; $p = 0{,}04$) e Regras ($F_{(3;68)} = 5{,}41$; $p = 0{,}00$).

Tabela 9

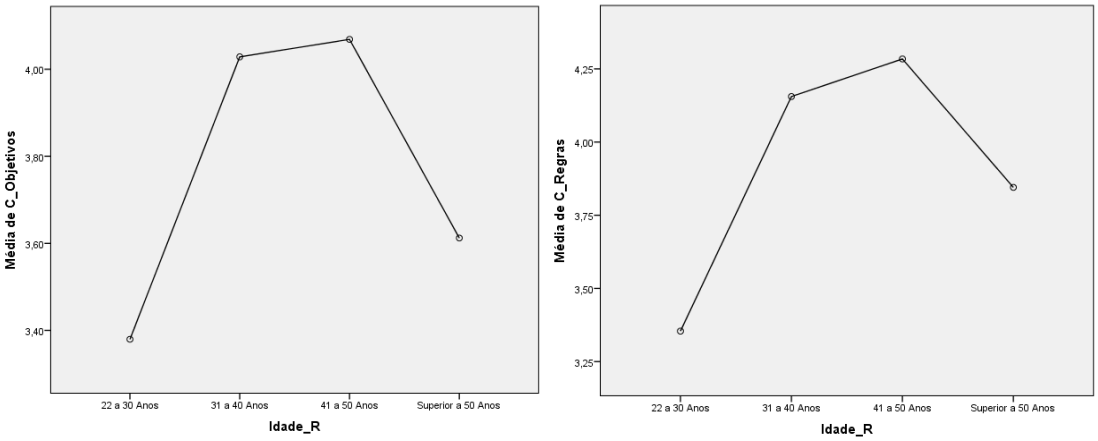
Dimensões do Clima em função do Grupo Etário

Dimensões do Clima	**Estatística**
Clima de Apoio	$F_{(3;68)} = 1{,}13$; $p = 0{,}34$
Clima de Inovação	$F_{(3;68)} = 2{,}52$; $p = 0{,}06$
Clima de Objetivos	$F_{(3;68)} = 2{,}92$; $p = 0{,}04$*
Clima de Regras	$F_{(3;68)} = 5{,}41$; $p = 0{,}00$**

* p < 0,05 ** p < 0,01

A comparação *a posteriori* das médias diz-nos que existem diferenças significativas entre o grupo dos 22 a 30 anos e o grupo dos 41 a 50 anos, sendo favorável aos segundos, relativamente à dimensão Objetivos. No que se refere à dimensão Regras, a comparação *a posteriori* indica-nos, igualmente, que existem diferenças significativas entre o grupo dos 22 a 30 anos e o grupo dos 41 a 50 anos, sendo favorável aos segundos, como podemos verificar na Figura 10.

Figura 10. Grupo Etário em função das Dimensões Objetivos e Regras.



4.2.3. Discussão dos Resultados

O clima organizacional é uma variável importante em qualquer organização, uma vez que se refere a perceções descritivas e avaliações de raiz individual que poderão indiciar disfuncionamentos vários, gerais ou pontuais, em determinados setores organizacionais e relacionados com variáveis de contexto, estrutura ou processos. O seu carácter dinâmico recomenda uma monitorização periódica que permite aferir até que ponto as necessidades e expectativas dos colaboradores se encontram atendidas e, analisar o seu impacto na eficácia organizacional (Oliver et al., 2006). A sua importância *per si* justifica o estudo efetuado na instituição acolhedora do estagiário. Suportado teoricamente pelo modelo dos valores contrastantes - modelo de grande aceitabilidade na comunidade científica e de eficiência comprovada - empreendemos uma breve pesquisa, cujos resultados tivemos a oportunidade de anteriormente apresentar e sobre os quais teceremos agora algumas considerações: Em primeiro lugar, as principais evidências estatísticas permitem-nos referir que o clima organizacional foi percecionado de forma idêntica por parte dos militares do QP e dos militares em RC, já que não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas nas dimensões do clima consideradas pelo questionário FOCUS. De igual forma, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas na perceção do clima organizacional quando se tem em consideração o género, apesar de nos respondentes prevalecer o género masculino. Perante estas evidências estatísticas, podemos aferir que a justificação para a não existência de diferenças a estes níveis nos remetem para o facto de o IPE preconizar políticas transversais para todos os colaboradores, independentemente da sua situação profissional (i.e., pertencentes ao quadro ou contratados) e do seu género, salvaguardando-se uma perceção equitativa nas perceções relativas ao clima organizacional nos colaboradores.

Considerando no entanto outras variáveis há que realçar pequenas nuances na perceção do clima, que são reveladoras das idiossincrasias de uma instituição de matriz militar: encontraram-se diferenças na perceção da dimensão Regras, que se encontram mais presente nos Oficiais e Civis Docentes, por comparação aos Praças. Esta constatação poderá ser justificada pelo facto de serem os Oficiais e Civis Docentes, que por assumirem funções hierárquicas superiores que se caraterizam por comportamentos de liderança, se encontrem mais orientados para as normas e os procedimentos,

enquanto que os Praças, devido à sua posição hierárquica se orientem mais para o cumprimento de objetivos. Este aspeto mostra que aqueles que assumem uma posição hierárquica superior tendem a valorizar os valores relativos à autoridade, à ordem, à valorização da hierarquia e dos sistemas de informação e de controle, pelo que a sua perceção do clima é motivada pela sua atuação que tende a ser conservadora, visando garantir o controlo e assegurar a estabilidade e a segurança. A orientação para as regras insere-se claramente no modelo dos Processos Internos, onde os papéis de coordenação e de monitorização adquirem especial enfoque. Estes papéis encontram-se associados à planificação e coordenação de regras, à organização e controlo, à redução da sobrecarga de informação, à análise crítica da informação e à sua apresentação (Felício et al., 2007). Curiosamente, estes resultados acabam por ir ao encontro do estudo realizado por Santos (2008) em que o autor constata que o comportamento de liderança dos militares se orienta mais pelos objetivos, regras e apoio do que propriamente pela inovação. Aliás as instituições militares ou de matriz militar, por serem burocráticas, pouco inovam.

Considerando três níveis hierárquicos (topo, intermédio e operadores) foi ainda possível verificar que aqueles que ocupam um nível intermédio na hierarquia apresentam uma perceção mais valorativa da dimensão Inovação, quando comparados com os operadores. Estes resultados sugerem que as chefias intermédias valorizam um Modelo dos Sistema Abertos, onde a ênfase é colocada no papel de inovação e de negociação, presentes em competências associadas à mudança, ao pensamento criativo, à criação e manutenção de uma base de poder, à negociação de acordos e compromissos, bem como à apresentação de ideias (Felício et al, 2007). Na verdade, são as chefias de nível intermédio que possuem uma maior latitude decisional quando comparada com os operadores, sendo que lhes é proporcionada uma maior liberdade para fazerem uso da sua criatividade e competências de negociação.

Relativamente aos resultados encontrados em função do nível etário verifica-se que são os mais velhos (entre 41 e 50 anos) que se encontram mais orientados para as dimensões Objetivos e Regras do que os mais novos (entre 29 e 36 anos). De facto, os colaboradores mais velhos encontram-se mais orientados para um modelo de Objetivos racionais, onde os papéis de produtor e diretor assumem preponderância. Aqui, encontram-se competências ao nível da produtividade e motivação pessoal, motivação de outros, gestão do tempo e do *stress*, espírito de iniciativa, fixação de metas e

delegação eficaz (Felício et al., 2007). Os colaboradores mais velhos, devido à sua idade e posição conquistada, mostram uma maior valorização dos objetivos e das regras, tal como é assinalado no estudo de Santos (2008). Os mais novos acabam ou por orientar a sua ação para outras dimensões, ou procuram equilibrar as diversas dimensões, pelo que isto poderá justificar os resultados obtidos no presente estudo.

Consideramos que os resultados agora encontrados possuem implicações sob o ponto de vista da organização do IPE, na medida em que através deles a Direção da instituição poderá conhecer melhor a realidade da sua organização e empreender estratégias consonantes com as mudanças ou alterações que possa eventualmente fazer. Por outro lado, sob o ponto de vista mais pessoal, este estudo permitiu igualmente fortalecer o presente Relatório, constituindo-se como ponto de partida para novas e futuras investigações neste âmbito. Apesar do IPE ser uma escola de natureza militar, estes resultados poderão igualmente servir de ponto de partida para a realização de outros estudos em outras instituições escolares e universitárias, no sentido de potenciar a compreensão das perceções dos diversos colaboradores nas dimensões que o modelo dos valores contrastantes apresenta. A realidade que hoje é vivenciada obriga as instituições de ensino a serem mais proactivas e inovadoras quer na captação de alunos, de financiamentos à investigação, quer na publicitação das suas atividades científicas e de pesquisa, por oposição à visão clássica e conservadora que algumas instituições do ensino superior apresentavam no passado e que não são compatíveis com as novas realidades.

Capítulo V - Apreciação e Análise Crítica do Estágio

Ao longo deste Relatório pretendeu-se apresentar o caminhado trilhado pelo estagiário, durante o período do estágio. Desta forma, é certo que este Relatório resume apenas algumas aprendizagens realizadas, uma vez que descrever de forma precisa um percurso tão complexo deixa, certamente, muitas aprendizagens adquiridas de fora. Estas aprendizagens são do foro pessoal, havendo dificuldade de exprimi-las e representá-las de forma fidedigna. Porém, por este facto, tentaremos exprimir ao máximo as aprendizagens que foram realizadas durante este período.

A escolha da modalidade que realizamos neste 2º ano do Mestrado centrou-se no Estágio, em detrimento da Dissertação e do Trabalho Projeto. Esta escolha recaiu por várias condicionantes, que a nosso ver, pesam na decisão de cada um. Uma das principais razões centrou-se na imensa vontade que detínhamos em aprender através da prática, i.e., em contexto de trabalho. Desta forma, enquanto estudante universitário, assumimos que um estágio era realmente importante, tanto para o contato com a realidade laboral na área da Psicologia do Trabalho e das Organizações, no caso concreto mais ligado ao âmbito dos RH, como para a aquisição e desenvolvimento de competências profissionais que dificilmente seriam adquiridas somente na Universidade e com a realização de um trabalho empírico.

No início do estágio carregávamos uma série de expetativas e também de anseios, pois conciliar a atividades laboral propriamente dita, com a realização de um estágio na mesma organização, mas em áreas completamente díspares, foi um desafio aliciante e ao mesmo tempo temeroso. Tentamos retirar o máximo proveito das aprendizagens e experiências significativas, bem como participar em todas as atividades que fossem propostas ou que nos propuséssemos. Procuramos identificar áreas nas quais a nossa atividade enquanto estagiário pudesse trazer mais-valias à organização a nós próprios, através de uma postura reflexiva e crítica, tentando ir ao encontro dos objetivos organizacionais, mas não descorando as motivações e crenças pessoais.

Assim, podemos considerar, através desta reflexão, que todos os objetivos e expectativas foram atingidos e os anseios ultrapassados, tendo encontrado no IPE pessoas que ajudaram e encaram este estágio como um bem necessário e uma mais-valia. A acrescentar a isto, consideramos que este percurso, em toda a sua globalidade,

se apresentou munido de experiências muito enriquecedoras e potenciadoras de novas aprendizagens. Também pelo facto de nos ter sido permitido um contacto com uma nova realidade organizacional, foi possível vivenciar as suas reais potencialidades e fragilidades, fazendo-nos sentir parte integrante da mesma e tentando contribuir de forma decisiva para as suas finalidades e objetivos.

Como não poderia deixar de ser, todos os colaboradores do IPE aceitaram de bom grado a realização do estágio, sendo natural que tratando-se de uma organização de matriz castrense, apresentasse alguns anseios numa fase inicial, que foram sendo colmados com o passar do tempo, até porque não era um elemento estranho ao mesmo. O estágio contribuiu de forma decisiva para a obtenção de novas conhecimentos e aprendizagens, aptidões e competências, bem como proporcionou o contacto direto com realidades até então desconhecidas, não deixando de ser uma etapa de grande complexidade, quer ao nível de empenho pessoal, quer por parte da instituição.

As principais limitações encontradas prendem-se com a dificuldade que, por vezes, era sentida em conciliar as atividades enquanto colaborador e aquelas que se encontravam adstritas ao estágio. Em algumas atividades realizadas gostaríamos de ter tido uma participação mais ativa e participativa, todavia por condicionantes internas e temporais isso não foi possível. Teria sido enriquecedor, por exemplo, termos tido um envolvimento no processo avaliativo realizado pelo CPAE na admissão de alunos ao Instituto, contudo tal não foi possível devido aos *timings*, uma vez que o processo de avaliação realizado pelo CPAE não coincidiu com a realização do estágio.

A realização dos dois estudos empíricos assumiram igualmente algumas limitações que se prendem com o pouco à vontade nestas áreas mais específicas, sendo que a ajuda do Supervisor e do Orientador de Estágios assumiu uma preponderância crucial para que os obstáculos encontrados pudessem ser transformados em desafios.

Por fim, sublinhamos que a realização do estágio se constituiu num processo deveras enriquecedor, não apenas sob o ponto de vista profissional, como também pessoal, já que permitiu o desenvolvimento de competências que se afiguram como transversais. Consideramos, por esse motivo, que esta etapa se assume como um ponto de partida do nosso desenvolvimento pessoal e profissional e não um ponto de chegada.

Referências

Araújo, L., & Garcia, A. (2009). *Gestão de pessoas: Estratégias e integração organizacional* (2ª Ed.). S. Paulo: Atlas.

Armstrong, M. (2009). *Armstrong´s handbook of human resource management practice.* London: Kogan Page Ltd.

Arvidsson, M., Johansson, C., Ek, A., & Akselsson, R. (2006). Organizational climate in air traffic control innovative preparedness for implementation of new technology and organizational development in a rule governed organization. *Applied Ergonomics, 37*, 119-129.

Bakken, I., Wenzel, H., Götestam, G., Johansson, A., & Oren, A. (2009). Internet addiction among Norwegian adults: A stratified probability sample study. *Scandinavian Journal, 50*, 121-7. doi: 10.1111/j.1467-9450.2008.00685.x.

Barak, A., & Suler, J. (2008). Reflections on the psychology and social science of cyberspace. In A. Barak (Ed.), *Psychological aspects of cyberspace: Theory, research, applications* (pp. 1-12). New York: Cambridge University Press

Beard, K. W., & Wolf, E. M. (2001). Modification in the proposed diagnostic criteria for internet addiction. *CyberPsychology & Behavior, 4*(3), 377-383.

Beard, K. W. (2005). Internet addiction: A review of current assessment techniques and potential assessment questions. *CyberPsychology & Behavior, 8*(1), 7-14.

Bispo, C. A. F. (2006). Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Revista Produção, 16*, 2, 258-273.

Bowen, D., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-Firm performance linkages: The role of the strength of the HRM system. *Academy of Management Review, 29*(2), 203-221.

Bricolo, F., Gentile, D., Smelser, R., e & Serpelloni, G. (2007). Use of the computer and internet among Italian families: First national study. *CyberPsychology & Behavior, 10*(6), 789-797.

Câmara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo humanator – Recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: D. Quixote.

Cameron, K. S., & R. E. Quinn (2005). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (Revised Edition). San Francisco: Jossey-Bass.

Cameron, K., Quinn, R. E., DeGraff, J., & Thakor, A. (2006). *Competing values leadership: Creating value in organizations.* Massachusetts: Edward Elgar Publishing, Inc..

Cardoso, A. (2010). *Recrutamento e seleção de pessoal* (7ª Ed.). Lisboa: Lidel.

Carvalho, L. (2008). *Recrutamento e seleção por competências*. Rio de Janeiro: Editora FGV.

Castells, M. (2000). *A sociedade em rede*. São Paulo: Ed. Paz e Terra.

Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.

Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da* administração (7ª Ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (2009). *Recursos humanos.* S. Paulo: Elsevier.

Chiavenato, I. (2010). *Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações* (2ª Ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Child, J. (2005). *Organization. Contemporary principles and practice.* England: Blackwell.

Chou, C., & Hsiao, M-C. (2000). Internet addiction, usage, gratification, and pleasure experience: The Taiwan college students' case. *Computers & Education, 35*(1), 65-80. doi: 10.1016/S0360-1315(00)00019-1

Cunha, M., Rego, A., Gomes, J., Cabral-Cardoso, C., Marques, C., & Cunha, R. (2010). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

Davis, R. A. (2001). A cognitive-behavioral model of pathological internet use. *Computers in Human Behavior, 17*(2), 187-195. doi: 10.1016/S0747-5632(00)00041-8

Domingues, L. H. (2003). *A gestão de recursos humanos e o desenvolvimento social das empresas.* Lisboa: ISCSP-U.T.L.

Esteves, M. (2008). *Práticas de gestão de recursos humanos e atitudes e comportamentos de trabalho: Estudo de caso no sector bancário português.* Dissertação de Doutoramento. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Felício, M. J., Lopes, A., Salgueiro, F., & Parreira, P. (2007). Competências de gestão: Um instrumento de medida para a realidade portuguesa. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, 6*(3), 18-30.

Frangos, C. C., Frangos, C. C., & Kiohos, A. P. (2010). Internet addiction among Greek university students: Demographic associations with the phenomenon, using the Greek version of young's internet addiction test. *International Journal of Economic Sciences and Applied Research, 3*(1), 49-74.

Gaspar, M. J., & Carvalheira, A. (2012). O consumo de pornografia na Internet numa amostra de mulheres portuguesas. *Psychology, Community & Health, 1*(2),163-171. doi: 10.5964/pch.v12.27

Gil, A. (1994). *Administração de recursos humanos: Um enfoque profissional*. São Paulo: Atlas.

Greenfield, D. (2000). Psychological characteristics of compulsive internet use: A preliminary analysis. *CyberPsychology & Behavior, 5*, 403–412.

Griffiths, M. (1998). Internet addiction: Does it really exist?. In J. Gackenbach (Ed.), *Psychology and the internet: Intrapersonal, interpersonal and transpersonal implications* (pp. 61-75). New York: Academic Press.

Griffiths, M., & Wood, R. (2000). Risk factors in adolescence: The case of gambling, videogame playing, and the internet. *Journal of Gambling Studies, 16*(2-3), 199-225.

Hackett, P. (2000). *Como fazer entrevistas de seleção*. Rio de Janeiro: Nobel.

Have, T. S., Have, W. T., Stevens, A. F.; Vander Elst, M., & Pol-Coyne, F. (2003). *Key management models: The management tools and practices that will improve your business*. London: Prentice-Hall.

Hur, M. (2006). Demographic, habitual, and socioeconomic determinants of internet addiction disorder: An empirical study of Korean teenagers. *CyberPsychology & Behavior, 9*(5), 514–525.

Just, C. (2011). A review of literature on the general factor of personality. *Personality and Individual Differences, 50*, 765-771. doi: 10.1016/j.paid.2011.01.008

Kanaane, R. (1994). *Comportamento humano nas organizações: O homem rumo ao século XXI*. São Paulo: Atlas.

Kaplan, R., & Sacuzzo, D. (2013). *Psychological testing: Principles applications and* issues (8th Ed.). USA: Wadsworth.

Khazaal, Y., Billieux, J., Thorens, G., Khan, R., Louati, Y., Scarlatti, E., Theintz, F., Lederrey, J., Van Der Linden, M., & Zullino, D. (2008). French validation of the internet addiction test. *CyberPsychology & Behavior, 11*(6), 703-706. doi: 10.1089/cpb.2007.0249.

Lai, C. M., Mak, K. K., Watanabe, H., Ang, R., Pang, J., & Ho, R. (2013). Psychometric properties of the internet addiction test in Chinese adolescents. *Journal of Pediatric Psychology, 38*(7), 794-807. doi: 10.1093/jpepsy/jst022

Lévy-Leboyer, C. (1996). *Evaluation du personnel* (2eme Ed.). Paris: Les Éditions d'Organisations.

Livingstone, S., & Haddon, L. (2009). *Resumo do projeto EU Kids online: Relatório final*. London: London School of Economics and Political Science. Disponível em: http://www.fcsh.unl.pt/eukidsonline/docs/SumarioEUKOL1.pdf (acedido em 08/07/2015)

Lopes, A., & Baioa, P. (2011). *O impacto da liderança partilhada no desempenho organizacional percecionado*. *Gestão e Desenvolvimento, 19*, 7-36.

Luz, R. (2006). *Gestão do clima organizacional.* Rio de Janeiro: Qualitymark.

Marras, J. (2007). *Administração de recursos humanos*. S. Paulo: Futura.

Maximiano, A. C. A. (2009). *Teoria geral da administração: Da revolução urbana à revolução digital* (6ª Ed). São Paulo: Atlas.

Mintzberg, H., Ashlstrand, B., & Lampel, J. (2000). *Safari de estratégia*. Porto Alegre: Bookman.

Neves, J. G. (2001). *Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa: Editora RH.

Neves, J., & Gonçalves, S. (2009). A investigação em gestão de recursos humanos em Portugal. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, *8*(4), 66-83.

Neves, J., & Lopes, A. (2000). Cultura organizacional, satisfação e cidadania organizacional (ISCTE). In A. D. Gomes, A. Caetano, J. Keating, & M. P. Cunha (Coords.), *Organizações em transição* (pp. 35-60). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.

Oliver, A., Tomas, J., & Cheyne, A. (2006). Safety climate: Its nature and predictive power. *Psychology in Spain, 10*(1), 28-36.

Ostroff, C., Kinicki, A., & Tambukins, M. (2003). Organizational culture and climate. In W. Borman, D. Ilgen, & D. Klimosk (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (pp. 565-593). New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Patrão, I., Rita, J., & Pontes, H. (2013). Internet addiction and loneliness among portuguese elementary school students: An exploratory quantitative study [Abstract]. *Atención Primaria, 45*, 160.

Penny, S. (2007). *Recursos humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.

Peretti, J. (2004). *Recursos humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.

Pestana, M., & Gageiro, J. (2008). *Análise de dados para ciências sociais - A complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.

Pezoa-Jares, R., Espinoza-Luna, I., & Vasquez-Medina, J. (2012). Internet addiction: A review. *Journal of Addiction Research & Therapy, S6*(004). doi: 10.4172/2155-6105.S6-004

Pilbeam, S., & Corbridge, M. (2006). *People resourcing: Contemporary HRM in practice*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.

Pontes, H., Patrão, I., & Griffiths, M. (2014). Portuguese validation of the internet addiction test: An empirical study. *Journal of Behavioral Addictions, 3*(2), 207-114. doi: 10.1556/JBA.3.2014.2.4

Projeto Educativo do Instituto dos Pupilos do Exército (2013). Retirado de http://pupilos.eu/regulamentos/ProjectoEducativo.pdf (acedido em 20/04/2015)

Quinn, R. E. (2003). *Papéis e competências de liderança*. São Paulo: Campus.

Reis, V. (2004). *Entrevista de seleção com foco em competências comportamentais*. Rio de Janeiro: QualityMark.

Ribeiro, R. B., & Cunha, M. P. (1993). A seleção como processo no processo de gestão: Análise de caso. *Revista de Psicologia Militar, 7*, 29-44.

Rizzatti G. (2002). *Categorias de análises de clima organizacional em universidade federais brasileiras*. Tese de Doutoramento. Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.

Robertson, I., & Smith, M. (2001). Personnel selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74*(4), 441-472. doi: 10.1348/096317901167479

Robinson, T., & Berridge, K. (2003). Addiction. *Annual Review of Psychology, 54*, 25-53.

Rodrigues, E. (2011). *Testes psicotécnicos*. Gabinete de Imagem e Relações com o Exterior. Bolsa de Emprego da Faculdade de Ciências, Universidade do Porto.

Romain, C., & Bacus, A. (2008). *Testes de avaliação pessoal e profissional.* Mem Martins: Publicações Europa América.

Santos, L. (2008). Da formação à eficácia em contexto militar: Estudo exploratório sobre o modelo de desenvolvimento para o exercício da liderança. *Revista Militar, 2477*, 1-37.

Schneider, B., & Salvaggio, A. N. (2002). Climate strength: A new direction for climate research. *Journal of Applied Psychology, 87*(2), 220-229.

Shapira, N. A., Lessig, M. C., Goldsmith, T. D., Szabo, S., Lazoritz, M., Gold, M. S., & Stein, D. J. (2003). Problematic internet use: Proposed classification and diagnostic criteria. *Depression & Anxiety, 17*(4), 207-216. doi: 10.1002/da.10094

Sherer, K. (1997). College life online: Healthy and unhealthy internet use. *Journal of College Student Development, 38*(6), 655-665.

Soares, J. (2007). *Satisfação geral no trabalho dos enfermeiros. Clima organizacional e características pessoais*. Dissertação de Mestrado. Aveiro: Universidade de Aveiro.

Solnet, D., & Paulsen, N. (2006). Service climate, employee identification, and customer's outcomes in hotel property rebrandings. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing, 13*(3/4), 3-27.

Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P., & Gomes, J. (2006). *Gestão de recursos humanos* (4ª Ed.). Lisboa: Lidel.

Souza, E. (2001). *Motivação para o trabalho: Um estudo de caso para operadores da Petrobras – Refinaria Presidente Getúlio Vargas*. Dissertação de Mestrado. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.

Stahl, G., & Bookman, I. (2006). *Handbook of research of international human resource management.* Cheltenham: Eduard Elgar Publishing Ltd.

Taylor, I. (2007). *A practical guide to assessment centres and selection methods: Measuring competency for recruitment and development*. London: Kogan Page Ltd.

Tsimtsiou, Z., Haidich, A., Kokkali, S., Dardavesis, T., Young, K., & Arvanitidou, M. (2014). Greek version of the internet addiction test: A validation study. *Psychiatry Quarterly, 85*(2), 187-195. doi: 10.1007/s11126-013-9282-2.

Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas* (6ª Ed.). México: McGraw-Hill.

Widyanto, L., & McMurran, M. (2004). The psychometric properties of the internet addiction test. *CyberPsychology & Behavior, 7*(4), 443-450.

Young, K. (1998). *Caught in the net*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Young, K. (2007). Treatment outcomes with internet addicts. *CyberPsychology & Behavior, 10*(5), 671-679.

APÊNDICES

Lista de Apêndices

Apêndice 1 - Trabalho de Investigação

Apêndice 2 - Inquérito por Questionário

APÊNDICE 1 - Trabalho de Investigação

A DEPENDÊNCIA À INTERNET NOS ALUNOS DO INSTITUTO DOS PUPILOS DO EXÉRCITO

Maik Isidoro Lopes

(Universidade Lusíada de Lisboa)

José António Baião Carochinho

(Universidade Lusíada de Lisboa)

Resumo

A dependência à Internet tem suscitado interesse por parte dos investigadores, desde a década de noventa. O fenómeno do uso excessivo da Internet constitui-se num problema generalizado entre indivíduos de vários países e nas diversas sociedades, reclamando um olhar diferente relativamente à temática. O presente estudo tem como principal objetivo analisar o fenómeno da dependência à Internet nos alunos do IPE com intuito de potenciar o entendimento relativamente a este fenómeno. Participaram 174 alunos de ambos os sexos (132 rapazes e 42 raparigas), com idades compreendidas entre os 10 e os 19 anos de idade. Foi utilizada a versão portuguesa do Internet Addiction Test (IAT) de Young, acrescido de 25 itens relativos às atividades mais desenvolvidas *online*. As qualidades psicométricas do IAT revelaram uma estrutura fatorial de 4 fatores responsáveis por cerca de 55% da variância dos resultados. A análise da consistência interna dos itens identificou um valor de alfa de Cronbach de.90. Globalmente, os resultados não suscitaram preocupações ao nível da dependência à Internet por parte dos alunos. No entanto, permitiu discutir a importância da prevenção e intervenção da dependência da Internet nos alunos, bem como a necessidade de alargar o sentido de consciência e informação de todos os educadores e pais para a problemática em análise.

Palavras-chave: dependência à internet, atividades desenvolvidas *online*.

Abstract

Internet addiction has sparked interest from researchers, since the early 1990s. The overuse of the Internet phenomenon is a widespread problem among individuals from different countries and in different societies, demanding a different look in relation to the theme. The present study has as its main objective the analysis of the phenomenon of Internet addiction in IPE students in order to enhance the understanding of this phenomenon. The participants are 174 students of both genders (132 boys and 42 girls), between the ages of 10 and 19. The Portuguese version of Young's Internet Addiction Test (IAT) was used, plus 25 items relating to online activities. The psychometric qualities of the IAT revealed a factorial structure of 4 factors responsible for about 55% of the variance of the results. The analysis of the internal consistency of the items with the Cronbach's alpha was .90. Overall, the results have raised no concerns on the level of internet addiction of the students. Nevertheless, it has given some insight on the importance of prevention and intervention on internet addiction in students, as well as the need to widen the sense of awareness and information of all educators and parents to the problem under consideration.

Keywords: internet addiction, online activities.

Introdução

A dependência à Internet assume-se, hoje em dia, como um grave problema generalizado entre indivíduos de vários países nas diversas sociedades (Hasanzadeh, Beydokhti, & Zadeh, 2012), requerendo, portanto, uma maior atenção por parte dos clínicos (Liu & Potenza, 2007).

O Relatório do Internet World Stats (IWS, 2012) de Junho de 2012, apresenta dados que apontam para 34.3% da população possuir acesso à Internet. No continente Asiático, mais especificamente, encontram-se 44.8% de toda a população da Europa, seguindo-se a Europa com 21.5%, o continente Norte Americano com 11.4%, a América Latina e as Caraíbas com 10.6%, África com 7%, Médio Oriente com 3.7% e, finalmente a Austrália e a Oceânia, com 1.0%, respetivamente. Na China, aproximadamente 33.8 milhões de pessoas tiveram acesso à Internet no ano de 2009, sendo que 62.8% dos utilizadores tinham idades compreendidas entre os 10 e os 29 anos (Wang, Zhou, Lu, Wu, Deng, & Hong, 2011). Também na Tailândia, as taxas epidemiológicas mostraram que cerca de 19.8% dos adolescentes apresentou dependência à Internet (Ko, Yen, Yen, Chen, & Chen, 2005).

Ainda a nível internacional, um estudo realizado pela EU Kids *Online* (Smahel, Helpser, Helsper, Green, Kalmus, Blinka, & Ólafsson, 2012), junto de uma amostra 19.834 de crianças, com idades compreendidas entre os 11 e 16 anos, de 25 países europeus, incluindo Portugal, mostrou que 29% das crianças apresentava um ou mais dos componentes associados ao uso excessivo da Internet. Todavia, apenas 1% do total da amostra apresentou níveis patológicos decorrentes do uso da Internet, o que acaba por justificar a diversidade das taxas epidemiológicas encontradas na literatura, já que as várias investigações realizadas neste âmbito tendem a recorrer a diferentes critérios e metodologias de avaliação, sem contudo mencionarem a heterogeneidade das amostras consideradas.

Mais especificamente no contexto português, os dados do último Relatório do Instituto Nacional de Estatística (INE, 2014) revelam que 63% dos agregados familiares em Portugal possuem ligação à Internet em casa, através de banda larga, evidenciando-se o grau de implementação na região de Lisboa (72%) e entre as famílias com crianças até aos 15 anos (87%). Em 2014, 65% das pessoas com idades entre os 16 e os 74 anos

acederam à Internet; 17% efetuaram encomendas através desta rede. O grupo etário com proporções mais elevadas de utilizadores da Internet situa-se entre os 16 e os 24 anos, diminuindo com o aumento da idade. Entre os utilizadores de internet, mais de metade (57%) acede à internet em mobilidade, i.e., fora de casa e do local de trabalho em equipamentos portáteis (telemóvel, *smartphone*, computador portátil ou outro equipamento portátil). Os resultados do inquérito indicam ainda que todos os estudantes com 16 ou mais anos utilizam computador e Internet, e que atuam de forma semelhante às pessoas empregadas relativamente à prática do comércio eletrónico. Para as pessoas que completaram o ensino secundário e para as pessoas que completaram o ensino superior, os níveis de utilização de computador e Internet encontram-se em patamares muito elevados (entre 94% e 97%).

Apesar de mais um terço da população utilizar a Internet, é certo que nem todos ficam dependentes desta, o que sublinha a necessidade de encararmos o fenómeno sob o ponto de vista bio-psico-social e não isoladamente (Pontes, 2013).

Diversos são os estudos que se debruçam sobre o impacto do uso problemático da Internet nos adolescentes (e.g., Ferraro, Caci, D'Amico, & Di Blasi, 2007; Ghassemzadeh, Shahraray, & Moradi, 2008; Johansson & Götestam, 2004; Khazaal et al., 2008; Wang et al., 2011; Yen, Ko, Yen, Chang, & Cheng, 2009; Yen, Yen, Chen, Chen, & Ko, 2007). Na verdade, a adolescência é um período de desenvolvimento crítico em termos de vulnerabilidade às dependências em função dos fatores biológicos, psicológicos e sociais, o que os torna numa população de risco, tal como assinalam Panayides e Walker (2012).

Um dos fatores que atrai os jovens para as novas tecnologias de comunicação reside na oportunidade que estas oferecem para interagirem com outras pessoas de forma anónima, enquanto experimentam um sentido de comunidade e aceitação social que vai sendo reforçado através do uso (Johansson & Götestam, 2004). Além do anonimato que a Internet oferece, as competências sociais utilizadas no mundo real não são obstáculo para a criação de novas relações no mundo virtual, uma vez que os utilizadores podem não ser tão destrutivos nas relações *online* como no mundo real. (Ghassemzadeh et al., 2008).

Young (1998) foi a primeira autora a propor um critério de diagnóstico para a dependência à Internet de modo rigoroso e clínico e, outros autores (Ko, Yen, Chen, Chen, & Yen, 2005; Shapira et al., 2003) acabaram por propor diferentes critérios para o diagnóstico desta nova forma de perturbação. Também Fu, Chan, Wong e Yip (2010) verificaram que no seu estudo, as pessoas que detinham cinco ou mais sintomas de dependência à Internet, apresentavam maior ideação suicida e sintomatologia depressiva. Tonioni et al. (2012) sublinham que o mau uso da Internet, que se carateriza pelo grande número de horas despendidas *online*, bem como o evitamento das interações sociais com pessoas reais e conhecidas, fazem parte de um importante critério que deve ser tido em consideração aquando do diagnóstico.

Griffiths (2000) considera que o indivíduo só pode ser considerado dependente à Internet se preencher todos os componentes constantes no seu critério de diagnóstico, a saber a: saliência, alterações do humor, tolerância, sintomas de abstinência, conflitos intra e inter-pessoais e as recaídas.

Alguns autores preocuparam-se em encontrar uma tipologia caraterizadora do fenómeno de dependência à Internet, i.e., as modalidades em que o fenómeno de dependência se apresenta. Assim, Young, Pistner, O'Mara e Buchanan (2000) identificaram cinco subtipos de dependência à Internet: a) ciber-sexo; b) ciberrelacionamentos; c) transação de ações e apostas *online*; d) pesquisa de informações e; e) jogos de computador. Outros autores (e.g., Karaiskos, Tzavellas, Balta, & Paparrigopoulos, 2010; Kuss & Griffiths, 2011) sugerem a inclusão de um outro subtipo que nos remete para o uso excessivo das redes sociais – *Facebook Addiction* ou *Social Networking Site Addiction*.

Um estudo realizado por Canan, Ataoglu, Nichols, Yildirim e Ozturk (2010) com 300 alunos universitários constatou que 11.6% dos adolescentes, com idades entre os 14 e os 19 anos de idade, podiam ser classificados como dependentes à Internet, através do IAT.

Também na Coreia do Sul, os dados do governo de 2006 assinalam que cerca de 210.000 crianças com idades compreendidas entre os 6 e os 19 anos necessitaram de tratamento para a dependência à Internet, sendo que cerca de 80% destes estaria a

precisar de tratamento farmacológico e talvez, entre 20% a 24% precisassem de ser hospitalizados (Block, 2008).

Um outro estudo realizado por Lin, Ko e Wu (2011) com uma amostra de 3.616 adolescentes do ensino superior identificou alguns fatores de risco psicossocial associados à dependência à Internet. Neste estudo, a existência de sintomas depressivos, maiores expetativas de resultados positivos decorrentes do uso da Internet, elevado tempo de uso desta, baixa autoeficácia na regulação do uso da Internet, elevada impulsividade, baixa satisfação com o desempenho académico, sexo masculino e padrão de vinculação insegura, estariam positivamente correlacionado com a dependência à Internet.

Relativamente ao género, os estudos neste âmbito não se mostram conclusivos pois se alguns não encontram diferenças significativas (e.g., Ferraro et al., 2007; Fu et al., 2010; Khazaal et al., 2008; Smahel et al., 2012), em outros essas diferenças são encontradas a favor do sexo masculino (e.g., Esen & Gündogdu, 2010; Gencer & Koc, 2012; Hasanzadeh et al., 2012; Peng & Zhou, 2009; Tsai et al., 2009).

O estudo conduzido por Francisco e Crespo (2012) em Portugal, mostrou que quanto maior é a utilização da Internet e das redes sociais, menor é a coesão e expressividade familiar dos adolescentes, para além de que, quanto mais conflitos existem no seio da família, as raparigas, mais do que os rapazes, tendem a refugiar-se mais na Internet e nas redes sociais aos fins de semana, a fim de estabelecerem relações mais satisfatórias com os outros.

Relativamente à idade, diversos estudos têm mostrado não haver uma relação entre esta variável e a dependência à Internet (e.g. Jenaabadi & Keikhayfarzaneh, 2011; Lam, Peng, Mai, & Jing, 2009; Lam & Peng, 2010; Simkova & Cincera, 2004), enquanto outros estudos (Morrison & Gore, 2010; Ni, Yan, Chen, & Liu, 2009), sugerem que quanto mais novos são os respondentes, maiores os níveis de dependência à internet.

Por fim, relativamente à escolaridade, Pontes (2013) constatou no seu estudo diferenças significativas entre os níveis de dependência à Internet e o ano académico em que o participante se encontrava. A este respeito, a autora procurou perceber em quais anos é que os níveis de dependência à Internet eram mais elevados e, tal como esperado,

os níveis mais elevados de dependência à Internet incidiram essencialmente, na sua grande maioria, nos alunos do ensino secundário, em especial nos alunos do 10º ano de escolaridade onde estes níveis foram bastante elevados. Estes resultados são consonantes com as estatísticas do INE (2014) que sublinham uma maior taxa de utilização da Internet por parte dos adolescentes que frequentam o ensino secundário.

Tendo em linha de conta os diversos resultados decorrentes dos estudos realizados relativamente à dependência à Internet, o presente estudo tem como objetivo analisar os níveis de dependência à Internet dos alunos do IPE, com vista a enriquecer o presente Relatório de Estágio, bem como aportar informações que possam ser importantes à Direção do IPE.

Metodologia

Objetivos

O principal objetivo do presente estudo é analisar o fenómeno de dependência à Internet no seio dos alunos do IPE, para se adquirir um maior entendimento deste fenómeno e poderem ser sugeridas estratégias de intervenção adequadas à instituição.

Como objetivos mais específicos procuramos analisar as variações nos níveis de dependência à Internet, em função do género, da idade, do ano de frequência e do regime de frequência dos alunos, bem como analisar quais as atividades *online* que são mais desenvolvidas pelos alunos do IPE.

Hipóteses

De acordo com os objetivos enunciados anteriormente e em sintonia com a literatura revista, formulamos as hipóteses que se seguem:

H1 – Os rapazes apresentam maior dependência à internet do que as raparigas.

H2 – Os alunos mais novos apresentam menor dependência à Internet do que os mais velhos.

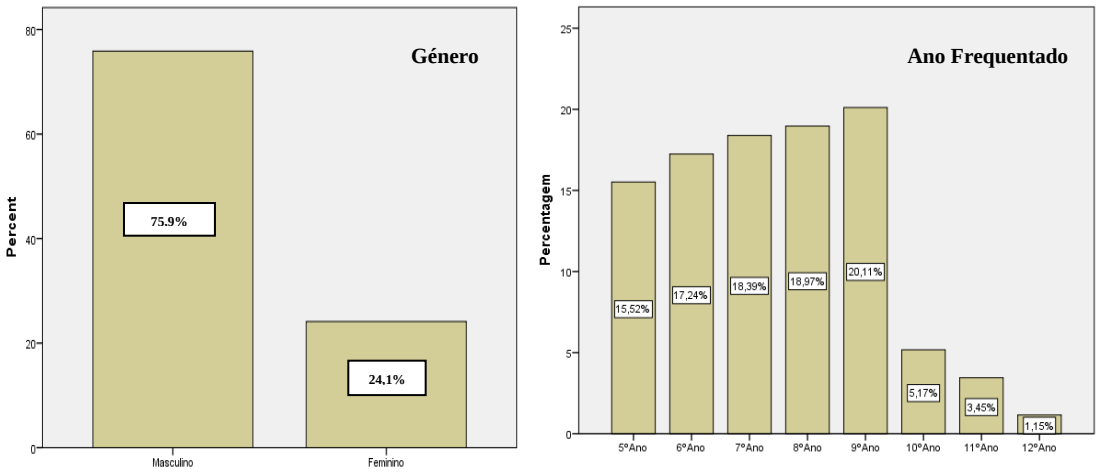
H3 – Os alunos do ensino secundário apresentam maior dependência à internet do que os alunos do 2º e 3º Ciclos.

H4 – Os alunos em regime de externato apresentam maior dependência à internet do que os alunos em regime de internato.

Participantes

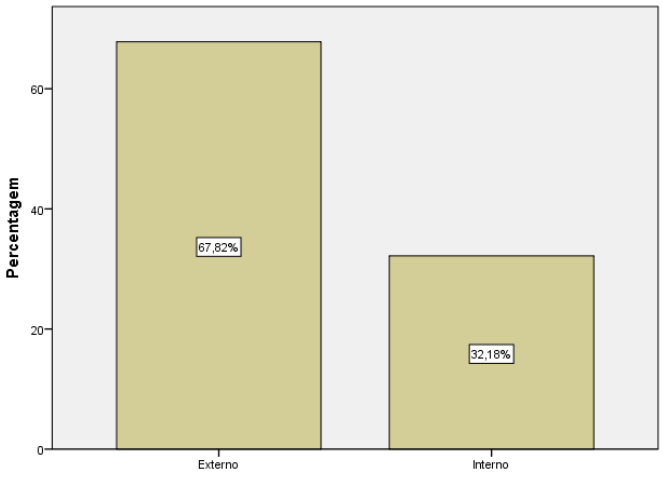
Participaram neste estudo 174 alunos do IPE, distribuídos da seguinte forma: 132 do género masculino (75,9%) e 42 do género feminino (24,1%). Em termos de ano frequentado, predominam os alunos do 9ºano com 35 sujeitos (20,1%), conforme se pode observar na Figura 1.

Figura 1. Percentagem de Alunos por Género e Ano Frequentado.



No que se refere ao regime frequentado, a amostra contempla 118 sujeitos em regime de externato (67,8%) e 56 sujeitos em regime de internato (32,2%), conforme apresenta a Figura 2.

Figura 2. Percentagem de Alunos por Regime de Frequência.



Material

O material de recolha de informação é constituído pelo IAT, que foi desenvolvido por Young (1998). Genericamente, o IAT avalia o grau de envolvimento do indivíduo com a Internet e a forma como o uso excessivo dessa ferramenta o afeta negativamente nas várias áreas da sua vida. Trata-se de um teste constituído por 20 itens de autopreenchimento, numa escala do tipo Likert de 5 pontos, fornecendo um índice em termos de prejuízos suaves (20-49 pontos), moderados (50 a 79 pontos) ou severos (80 a 100 pontos) decorrentes do uso excessivo da Internet (Pontes, 2013; Young, 1998, 2007). Parte-se do princípio que quanto maior for a pontuação obtida na soma de todas as respostas aos itens, maior é o nível de dependência à Internet e dos prejuízos que esta acarreta (Young, 1998).

O IAT foi validado em diversos países, nomeadamente Itália (Ferraro et al., 2007), França (Khazaal et al., 2008), Turquia (Kesici & Sahin, 2010), Estados Unidos (Jelenchick, Becker, & Moreno, 2012), Brasil (Conti, Jardim, Hearst, Cordás, Tavares, & Abreu, 2012), Chipre (Panayides & Walker, 2012), Líbano (Hawi, 2013), China (Lai et al., 2013), Grécia (Tsimtsiou et al., 2014) e Portugal (Ponte et al., 2014).

Do ponto de vista métrico, os vários estudos sugerem diferentes estruturas fatoriais para o constructo, pois Young (1998) não fez qualquer referência sobre o

assunto. Por isso, as dimensões podem variar de uma a sete, como se verificam nos diversos estudos (Pontes, 2013).

Widyanto e Mcmurran (2004) no seu estudo de validação do IAT sugeriram a existência de 6 fatores associados ao fenómeno de dependência à Internet com valores de alfa de Cronbach que oscilam entre .54 e .82.

Também Conti et al. (2012) encontraram um valor de consistência interna bastante elevado para o IAT (α=.85). Lai et al. (2013) na validação do IAT para a população chinesa, encontraram valores de consistência interna de .93.

Também Tsimtsiou et al. (2014) obtiveram um valor de alfa de Cronbach de .91 na população grega. O teste-reteste realizado após duas semanas apresentou um valor de .84 ($p < .001$). A validade facial foi confirmada em 83,6% dos alunos e a validade convergente apresentou-se positivamente correlacionada com as horas diárias de uso da Internet (*rho*=.48; $p<.001$). Neste estudo os autores realizaram uma análise fatorial exploratória tendo identificado três fatores interpretáveis: Conflito Psicológico/Emocional; Gestão do Tempo e Negligência de Trabalho, responsáveis por 55.3% da variância. Por fim, Ponte et al. (2014) no estudo de validação do IAT para a população portuguesa encontraram um valor de alfa de Cronbach de .90.

O questionário continha ainda quatro questões de caraterização sociodemográfica, relativas a dados de natureza individual: Idade, Género, Ano Frequentado e Regime de Frequência e 45 itens relativos às atividades desenvolvidas *online*.

Procedimento

O questionário foi disponibilizado na plataforma *Google Docs*, tendo sido enviado por *e-mail* a todos os alunos do IPE. Esteve disponível *online* aproximadamente dois meses, findo este período, e porque existiu um fraco índice de respostas, os alunos foram encaminhados, por turmas, à sala de informática, onde foram convidados a responder ao questionário. Os dados obtidos foram transferidos para o *Excel* e posteriormente introduzidos e tratados através do programa estatístico S.P.S.S. (versão 22), no qual foram realizadas as principais análises estatísticas.

Resultados

Tendo em consideração o tamanho da amostra, procedemos ao estudo psicométrico do IAT. Procuramos estudar a validade de constructo, submetendo os 20 itens a uma análise fatorial de componentes principais, com rotação de fatores (rotação *varimax*).

A estatística K.M.O. (Kaiser Meyer Olkin) revelou estarmos em presença de uma matriz de dados que permite a prossecução da análise (KMO = 0,876; Teste de Esfericidade = 1359,234; *p*=0,00). Obtivemos assim, considerando a regra de *Kaiser*, uma estrutura tetra-fatorial interpretável.

Tabela 1

Estrurura Factorial com Extração dos Fatores e a Percentagem da Variância Total

Fatores	***Eigenvalue***	**Variância explicada (%)**	**Variância Acumulada (%)**
Fator I	7,22	36,13	36,13
Fator II	1,40	7,02	43,15
Fator III	1,23	6,18	49,34
Fator IV	1,17	5,87	55,22

Do ponto de vista métrico, os vários estudos consultados revelam uma estrutura pouco consensual, sugerindo diferentes estruturas fatoriais para o constructo, situação que se deve ao facto da autora original não ter fornecido referências quanto a isso, podendo as dimensões variar de um a sete como se verificam em vários estudos deste género (Pontes, 2013).

Widyanto e McMurran (2004) sugeriram a existência de seis fatores associados ao fenómeno da dependência à Internet, sendo eles: *Salience*, *Excess Use*, *Neglecting Work*, *Anticipation*, *Lack of Self-Control* e *Neglecting Social Life*. Esta estrutura fatorial apresenta uma boa consistência interna (α=.54-.82) e validade concorrente, sendo a dimensão *Salience* a mais fiável.

Também Tsimtsiou et al. (2014) obtiveram um valor de alfa de Cronbach de .91 na população grega. O teste-reteste realizado após duas semanas apresentou um valor de .84 ($p < .001$). Neste estudo os autores realizaram uma análise fatorial exploratória

tendo identificado três fatores interpretáveis: *Conflito Psicológico/Emocional*; *Gestão do Tempo* e *Negligência de Trabalho*, responsáveis por 55.3% da variância.

Law e Chang (2008) apresentaram através do seu estudo, uma estrutura trifactorial: *Withdrawal and Social Problems*, *Time Management and Performance* e *Reality Substitute*. A justificação para o menor número de dimensões deveu-se à covariação dos itens entre as várias dimensões, sendo que o fator *Reality Substitute* consiste num aspeto essencial do ponto de vista da caraterização do fenómeno.

No presente estudo, com uma predeterminação a quatro fatores, conseguimos obter uma matriz interpretável que a Tabela 2 ilustra.

Tabela 2

Matriz Fatorial com a Extração de Fatores através da Rotação Varimax

Item	Fator I	Fator II	Fator III	Fator IV
19	,78	,16	,18	,00
20	,76	,09	,25	,23
15	,66	,12	,27	,15
13	,63	,30	-,01	,09
12	,63	,32	-,04	,09
11	,63	,22	,23	,15
18	,58	,20	,20	,27
14	,54	,40	,13	,08
6	,24	,75	,18	,08
5	,32	,73	,06	,10
2	,27	,72	-,08	-,03
1	-,03	,60	,26	,39
8	,34	,57	,35	,11
7	,07	,09	,66	,06
4	,15	,04	,63	,05
3	,33	,28	,46	-,43
9	,35	,30	,37	,05
17	,25	,14	,11	,62
16	,39	,23	-,08	,56
10	,16	,01	,49	,55

Através das saturações dos itens dos fatores podemos verificar que no Fator I saturam os itens 11, 12, 13, 14, 15, 18, 19 e 20. Analisando o conteúdo dos itens podemos atribuir-lhe a designação de "Comportamentos de obsessão pela Internet". No Fator II saturam os itens 1, 2, 5, 6 e 8, ao que atribuímos a denominação de "Prejuízos da Dependência à Internet". No Fator III saturam os itens 3, 4, 7 e 9, tendo-se atribuído

a designação de "Diversidade de Atividades *Online*". Relativamente ao Fator IV, saturam os itens 10, 16 e 17, sendo que atribuímos a designação de "Falta de Controlo".

O cálculo da fiabilidade foi efetuado com recurso ao método da consistência interna, mais propriamente à determinação do alfa de Cronbach. Para a totalidade dos itens foi obtida um valor α=.90, o que sugere um bom indicador da consistência interna do presente instrumento. Para cada um dos fatores os valores obtidos foram .87; .81; .54 e .54 para o 1º, 2º, 3º e 4º fatores, respetivamente.

Estes valores são congruentes com os obtidos nos diversos estudos realizados. Assim, o estudo de Conti et al. (2012) sugerem um valor de α=.85 para os 20 itens do IAT; Lai et al. (2013) encontraram valores de consistência interna de .93 e Ponte et al. (2014) no estudo de validação do IAT para a população portuguesa encontraram um valor de alfa de Cronbach de .90.

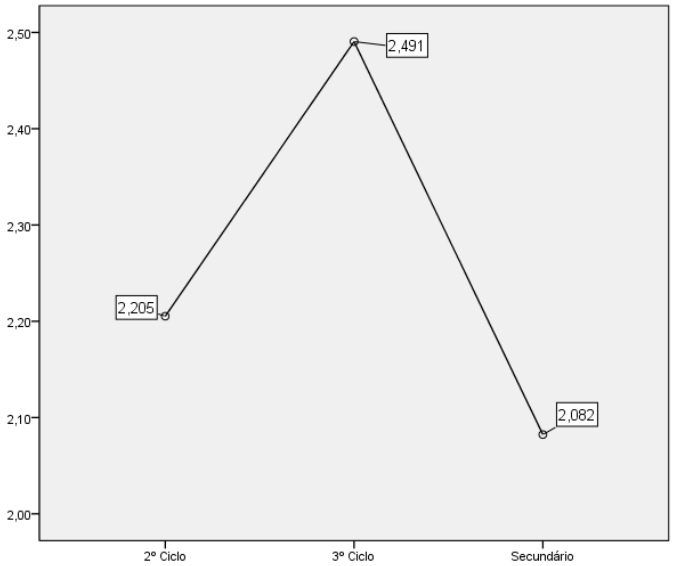
Verificação das hipóteses

A **hipótese 1** definia que os rapazes apresentam maior dependência à Internet do que as raparigas. Verificamos que os indicadores estatísticos obtidos se mostraram significativos ($t_{(172)} = 2{,}36$; $p = 0{,}01$) e por conseguinte que se verifica a hipótese formulada, ou seja, os rapazes (*M*=2,43 ; *DP*=0,75) apresentam maior dependência à Internet do que as raparigas (*M*=2,12 ; *DP*=0,68).

A **hipótese 2** previa que os alunos mais novos apresentavam menor dependência à Internet do que os alunos mais velhos, contudo não se verificou existirem diferenças significativas em função da idade, pelo que não se verifica a hipótese formulada ($t_{(172)} = 0{,}69$; $p = 0{,}49$).

No que respeita à **hipótese 3**, que teorizava que os alunos do ensino secundário apresentavam maior dependência à Internet do que os alunos do 2º e 3º Ciclos, verificamos que existem diferenças significativas na dependência à Internet em função do ciclo de estudos ($F_{(2;171)} = 4{,}02$; $p = 0{,}02$). A comparação à *post-hoc* das médias, mediante o teste de *Scheffé*, revela que essa diferença se verifica entre o 3º Ciclo e o Secundário, favorável aos primeiros.

Figura 3. Representação Gráfica da Dependência à Internet em função do Ciclo de Estudos.



Analisando a **hipótese 4**, que previa que os alunos em regime de externato apresentassem maior dependência à Internet do que os alunos em regime de internato, não se verifica a existência de diferenças significativas ($t_{(172)} = 0{,}66$; $p = 0{,}50$), pelo que a hipótese formulada não se confirma.

Serão os alunos do IPE dependentes da Internet?

Para responder a essa questão foi utilizada a tipologia sugerida pelos autores, que com base na pontuação total da escala criaram três categorias que classificação os sujeitos quanto à dependência à Internet. Através da análise da Tabela 3, podemos então verificar que apenas dois alunos apresentam algum grau de dependência à Internet.

Tabela 3

Tipologias de Dependência à Internet Observados nos Participantes

Intervalos	Tipologia da Dependência	2º Ciclo	3º Ciclo	Secundário	Total
20 a 40 pontos	Suave	36	50	12	98
50 a 79 pontos	Moderada	20	49	5	74
80 a 100 pontos	Severa	1	1	0	2
TOTAL		57	100	17	174

De um modo geral, observa-se que 56.3% (*n*=98) utilizam a Internet de um modo controlado e sem prejuízos, ou seja, têm uma utilização normal e ocasional, enquanto que 42.5% (*n*=74) apresentam níveis pouco problemáticos de dependência à Internet, no entanto enquadram-se na categoria dos potenciais. Relativamente à dependência propriamente dita, ou seja, com maior severidade e preocupação, encontramos 1.1% (*n*=2).

Em síntese, no presente estudo os níveis de dependência à Internet não são preocupantes, mas com a tecnologia e a Internet cada vez mais disponível, é um assunto para o qual todos os atores escolares, inclusivamente os pais e encarregados de educação, devem centrar as suas atenções.

Atividades desenvolvidas pelos alunos quando estão *online*

Analisando a Tabela 4 que espelha as atividades desenvolvidas *online* por ordem decrescente, tendo em conta os valores médios, verificamos que as principais atividades dos alunos incidem em: falar com a família; enviar mensagens através do *facebook*/*whatsapp*; falar de problemas com amigos que conhecem pessoalmente; ver e ouvir música e vídeos; teclar com amigos e jogos *online*.

Sendo estas as atividades que apresentam médias mais elevadas não nos parece que mereçam uma preocupação excecional por parte da Direção do IPE, no entanto parece-nos ser possível potenciar o uso da Internet em benefício das atividades escolares, nomeadamente aprofundar conhecimentos, no melhoramento de trabalhos escolares e/ou outras atividades que explorem o potencial da Internet em prol do ensino.

Tabela 4

Análise das Atividades mais Desenvolvidas Online em Termos Médios

Itens	Média	DP
Falar com a família	4,15	1,14
Enviar mensagens através do *facebook*/*whatapp*	3,74	1,31
Falar de problemas com amigos que conhece pessoalmente	3,70	1,26
Ver e ouvir música e vídeos	3,65	1,26
Teclar com amigos	3,48	1,35
Jogar *online*	3,30	1,45
Navegar no *facebook*	3,29	1,48
Download de músicas	3,28	1,40
Consultar perfis de amigos reais	3,17	1,30
Chats	3,14	1,48
Aprofundar conhecimentos de cultura geral	3,06	1,17
Utilizar o *skype* para falar com amigos e familiares	2,97	1,55
Aprofundar conhecimentos escolares	2,91	1,22
Teclar com familiares	2,81	1,39
Falar *online* com a família	2,66	1,39
Download de fotografias	2,64	1,40
Consultar e enviar *e-mails*	2,60	1,26
Download de filmes	2,58	1,47
Consultar sites para trabalhos escolares	2,56	1,25
Procurar amigos virtuais através do *facebook* ou outras redes sociais	2,33	1,30
Consultar material na nuvem (*cloud*)	2,25	1,38
Participar em fóruns e/ou grupos de discussão	2,11	1,21
Fazer compras	1,85	1,15
Dificuldade em fazer amigos reais	1,79	1,14
Falar de problemas com amigos que não conhece pessoalmente	1,71	1,13

Discussão dos Resultados

Segundo Young (1998), o dependente da Internet tende a despender cada vez menos tempo com a família, amigos, colegas de trabalho, comunidade em troca de tempos solitários à frente do computador. Progressivamente, vai perdendo a sua rotina normal até que a sua vida se torna completamente isolada, delimitada pela redução de conexões sociais. Neste sentido, as relações virtuais são hipervalorizadas em detrimento das relações reais. Este fenómeno é qualitativamente insignificante para o desenvolvimento social e, na maioria das vezes, é apontado como uma forma de mascarar a inabilidade social do indivíduo no mundo real. Em consequência, a dependência à Internet acarreta um restrito repertório comportamental diante de situações que ultrapassem os limites virtuais.

Através deste estudo foi possível perceber a dependência à Internet por parte dos alunos do IPE, de uma forma muita ampla e exploratória, porém será necessário estudá-la com maior frequência e em termos longitudinais, analisando as evidências empíricas emergentes e referenciadas na literatura.

Em termos de fatores exógenos, podemos refletir sobre alguns dados da literatura, sendo que Yen et al. (2007) sugeriram que o conflito familiar e famílias pouco funcionais aumentam o risco da dependência à Internet nos adolescentes. Para além disto, Yen et al. (2009), referem que nos adolescentes, outro fator importante, diz respeito à monitorização que a família deve efetuar em relação ao tempo e às atividades que estes realizam *online*. A ausência desta monotorização constituiu-se como um fator-chave para o desenvolvimento da dependência à Internet. Não podemos negar a importância de se estudar a dependência à Internet na população jovem, pois os adolescentes estão numa maior situação de vulnerabilidade e risco de desenvolverem dependência, face à crescente exposição e utilização desta, mais do que em qualquer outro grupo etário. Além disso não podemos negligenciar a elevada atratividade que as novas tecnologias de informação e comunicação exercem sobre eles.

Em termos dos objetivos específicos, procurou-se perceber se existiam diferenças significativas de incidência da dependência da Internet entre o género, idade, ciclo de estudos e ao nível do regime de frequência. De um modo geral, em relação ao uso da Internet, verificámos que 56.3% da amostra utiliza a Internet de um modo que não lhes

resulta em nenhum prejuízo para as suas vidas, 42.5% experienciam de um modo mais ou menos intenso algum tipo de prejuízo ligeiro ou moderado, sendo que apenas 1.2% parece sofrer de uma severa utilização da Internet, ou seja, apenas 2 participantes da amostra exibiram níveis mais extremos de dependência à Internet.

Estes resultados reforçam a ideia veiculada nos diversos estudos realizados (e.g., Ferraro et al., 2007; Ghassemzadeh et al., 2008; Johansson & Götestam, 2004; Khazaal et al., 2008; Wang et al., 2011; Yen et al., 2009; Yen et al. 2007) que enfatizam a necessidade de uma supervisão das práticas associadas à Internet por parte dos jovens, uma vez que patenteiam uma maior vulnerabilidade às dependências.

Relativamente ao género, verificamos que existem diferenças significativas, sendo que os rapazes apresentam valores mais elevados de dependência à Internet do que as raparigas. Estes resultados vão ao encontro dos diversos estudos que identificaram os rapazes como mais vulneráveis à dependência da Internet (e.g., Esen & Gündogdu, 2010; Gencer & Koc, 2012; Hasanzadeh et al., 2012; Lin et al. 2011; Peng & Zhou, 2009; Tsai et al., 2009).

Quanto à idade dos participantes, não foram verificadas diferenças significativas, sendo que relativamente à associação encontrada entre a dependência à Internet e a idade no presente estudo, este resultado é consistente com uma parte da literatura existente (e.g., Jenaabadi & Keikhayfarzaneh, 2011; Lam et al., 2009; Lam & Peng, 2010; Simkova & Cincera, 2004), onde essa associação não se verificou, e inconsistente com outro conjunto de estudos (e.g., Canan et al., 2010; Block, 2008; Morrison & Gore, 2010; Ni et al., 2009), onde se verificou que quanto mais novos eram os respondentes, maiores eram os níveis de dependência à Internet. Assim, embora os dados relativamente a esta variável seja inconclusivos, acreditamos ser muito útil e importante que toda e qualquer intervenção na área da dependência à Internet seja feita o mais cedo quanto possível, pois ainda que em alguns estudos a idade não esteja associada a essa dependência, a verdade é que em muitos outros essa associação existe.

No que se refere ao ciclo de estudos, ou seja, ao ano frequentado, contrariamente ao inicialmente esperado, foram os alunos do 2º e 3º Ciclos que apresentaram valores mais elevados, sendo que não poderemos considerar muito representativo, pois apenas se trataram de dois sujeitos da amostra, repartidos uma por cada um dos 2º e 3º Ciclos.

Uma vez mais, fica patenteada a importância da intervenção nos utilizadores da Internet destas faixas etárias, sem excluir os alunos do ensino secundário, especialmente os alunos do 10º ano, na qual por todas as evidências deve ser dada especial atenção em termos de intervenção em meio escolar.

Estes resultados vão ao encontro dos obtidos por Pontes (2013) que assinalam diferenças significativas entre os níveis de dependência à Internet e o ano académico a favor dos alunos do ensino secundário, em especial nos alunos do 10º ano de escolaridade onde estes níveis foram bastante elevados.

Por fim, quanto ao regime de frequência, em que inicialmente consideramos que os alunos em regime externo apresentariam uma maior dependência à Internet, uma vez que também poderiam ter um maior e melhor acesso à mesma, não se veio a verificar, possivelmente devido ao facto que temos vindo a referir, nomeadamente da monotorização efetuada pelos encarregados.

Face ao exposto, e como o principal objetivo deste estudo foi analisar o grau de dependência à Internet dos alunos do IPE, podemos constatar que mediante os resultados obtidos, os alunos do Instituto, na sua globalidade, não são dependentes à Internet e utilizam-na como a generalidade dos jovens em semelhante idade o faz, embora reconheçamos que a poderiam utilizar de um outro modo, em proveito dos seus estudos. As atividades desenvolvidas *online* remetem-nos para: falar com a família; enviar mensagens através do *facebook*/*whatsapp*; falar de problemas com amigos que conhecem pessoalmente; ver e ouvir música e vídeos; teclar com amigos e jogos *online*, ou seja, atividades que não suscitam uma preocupação excecional por parte da Direção do IPE.

Conclusões

De um modo geral, os dados deste estudo chamam a atenção para a intervenção e despiste da dependência à Internet nos adolescentes, pois estes constituem-se como um grupo de risco elevado devido à fase do desenvolvimento em que se encontram, i.e., a maior necessidade de exploração exterior e do espaço virtual, criação de novos laços com outros pares, maior pressão dos grupos de pares e minimização da importância dos riscos psicossociais que são inerentes a este ciclo particular do desenvolvimento.

Todavia, em relação aos alunos do IPE, os dados obtidos não são preocupantes, contudo não deve ser descurada a intervenção de todos os educadores, designadamente os pais e encarregados de educação e de todos atores escolares, professores, auxiliares e logicamente, tendo em conta a especificidade da escola, por parte de toda a estrutura militar, designadamente a Direção e o Corpo de Alunos. Verificámos na literatura, se bem que os resultados obtidos no presente estudo não corroboraram essa ideia, que o enfoque especial deve ser dado aos alunos que estão a iniciar o ensino secundário, ou seja, que frequentam o 10º ano, pois todo com todo o processo de transição de que são alvo estes alunos, especialmente os que integram pela primeira vez o IPE e que provêm de lugares mais distantes, ficando arredados momentaneamente da estrutura familiar diária, o que pode fazer com que a sua qualidade de vida e saúde mental sejam reduzidas em função dos processos de separação e de mudança a que estão sujeitos.

Neste âmbito, faria todo o sentido estudar de que forma a Internet se relaciona com o isolamento de um modo geral, o isolamento social e o isolamento emocional. Neste mesmo sentido, podemos sugerir estudos que incidam igualmente na avaliação do impacto causado pela dependência da Internet na qualidade e satisfação de vida dos alunos.

Tal como a maioria dos estudos, este também não é exceção, pelo que algumas limitações deverão ser tidas em conta para outros futuros que desejem estudar esta temática utilizando o mesmo instrumento.

Como limitação do presente estudo, poderíamos salientar desde logo o facto de a autora original do IAT não ter realizado um estudo psicométrico do instrumento, fornecendo os parâmetros e estrutura fatorial a serem tidos em conta nos futuros

estudos, o que acaba por gerar uma certa confusão em todas as investigações onde o IAT é utilizado.

Uma outra limitação encontrada foi a metodologia utilizada na administração do IAT. Inicialmente foram solicitados os endereços eletrónicos dos alunos para se proceder ao envio do IAT para ser respondido. Devido ao facto de os alunos possuírem mais do que um endereço eletrónico e de não acederem com frequência ao mesmo, obtivemos uma taxa de resposta reduzida, que acabou por ser colmatada com o convite presencial para o preenchimento do IAT numa sala de informática do IPE.

Tendo em conta o atrás expresso, sugere-se que em futuros estudos, o conteúdo dos itens deste instrumento seja atualizado e modificado com a devida autorização da autoria original, para um conjunto de itens que se ajuste ao fenómeno de dependência à Internet tal como ele se expressa hoje em dia, certamente diferente da forma como ocorria na década de 90 em função dos avanços maciços da tecnologia e da própria Internet. Por outro lado, sendo este trabalho um ponto de partida e não de chegada, é importante que futuramente seja estudada a forma como a dependência da Internet surge e se manifesta na vida dos alunos, para que se possa repensar a causa deste comportamento.

Como sugestão de estudo, torna-se necessário perceber em que medida o uso excessivo ou dependência da Internet se configura como um fenómeno que prejudica os alunos nas diversas áreas das suas vidas (e.g., escolar, relacional, familiar), pelo que, estudos que consigam avaliar a dependência à Internet e o seu impacto em relação ao desempenho académico, relações sociais e familiares, poderão ser uma mais-valia para a compreensão do comportamento *online* em geral dos alunos.

Referências

Block, J. J. (2008). Issues for DSM-V: Internet addiction. *American Journal of Psychiatry, 165*, 306-307.

Canan, F., Ataoglu, A., Nichols, L. Yildirim, T., & Ozturk, I. (2010). Evaluation of psychometric properties of the internet addiction scale in a sample of Turkish high school students. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking, 13*(3), 317-320. doi: 10.1089/cyber.2009.0160

Conti, M. A., Jardim, A. P., Hearst, N., Cordás, T. A., Tavares, H., & Abreu, C. N. (2012). Avaliação da equivalência semântica e consistência interna de uma versão em português do internet addiction test (IAT). *Revista de Psiquiatria Clínica, 39*(3), 106-110.

Esen, B. K., & Gündogdu, M. (2010). The relationship between internet addiction, Peer pressure and perceived social support among adolescents. *The International Journal of Educational Researchers, 2*(1), 29-36.

Ferraro, G., Caci, B., D'Amico, A., & Di Blasi, M. (2007). Internet addiction disorder: An Italian study. *CyberPsychology & Behavior, 10*(2), 170-175. doi: 10.1089/cpb.2006.9972

Francisco, R., & Crespo, C. (2012, Outubro). Adolescentes "na net e no face": Estudo da Relação entre o Ambiente Familiar e a Utilização da Internet e das Redes Sociais. In J. Ortega (Chair), *Adolescência. Rutura ou "mais do mesmo"?*. 2º Congresso Ibérico de Terapia Familiar, Lisboa.

Fu, K-A., Chan, W. S., Wong, P. W., & Yip, P. S. (2010). Internet addiction: Prevalence, discriminant validity and correlates among adolescents in Hong Kong. *The British Journal of Psychiatry, 196*, 486-492. doi: 10.1192/bjp.bp.109.075002

Gencer, S. L., & Koc, M. (2012). Internet abuse among teenagers and its relations to internet usage patterns and demographics. *Educational Technology & Society, 15*(2), 25-36.

Ghassemzadeh, L., Shahraray, M., & Moradi, A. (2008). Prevalence of internet addiction and comparison of internet addicts and non-addicts in Iranian high schools. *CyberPsychology & Behavior, 11*(6), 731-733.

Griffiths, M. D. (2000). Does internet and computer "addiction" exist? Some case study evidence. *CyberPsychology & Behavior, 3*(2), 211-218.

Hasanzadeh, R., Beydokhti, A., & Zadeh, D. (2012). The prevalence of internet addiction among university students: A general or specific problem?. *Journal of Basic and Applied Scientific Research, 2*(5), 5264-5271.

Hawi, N. S. (2013). Arabic validation of the internet addiction test. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking, 16*(3), 200-204. doi: 10.1089/cyber.2012.0426

Instituto Nacional de Estatística (INE). (2014). *Sociedade da informação e do conhecimento: Inquérito à utilização de tecnologias da informação e da comunicação pelas famílias. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística*. Retirado de https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=222639904&att_display=n&att_download=y.

Internet World Stats (IWS). (2012). *World internet usage and population statistics.* Retirado de http://www.internetworldstats.com/stats.htm

Jelenchick, L. A., Becker, T., & Moreno, M. A. (2012). Assessing the psychometric properties of the internet addiction test (IAT) in US college students. *Psychiatry Research, 196*(2), 296-301. doi: 10.1016/j.psychres.2011.09.007

Jenaabadi, H., & Keikhayfarzaneh, M. M. (2011). Relationship Between internet using mental health of internet users. *International Journal of Scientific & Engineering Research, 2*(9), 1-5.

Johansson, A., & Götestam, K. G. (2004). Internet addiction: Characteristics of a questionnaire and prevalence in Norwegian youth (12-18 years). *Scandinavian Journal of Psychology, 45*(3), 223-229. doi: 10.1111/j.1467-9450.2004.00398.x

Karaiskos, D., Tzavellas, E., Balta, G., & Paparrigopoulos, T. (2010). Social newtwork addiction: A new clinical disorder?. *European Psychiatry, 25*(1), 855. doi: 10.1016/S0924-9338(10)70846-4

Kesici, S., & Sahin, I. (2010). Turkish adaptation study of internet addiction scale. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking, 13*(2), 185-189. doi: 10.1089/cyber.2009.0067

Ko, C-H., Yen, C-F., Yen, C-N., Yen, J-Y., Chen, C-C., & Chen, S-H. (2005). Screening for Internet Addiction: An Empirical Study on Cut-off Points for the Chen Internet Addiction Scale. *The Kaohsiung Journal of Medical Sciences, 21*(12), 545-551. doi: 10.1016/S1607-551X(09)70206-2

Ko, C-H., Yen, J-Y., Chen, C-C., Chen, S-H., & Yen, C-F. (2005). Proposed diagnostic criteria of internet addiction for adolescents. *The Journal of Nervous and Mental Disease, 193*(11), 728-733. doi: 10.1097/01.nmd.0000185891.13719.54

Kuss, D. J., & Griffiths, M. D. (2011). Excessive online social newtworking: Can adolescents become addicted to Facebook?. *Education and Health, 29*(4), 68-71.

Lam, L. T., & Peng, Z-W. (2010). Effect of pathological use of the internet on adolescent mental health: A prospective study. *Archives of Pediatrics & Adolescent Medicine, 9*, 901-916. doi: 10.1001/archpediatrics.2010.159

Lam, L. T., Peng, Z-W., Mai, J-C., & Jing, J. (2009). Factors associated with internet addiction among adolescents. *CyberPsychology & Behavior, 12*(5), 551-555. doi: 10.1089=cbp.2009.0036

Law, S. P. M., & Chang, M. K. (2008). Factor structure for internet addiction test: A confirmatory approach. *Computers in Human Behavior, 24*(6), 2597-2619. doi: 10.1016/j.chb.2008.03.001

Lin, M-P., Ko, H-C., & Wu, J. Y-W. (2011). Prevalence and psychosocial risk factors associated with internet addiction in a nationally representative sample of college students in Taiwan. *Behavior, and Social Networking, 14*(2), 741-746.

Liu, T., & Potenza, M. N. (2007). Problematic internet use: Clinical implications. *CNS Spectrums, 12*(6), 453-466.

Morrison, C., & Gore, H. (2010). The relationship between excessive internet use and depression: A questionnaire-based study of 1,319 young people and adults. *Psychopathology, 43*, 121-126. doi: 10.1159/000277001.

Ni, X., Yan, H., Chen, S., & Liu, Z. (2009). Factors influencing internet addiction in a sample of freshmen university students in China. *CyberPsychology & Behavior, 12*(3), 327-330. doi: 10.1089=cpb.2008.0321

Panayides, P., & Walker, M. K. (2012). Evaluation of the psychometric properties of the internet addiction test (IAT) in a sample of Cypriot high school students: the rasch measurement perspective. *Europe's Journal of Psychology, 8*(3), 327-351. doi: 10.5964/ejop.v8i3.474

Peng, Y., & Zhou, S-J. (2009). Regressive analysis of social risk factors of internet addiction in adolescents. *Chinese Journal of Clinical Psychology, 17*(4), 649-651.

Pontes, H. (2013). *A dependência à internet: Fundamentação empírica, teórica e clínica - da Psicologia e Psicometria à CiberPsicologia*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: ISPA.

Simkova, B., & Cincera, J. (2004). Internet addiction disorder and chatting in the Czech republic. *CyberPsychology & Behavior, 7*(5), 536-539.

Smahel, D., Helsper, E., Green, L., Kalmus, V., Blinka, L., & Ólafsson, K. (2012). Excessive internet use among European children. Retirado de http://www2.lse.ac.uk/media@lse/research/EUKidsOnline/EU%20Kids%20III/Reports/Exces siveUse.pdf

Tonioni, F., D'Alessandris, L., Lai, C., Martinelli, D., Corvino, S., Vasale, M., Fanella, F., Aceto, P., & Bria, P. (2012). Internet Addiction: Hours Spent Online, Behaviors and Psychological Symptoms. *General Hospital Psychiatry, 34*, 80-87. doi: 10.1016/j.genhosppsych.2011.09.013

Tsai, H., Cheng, S., Yeh, T., Shih, C-C., Chen, K., Yang, Y., & Yang, Y. (2009). The risk factors of internet addiction: A survey of university freshmen. *Psychiatry Research, 167*(3), 294-299.

Wang, H., Zhou, X., Lu, C., Wu, J., Deng, X., & Hong, L. (2011). Problematic internet use in high school students in Guangdong province, China. *Plos ONE, 6*(5), 1-8. doi:10.1371/journal.pone.0019660

Yen, C-F., Ko, C-H., Yen, J-Y., Chang, Y-P., & Cheng, C-P. (2009). Multi-dimensional discriminative factors for internet addiction among adolescents regarding gender

and age. *Psychiatry and Clinical Neurosciences, 63*, 357-364. doi: 10.1111/j.1440-1819.2009.01969.x

Yen, J-Y., Yen, C-F., Chen, C-C., Chen, S-H., & Ko, C-H. (2007). Family factors of internet addiction and substance use experience in Taiwanese adolescents. *CyberPsychology & Behavior, 10*(3), 323-329. doi: 10.1089/cbp.2006.9948

Young, K. S., Pistner, M., O'Mara, J., & Buchanan, J. (2000). Cyber-disorders: The mental health concern for the new millennium. *CyberPsychology & Behavior, 3*(5), 475-479. doi: 10.1089/cpb.1999.2.475

APÊNDICE 2 - INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

A relação dos alunos dos 2º, 3º Ciclos do Ensino Básico e Secundário com as novas tecnologias de informação e comunicação.

Para efeitos de um trabalho de investigação científica, no âmbito do estágio do Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações pela Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Lusíada de Lisboa, sobre a relação dos alunos dos 2º, 3º Ciclos do Ensino Básico e Secundário com as novas tecnologias de informação e comunicação, solicito a tua colaboração através do preenchimento deste questionário, pois o êxito do mesmo depende, em grande parte, desta informação.

É importante que respondas a todas as questões, caso contrário o questionário não poderá ser considerado válido para o tratamento estatístico.

Instruções de preenchimento:

- Lê cuidadosamente cada questão antes de responder.
- As questões foram concebidas de modo a serem respondidas através de uma escala que representa a tua opinião sobre o assunto objeto de estudo.
- Tendo em conta as questões, responde a cada uma das questões indicado o valor que melhor representa a tua resposta, utilizando uma escala de 1 a 5 em que 1= Raramente e 5= Sempre.

1	2	3	4	5
Raramente	Às vezes	Frequentemente	Geralmente	Sempre

- Não existem respostas certas ou erradas, apenas se pretende obter a tua opinião.
- As tuas respostas são estritamente confidenciais.

*Obrigatório

1. **Idade** *

.....

2. **Género** *

Marcar apenas uma oval.

- Masculino
- Feminino

3. **Ano Frequentado** *

Marcar apenas uma oval.

- 5º
- 6º
- 7º
- 8º
- 9º
- 10º
- 11º
- 12º

4. **Regime** *
Marcar apenas uma oval.

- Externo
- Interno

5. **1) Com que frequência achas que passas mais tempo na internet do que pretendias?** *
Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Raramente						Sempre

6. **2) Com que frequência esqueces tarefas domésticas/escolares para passares mais tempo online?** *
Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Raramente						Sempre

7. **3) Com que frequência preferes a emoção da internet a estares com a tua família/amigos?** *
Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Raramente						Sempre

8. **4) Com que frequência fazes "amigos online"** *
Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Raramente						Sempre

9. **5) Com que frequência outras pessoas na tua vida se queixam sobre a quantidade de tempo que passas online?** *
Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Raramente						Sempre

10. **6) Com que frequência as tuas notas ou tarefas da escola são prejudicadas por causa do tempo que passas online?** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Raramente	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

11. **7) Com que frequência vês o teu email antes de qualquer outra coisa que precises fazer?** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Raramente	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

12. **8) Com que frequência o teu desempenho ou produtividade na escola são prejudicadas por causa da internet** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Raramente	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

13. **9) Com que frequência ficas na defensiva ou guardas segredo quando alguém te pergunta o que estás a fazer online?** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Raramente	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

14. **10) Com que frequência recorres à internet para resolver problemas que te perturbam na tua vida?** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Raramente	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

15. **11) Com que frequência pensas em quando vais estar novamente online?** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Raramente	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

16. **12) Com que frequência temes que a tua vida sem internet seria chata, vazia e sem graça?** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Raramente	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

17. **13) Com que frequência te revoltas, gritas ou te mostras irritado quando alguém te incomoda quando estás online?** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Raramente	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

18. **14) Com que frequência dormes pouco porque ficas online até tarde?** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Raramente	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

19. **15) Com que frequência te sentes preocupado com a internet quando estás offline ou fantasias que estás online?** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Raramente	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

20. **16) Com que frequência dizes para ti próprio "só mais alguns minutos" quando estás online?** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Raramente	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

21. **17) Com que frequência tentas diminuir a quantidade de tempo que ficas online e não consegues?** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Raramente	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

22. **18) Com que frequência tentas esconder a quantidade de tempo que estás online?** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Raramente	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

23. **19) Com que frequência optas por estar mais tempo online em vez de sair com outras pessoas/amigos?** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Raramente	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

24. **20) Com que frequência te sentes deprimido, mal-humorado ou nervoso quando estás offline e esse sentimento vai embora assim que voltas a estar online?** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Raramente	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

25. **21) Tens dificuldade em fazer amigos(as) reais (não virtuais)?** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Raramente	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

26. **22) Com que frequência falas online com a tua família?** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Raramente	◯	◯	◯	◯	◯	Muitas vezes

27. **23) Com que frequência falas pessoalmente com a tua família?** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Raramente	◯	◯	◯	◯	◯	Muitas vezes

28. **24) Com que frequência falas online dos teus problemas com amigos que não conheces pessoalmente?** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Raramente	◯	◯	◯	◯	◯	Muitas vezes

29. **25) Com que frequência falas dos teus problemas com amigos que conheces pessoalmente?** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Raramente	◯	◯	◯	◯	◯	Muitas vezes

30. **26) Quando estás online, com que frequência fazes downloads de filmes?** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Raramente	◯	◯	◯	◯	◯	Muitas vezes

31. **27) Quando estás online, com que frequência fazes downloads de fotografias?** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Raramente	◯	◯	◯	◯	◯	Muitas vezes

32. **28) Quando estás online, com que frequência fazes downloads de músicas?** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Raramente	◯	◯	◯	◯	◯	Muitas vezes

33. **29) Quando estás online, com que frequência ouves/vês videoclips de músicas?** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Raramente	◯	◯	◯	◯	◯	Muitas vezes

34. **30) Quando estás online, com que frequência consultas sites para aprofundar conhecimentos escolares?** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Raramente	◯	◯	◯	◯	◯	Muitas vezes

35. **31) Quando estás online, com que frequência consultas sites para aprofundar conhecimentos de cultura geral?** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Raramente	◯	◯	◯	◯	◯	Muitas vezes

36. **32) Quando estás online, com que frequência consultas sites para copiar texto para trabalhos escolares?** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Raramente	◯	◯	◯	◯	◯	Muitas vezes

37. **33) Quando estás online, com que frequência consultas e envias e-mails?** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Raramente	◯	◯	◯	◯	◯	Muitas vezes

38. **34) Quando estás online, com que frequência consultas material na nuvem (cloud)?** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Raramente	◯	◯	◯	◯	◯	Muitas vezes

39. **35) Quando estás online, com que frequência envias mensagens através do Facebook, WhatsApp ou outras?** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Raramente	◯	◯	◯	◯	◯	Muitas vezes

40. **36) Quando estás online, com que frequência navegas no Facebook?** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Raramente	◯	◯	◯	◯	◯	Muitas vezes

41. **37) Quando estás online, com que frequência procuras amigos virtuais através do Facebook ou outras redes sociais?** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Raramente	◯	◯	◯	◯	◯	Muitas vezes

42. **38) Quando estás online, com que frequência consultas perfis dos amigos reais?** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Raramente	◯	◯	◯	◯	◯	Muitas vezes

43. **39) Quando estás online, com que frequência participas em fóruns e/ou grupos de discussão?** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Raramente	◯	◯	◯	◯	◯	Muitas vezes

44. **40) Quando estás online, com que frequência teclas com amigos?** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Raramente	◯	◯	◯	◯	◯	Muitas vezes

45. **41) Quando estás online, com que frequência teclas com familiares?** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Raramente	◯	◯	◯	◯	◯	Muitas vezes

46. **42) Quando estás online, com que frequência utilizas o Skype para falar com amigos e familiares?** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Raramente	◯	◯	◯	◯	◯	Muitas vezes

47. **43) Com que frequência jogas online?** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Raramente	◯	◯	◯	◯	◯	Muitas vezes

48. **44) Quando estás online, com que frequência fazes compras (por exemplo de música, filmes)?** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Raramente	◯	◯	◯	◯	◯	Muitas vezes

49. **45) Quando estás online, com que frequência passas tempo nos chats?** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Raramente	◯	◯	◯	◯	◯	Muitas vezes

ANEXOS

Lista de Anexos

Anexo A – Guião de Entrevista

Anexo B – Inquérito por Questionário do Trabalho Empírico de Clima Organizacional

ANEXO A – GUIÃO DE ENTREVISTA

S. R.

MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL
EXÉRCITO PORTUGUÊS
COMANDO DA INSTRUÇÃO E DOUTRINA
INSTITUTO DOS PUPILOS DO EXERCITO

ENTREVISTA

NOME: _____

DATA NASCIMENTO: _____/_____/_____ **IDADE**: _____

MORADA: _____

CÓD-POSTAL: _____-_____ _____

ESTADO CIVIL: _____ **FILHOS**: Sim ☐ _____ Não ☐

HABILITAÇÕES LITERÁRIAS: _____

TEMPO DESEMPREGADO: _____ **QUANTO TEMPO DE SUBSÍDIO**: _____

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL: _____

_____

_____

_____

_____

_____

MOTIVO TER DEIXADO ÚLTIMO EMPREGO: _____

_____

_____

VOLUNTÁRIO OU IMPOSTO PELO IEFP: _____

_____

MOTIVAÇÃO FACE ÀS CONDIÇÕES APRESENTADAS E LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA: _____

_____

_____

POSSIBILIDADE DE TRABALHAR POR TURNOS: _____

_____

DISPONIBILIDADE PARA INICIAR FUNÇÕES: _____

_____

CARACTERÍSTICA QUE MELHOR O/A DEFINE (Trabalho em Equipa): _____

_____

S. R.

MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL
EXÉRCITO PORTUGUÊS
COMANDO DA INSTRUÇÃO E DOUTRINA
INSTITUTO DOS PUPILOS DO EXERCITO

APRECIAÇÃO DO/A CANDIDATO/A PELO PAINEL DE ENTREVISTADORES

(tendo em conta *o job description* do posto de trabalho a ocupar e os requisitos elencados para o perfil do trabalhador)

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Funções Exercidas Anteriormente compatíveis com a Função a Desempenhar: _____

_____

Formação Profissional na Área: _____

_____

Atitude: _____

_____

Capacidade de expressão e fluência verbal: _____

_____

IPE em Benfica, _____ de _____ de 201___

Entrevistador(es)

_____

_____

_____

_____

ANEXO B – INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO DO TRABALHO EMPÍRICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Visão que você tem sobre o Instituto enquanto Organização

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

Para as questões 1 a 6, responda com:

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

Para as questões 7 a 10, responda com:

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

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

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

Obrigado pela sua valiosa colaboração!

*Obrigatório

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

   .....

2. **Género?** *

   Marcar apenas uma oval.

   - Masculino
   - Feminino

3. **Habilitações Literárias?** *
Marcar apenas uma oval.

- 1º Ciclo do Ensino Básico (4ºAno)
- 2º Ciclo do Ensino Básico (6ºAno)
- 3º Ciclo do Ensino Básico (9ºAno)
- Ensino Secundário (12ºAno)
- Frequência Universitária
- Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutoramento
- Outra: _____

4. **Situação profissional?** *
Marcar apenas uma oval.

- Efetivo (QP)
- Contrato com termo (RV/RC)

5. **Categoria profissional?** *
Marcar apenas uma oval.

- Oficial
- Sargento
- Praça
- Civil - Docente
- Civil - Assistente Técnico/Operacional

6. **Experiência profissional (número de anos)?** *

_____

7. **Antiguidade?** *
Marcar apenas uma oval.

- Menos de 1 anos.
- Entre 1 e 2 anos.
- Entre 2 e 5 anos.
- Entre 5 e 10 anos.
- Entre 15 e 20 anos.
- Mais de 20 anos.

8. **Posição hierárquica?** *
Marcar apenas uma oval.

- Nível de topo
- Nível intermédio
- Operadores

9. **Departamento/Secção?** *
Marcar apenas uma oval.

- Direção
- Estado-Maior
- Corpo de Alunos
- Serviço Escolar
- Unidade de Apoio

Pense no Instituto enquanto organização e como um todo.

Responda com:

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

10. **1) Quantas pessoas que erraram, lhes é dada nova oportunidade?** *
Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Ninguém							Todas

11. **2) Quantas pessoas com problemas pessoais são ajudadas?** *
Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Ninguém							Todas

12. **3) Quantas pessoas procuram novas formas de fazer o seu trabalho?** *
Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Ninguém							Todas

13. **4) Quantas pessoas que desejam progredir, são incentivados pelos superiores?** *
Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Ninguém							Todas

14. **5) Quantas pessoas procuram novas formas de resolver os problemas?** *
Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Ninguém	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Todas

15. **6) Quantas pessoas são responsáveis por alcançar os seus próprios objetivos?** *
Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Ninguém	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Todas

Responda com:

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

16. **7) Com que frequência as tarefas a realizar podem ser previstas?** *
Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

17. **8) Com que frequência pode mudar de trabalho?** *
Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

18. **9) Com que frequência recebe instruções precisas relacionadas com o trabalho?** *
Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

19. **10) Com que frequência o seu desempenho individual é avaliado?** *
Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

20. **11) Com que frequência a instituição procura novos mercados para os seus produtos/serviços?** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

21. **12) Com que frequência a Direção define os objetivos de cada colaborador?** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

22. **13) Com que frequência se estimulam as críticas construtivas?** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

23. **14) Com que frequência é avaliada a competitividade em comparação a outras organizações?** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

24. **15) Com que frequência se investe em novos produtos/serviços?** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

25. **16) Com que frequência a Direção enfatiza a estabilidade nas suas operações?** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

26. **17) Com que frequência a avaliação é feita em função do grau em que os objetivos são atingidos?** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

27. **18) Com que frequência os chefes se preocupam com os problemas pessoais dos subordinados?** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

28. **19) Com que frequência as exigências externas pressionam a investigação e o desenvolvimento?** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

29. **20) Com que frequência se utiliza a competição entre colegas de trabalho como forma de elevar os padrões de desempenho?** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

30. **21) Com que frequência a Direção estabelece os objetivos a alcançar?** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

31. **22) Com que frequência tem uma ideia clara dos critérios com que o seu desempenho será avaliado?** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

32. **23) Com que frequência as instruções são transmitidas por escrito?** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

33. **24) Com que frequência elementos imprevistos de natureza externa proporcionam boas oportunidades?** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

34. **25) Com que frequência existem critérios objetivos para medir o desempenho de cada um?** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

35. **26) Com que frequência se procura resolver os conflitos interpessoais?** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

36. **27) Com que frequência as comunicações seguem a hierarquia por oposição ao desempenho de cada um?** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

37. **28) Com que frequência o meio envolvente exige mudanças no contexto do seu trabalho?** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

38. **29) Com que frequência a organização utiliza bem a tecnologia para melhorar os seus produtos/serviços?** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

39. **30) Com que frequência as tarefas são executadas de acordo com os procedimentos?** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

40. **31) Com que frequência se encorajam novas ideias em relação à forma de organizar o trabalho?** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

41. **32) Com que frequência tem que produzir resultados de acordo com padrões específicos?** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

42. **33) Com que frequência a instituição procura oportunidades no meio exterior?** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

43. **34) Com que frequência a sua recompensa depende do seu desempenho?** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

44. **35) Com que frequência a Direção segue as regras estabelecidas?** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

45. **36) Com que frequência as práticas de gestão permitem liberdade na sua forma de trabalhar?** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

46. **37) Com que frequência existe consenso quanto aos objetivos definidos para o trabalho?** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

47. **38) Com que frequência a instituição aproveita bem as capacidades dos seus trabalhadores para melhorar os seus produtos/serviços?** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

48. **39) Com que frequência a instituição procura novos mercados para novos produtos/serviços?** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

49. **40) Com que frequência existe competição entre os colaboradores para obterem os melhores resultados?** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre