

DM
FERN/PA

Dissertação apresentada para obtenção do grau de mestre
em Comportamento Organizacional
pelo Instituto Superior de Psicologia Aplicada


**MOTIVAÇÃO PARA A CANDIDATURA
EM SELECÇÃO DE PESSOAL**

Paula Alexandra Marques Fernandes

Orientador: Orlindo Gouveia Pereira
Instituto Superior de Psicologia Aplicada

Seminário de Dissertação dirigido por: Orlindo Gouveia Pereira
Instituto Superior de Psicologia Aplicada

Lisboa, 2000

 ISPA | Instituto Superior de Psicologia Aplicada
Centro de Documentação

Registo: 14485
Data: 7/11/2000

Tel.: 21 881 17 50 e bibispa@ispa.p

Agradecimentos

Ao Prof. Doutor Orlindo Gouveia Pereira pela orientação e apoio dado na realização desta dissertação e por toda a compreensão demonstrada.

Ao Dr. João Oliveira Lopes e à Dra. Carminda Proença pelo incentivo e pelas facilidades concedidas para a frequência do mestrado.

A todos os colegas da Divisão de Psicologia pelo colaboração e apoio concedidos.

À equipa de psicólogos do projecto "LC" pela forma como se mobilizou para me proporcionar, na medida do possível, maior disponibilidade para a redacção final da dissertação. Um agradecimento muito reconhecido à Emília, Marina, Noémia, Rui, Ruth, Isabel, Helena e Francisco.

Ao Vítor e ao Rui pelas críticas e sugestões efectuadas.

Aos meus pais e irmão por todo o apoio e carinho demonstrado ao longo destes anos.

Ao Mário pelo apoio afectivo e pela ajuda na revisão e no processamento do texto.

Índice

	Página
Índice de Quadros.....	iv
Índice de Figuras	v
Resumo	vi
Introdução	1
Método	36
Sujeitos	36
Instrumento	41
Procedimento	41
Resultados	44
Discussão	64
Referências Bibliográficas.....	69
Anexo A.....	75
Anexo B	76
Anexo C	86

Índice de Quadros

	Página
Quadro 1 - Distribuição dos grupos pela idade.....	38
Quadro 2 - Teste qui-quadrado para a matriz <i>Categorias x Grupos</i> . Frequências, frequências esperadas (em itálico) e resíduos ajustados	48
Quadro 3 - Método Monte Carlo para a matriz <i>Categorias x Grupos</i>	49
Quadro 4 - Factores extraídos pela análise de correspondências.....	51
Quadro 5 - Coordenadas, contribuições absolutas e relativas para os Grupos.....	52
Quadro 6 - Coordenadas, contribuições absolutas e relativas para as Categorias em relação ao factor 1.....	54
Quadro 7 - Coordenadas, contribuições absolutas e relativas para as Categorias em relação ao factor 2 e contribuição relativa total	55
Quadro 8 - Teste qui-quadrado para a matriz <i>Motivação x Grupos</i>	58
Quadro 9 - Factores extraídos pela análise de correspondências.....	59
Quadro 10 - Coordenadas, contribuições absolutas e relativas para os Grupos.....	60
Quadro 11 - Coordenadas, contribuições absolutas e relativas para a Motivação.....	61

Índice de Figuras

Página

Figura 1 - Etapas da selecção sistemática.....	11
Figura 2 - O impacte psicológico dos métodos de selecção de pessoal nos candidatos	23
<hr/>	
Figura 3 - Distribuição dos grupos por sexo.....	38
Figura 4 - Distribuição dos grupos por habilitações literárias.....	39
Figura 5 - Distribuição dos grupos por estado civil	40
Figura 6 - Representação gráfica do espaço definido pelos dois factores para os Grupos e Categorias (normalização simétrica).....	56
Figura 7 - Representação gráfica do espaço definido pelos dois factores para os Grupos e Motivação (normalização simétrica).....	63

Resumo

Esta dissertação visa estudar a nível exploratório que motivação é evocada para justificar a candidatura a uma determinada função e a sua variação consoante o tipo de função e o tipo de recrutamento.

Para isso, é necessário considerar a necessidade mútua existente entre as pessoas e as organizações. As organizações têm necessidade de recrutar pessoal para poderem atingir os seus objectivos e as pessoas têm necessidades que as levam a trabalhar.

Uma das formas que uma organização pode utilizar para escolher as pessoas mais adequadas às suas necessidades, de entre aquelas que se candidataram, é a selecção de pessoal. No passado, a selecção de pessoal caracterizava-se por ser um processo unilateral, no qual apenas eram consideradas as necessidades e expectativas da organização. No entanto, as pessoas também têm necessidades que as levam a concorrer a determinada função ou organização. Assim, quando se candidatam criam expectativas que pretendem ver ser correspondidas pela organização, as quais ultrapassam o que é estipulado no contrato de trabalho, modelando a relação pessoa-organização; isto é, o contrato psicológico. Neste sentido, a selecção de pessoal deve ser considerada como um processo psicossocial, que assume um papel de especial relevo na clarificação das necessidades e expectativas da organização e das pessoas, que a esta se candidatam, uma vez que constitui, normalmente, o primeiro contacto entre ambas. Assim, na procura do ajustamento pessoa-organização um aspecto relevante a ser avaliado pela selecção de pessoal é a motivação para a candidatura. No estudo da motivação para a candidatura é importante reter o conceito de necessidade, o qual é a noção mais universal das teorias de motivação. Salienta-se a contribuição das teorias de activação da motivação como suporte teórico para este estudo. Além disso, tendo em conta

que as características da função são factores motivadores e que as estratégias de recrutamento adoptadas poderão suscitar diferentes expectativas, estes aspectos também deverão ser considerados nessa avaliação.

As variáveis consideradas neste estudo são o tipo de função, o tipo de recrutamento e a motivação para a candidatura. Os sujeitos deste estudo foram distribuídos em quatro grupos, designados por **PROGRAM**, **AGENTES**, **TÉCINSP-RI** e **TÉCINSP-RE**, de acordo com a função para a qual se candidataram. O grupo **PROGRAM** é constituído por 93 candidatos à função de programador-adjunto de informática, de ambos os sexos e com idades compreendidas entre os 18 e os 45 anos. O grupo **AGENTES** é constituído por 96 sujeitos, candidatos a uma função de agente policial, de ambos os sexos e com idades compreendidas entre os 22 e os 31 anos. O grupo **TÉCINSP-RI** é constituído por 34 candidatos à função de técnico de inspecção, provenientes de recrutamento interno. Os sujeitos eram de ambos os sexos e tinham idades compreendidas entre os 30 e os 57 anos. O grupo **TÉCINSP-RE** é constituído por 30 candidatos à função de técnico de inspecção, provenientes de recrutamento externo, de ambos os sexos e com idades compreendidas entre os 24 e os 38 anos.

A motivação para a candidatura foi avaliada pelos conteúdos escritos evocados como resposta à questão "Qual a razão para a sua candidatura?", enquadrada no processo de selecção de pessoal. As respostas dos sujeitos foram objecto de análise de conteúdo, tendo sido construída uma tabela *Razões x Grupos*, com as respectivas frequências. Posteriormente, procedeu-se à codificação das razões em categorias semânticas mais abrangentes, por forma a simplificar a análise. Na codificação foram agrupadas todas as evocações que expressassem sinonímia de conteúdos, tendo-se efectuado depois a inclusão dos agrupamentos com menor frequência de evocações nos agrupamentos com maior proximidade em termos do significado semântico. Foram obtidas 12 categorias: Gosto/Interesse Pessoal; Carreira; Desenvolvimento de Conhecimentos; Realização; Preocupação/Orientação Social; Estabilidade; Necessidade de

Emprego; Inovação; Integração na Organização; Imagem da Organização; Remuneração e Família. Esta última categoria foi eliminada devido à especificidade do seu conteúdo e baixa frequência de ocorrências.

Após o tratamento estatístico, os resultados obtidos revelaram a existência de uma relação significativa entre o tipo de categorias motivacionais e a pertença aos diferentes grupos ($X^2=194.34$; $p<.01$). A representação gráfica desta relação permitiu determinar as categorias motivacionais mais típicas em cada grupo. O grupo **PROGRAM** apresenta como motivação mais típica a Necessidade de Emprego; o grupo **AGENTES** refere a Preocupação/Orientação Social; o grupo **TÉCINSP-RI** aponta a Inovação; e o grupo **TÉCINSP-RE** assinala o Desenvolvimento de Conhecimentos. Pelo carácter exploratório deste estudo e dado o resultado inicial do teste de qui-quadrado apontar para a necessidade de aglutinar categorias, foi efectuada uma recodificação das mesmas. Daí resultaram 3 categorias designadas por Motivação Pessoal, Motivação Económica e Motivação Extrínseca. Na análise estatística da tabela de contingência *Motivação x Grupos* foi encontrada uma relação significativa entre o tipo de motivação e a pertença aos grupos ($X^2=15.12$; $p<.05$). A representação gráfica da estrutura destas relações revelou que a motivação mais típica dos **AGENTES** é de índole pessoal, enquanto que as dos **PROGRAM** e **TÉCINSP-RI** são predominantemente de ordem económica. Um segundo factor, apesar de pouco relevante, sugeriu a motivação extrínseca como mais típica dos **TÉCINSP-RE**.

No geral, os resultados obtidos sugerem a diferenciação da motivação para a candidatura consoante o tipo de função e de recrutamento, mas apontam também para a necessidade de uma investigação mais aprofundada.

INTRODUÇÃO

Introdução

Esta dissertação visa estudar a nível exploratório que motivação é evocada para justificar a candidatura a uma determinada função e a sua variação consoante o tipo de função e o tipo de recrutamento.

Para tal é necessário considerar a necessidade mútua existente entre as pessoas e as organizações, da qual nasce uma relação complexa, com implicações ao nível do comportamento organizacional.

As organizações são entidades criadas para atingirem objectivos específicos (Flippo, 1984; Mitchell e Larson, 1987; Huczynsky e Buchanan, 1991; Pettinger, 1996), que só poderão ser alcançados se as organizações dispuserem dos recursos materiais e humanos necessários para esse efeito.

Bolman e Deal (1991) consideram que no contexto dos recursos humanos existem quatro pressupostos básicos. O primeiro é que as organizações existem para servir as necessidades humanas e o segundo é a existência de uma necessidade mútua entre as organizações e as pessoas. O terceiro e quarto pressupostos dizem respeito ao ajustamento entre as duas partes. Se o ajustamento é fraco uma delas ou ambas sofrerão as consequências; se o ajustamento é adequado há um benefício mútuo. Deste modo, é importante a existência de um adequado ajustamento entre o indivíduo e a organização. Para Wanous (1977) há dois processos selectivos subjacentes ao

ajustamento. Um envolve a selecção do indivíduo pela organização e o outro envolve a selecção desta por parte do indivíduo.

Quando uma organização tem necessidade de contratar pessoal para um determinado posto de trabalho desenvolve expectativas acerca dos indivíduos que irão desempenhar essa função. Mas, as pessoas que se candidatam também têm expectativas acerca da organização, que pretendem ver correspondidas. Essas expectativas ultrapassam o que é estipulado no contrato de trabalho, o que irá modelar a relação entre as duas partes; isto é, o contrato psicológico. Este define as condições de envolvimento psicológico de cada indivíduo com a organização (Davies e Newstrom, 1985).

Para Pereira (1993), o contrato psicológico é definido como um sistema de mútuas expectativas entre o indivíduo e as pessoas que representam a organização, começando a desenvolver-se antes da admissão e prolongando-se pela carreira, podendo ainda manter-se para além desta.

A relação entre o indivíduo e a organização é interactiva, desenvolvendo-se através de um processo de exploração, avaliação e negociação das expectativas individuais por forma a estabelecer um contrato psicológico viável (Schein, 1970; Gabarro 1987). Este continua a ser renegociado durante a carreira organizacional (Schein, 1970; Pereira, 1993; Makin, Cooper e Cox, 1996). A socialização organizacional é um conceito que se refere ao processo pelo qual um novo membro da organização aprende o sistema de valores, normas e os padrões comportamentais (Schein, 1968; 1970). Segundo Gabarro (1987) o processo de socialização mútua

desenvolve-se em quatro fases. Estas são: orientação e formação de impressões; exploração; verificação; e estabilização. Este processo é cíclico, podendo voltar a qualquer fase anterior se as expectativas forem frustradas, seguindo sempre depois o ciclo descendente. A socialização serve para moldar as respostas dos indivíduos no trabalho de forma consistente com os objectivos da organização (Davies e Newstrom, 1985; Campbell e Campbell, 1988). Os processos de aprendizagem vão depender do grau prévio de socialização. Se o indivíduo antecipou de forma adequada as normas da organização, o processo envolve a reafirmação dessas normas. Se o indivíduo apresenta valores e padrões comportamentais que variam de forma incongruente dos esperados pela organização, o processo de socialização envolve uma fase inicial de destruição ou descongelamento. Esta fase tem por função separar a pessoa dos seus antigos valores, demonstrando-lhe que estes são desnecessários do ponto de vista da organização e levando-o a redefinir-se em função dos novos papéis que lhe serão concedidos (Schein, 1968).

Para este autor, o êxito destas técnicas de socialização depende de dois factores, que nem sempre se encontram sob o controlo da organização. O primeiro factor é a motivação inicial para a entrada na organização. Se esta for elevada o indivíduo terá maior tolerância a todos os tipos de experiências socializantes desagradáveis. Se a motivação para a admissão for baixa aquele poderá deixar a organização, não tolerando esse tipo de ritos de iniciação. O segundo factor refere-se ao grau em que a organização pode manter o novo membro cativo durante o período socializante.

Um outro aspecto relevante refere-se à importância das diferentes normas a adoptar pelo indivíduo. Algumas dessas normas são essenciais ou centrais, no sentido

em que a aderência a elas é um requisito para a continuidade na organização. Outras são apenas relevantes ou periféricas: é desejável que os membros adiram, mas não são essenciais. Relativamente ao ajustamento do indivíduo à organização pode-se identificar três tipos de ajustamento possíveis, baseados no tipo das normas a que o indivíduo adere. O primeiro tipo é uma forma de rebelião activa, pela rejeição de todo o tipo de normas, que levará provavelmente à saída, voluntária ou coerciva, da organização. O segundo consubstancia-se na conformidade, pela aceitação de todas as normas, que levará ao funcionário leal, mas sem criatividade. O último tipo traduz-se num individualismo criativo, onde há aceitação das normas centrais e rejeição das periféricas. Neste tipo de ajustamento, o indivíduo trabalha a favor da organização, mas retém o seu sentido de identidade, exercendo a criatividade como forma de ajudar a organização a atingir os seus objectivos. Esta criatividade poderá ser aplicada no desenvolvimento de novos produtos, na procura de soluções para os problemas organizacionais e até na descoberta de novas formas de desempenhar as funções. Do ponto de vista da organização será desejável criar condições que tornem possível um ajustamento favorável ao individualismo criativo. Deste modo, na gestão organizacional deve-se tomar consciência não só das complexidades da motivação como dos processos dinâmicos que ocorrem quando as pessoas entram e prosseguem uma carreira numa organização (Schein 1968).

Neste âmbito, a eficácia da gestão dos recursos humanos é um factor crítico para o êxito das organizações (Schuler e Jackson, 1997). A este nível, o principal problema é a forma como se procederá ao recrutamento, selecção, formação, afectação e socialização dos recursos humanos (Schein, 1980), visando preencher os requisitos

comportamentais essenciais para o funcionamento da organização (Katz, 1964). De acordo com este último autor, há três tipos básicos de comportamento essenciais para uma organização. O primeiro é atrair e manter as pessoas no sistema organizacional. O segundo é exercer as funções de forma confiável, preenchendo os requisitos mínimos de quantidade e qualidade de desempenho. O último é desenvolver as actividades de forma inovadora na prossecução de objectivos organizacionais, que ultrapassam as especificações do papel a desempenhar.

Como subcategorias destes tipos básicos, Katz (1964) refere ainda a cooperação mútua, a protecção da organização, a sugestão de ideias construtivas e criativas, a autoformação e uma atitude geral que favoreça o estabelecimento de uma boa imagem da organização no meio envolvente.

Sendo o processo de selecção, geralmente, o contacto inicial entre o indivíduo e a organização (Herriot, 1989), será neste momento que serão estabelecidas as expectativas iniciais (Makin, Cooper e Cox, 1996). É, então, aqui que serão criadas as premissas, explícitas e implícitas, da relação indivíduo-organização, as quais terão implicações futuras ao nível do comportamento organizacional. Neste contexto, e devido à importância do factor humano nas organizações, o processo de selecção de pessoal assume um papel de especial relevo.

A principal razão do desenvolvimento da selecção de pessoal foi a necessidade de previsão do desempenho e a selecção dos indivíduos cujo prognóstico de desempenho fosse o mais favorável, tendo em vista a optimização do ajustamento

peessoa-função por forma a atingir a melhor relação desempenho-productividade (Davies e Shackleton, 1975; Schmitt e Noe, 1986; Guion, 1991).

Para Ribeiro (1996) há dois princípios base que sustentam a selecção de pessoal: a existência de diferenças entre as pessoas e a previsão do comportamento. As diferenças individuais podem levar a que pessoas diferentes tenham diferentes níveis de ajustamento à função e/ou de desempenho da mesma. A previsão do comportamento implica a estimativa do comportamento do indivíduo no posto de trabalho, ao qual se candidata.

Dum ponto de vista histórico, o desenvolvimento da selecção de pessoal esteve ligado ao desenvolvimento dos métodos de avaliação psicológica. Este último teve o seu grande início na 1ª Guerra Mundial, tendo sido nessa época que foram aplicados pela primeira vez testes psicológicos em larga escala (Cronbach, 1984; Wolff e Bosch, 1984).

Durante a 2ª Grande Guerra assistiu-se a um incremento daquela aplicação e a meio dos anos 40 já tinha sido desenvolvida toda uma metodologia de selecção de pessoal.

Segundo Wolff e Bosch (1984), o modelo clássico de selecção de pessoal atribuía um especial relevo ao critério de êxito no trabalho, sendo constituído pelas etapas seguintes:

- Análise do trabalho;
- Selecção ou construção de preditores;

- Desenvolvimento de medidas de desempenho no trabalho (critérios);
- Avaliação da validade dos preditores numa amostra aleatória de candidatos;
- Escolha da combinação mais favorável de preditores e determinação dos valores mínimos necessários a atingir pelos candidatos;
- Aplicação desta combinação para a selecção de pessoal.

O processo de aplicação deste modelo levantou, no entanto, algumas questões. Para Wolff e Bosch (1984), o desenvolvimento das técnicas de avaliação tinha-se alicerçado em pressupostos básicos, tais como a natureza unidimensional do critério e a atribuição das diferenças de desempenho no trabalho às diferenças individuais ao nível das aptidões. Com o decorrer do tempo foram colocadas algumas objecções relativamente a estes pressupostos e a outros aspectos não contemplados no modelo.

Uma das objecções levantadas teve a ver com o facto de as diferenças em termos de desempenho no trabalho serem exclusivamente atribuídas às diferenças de capacidades e características dos indivíduos. Segundo Wolff e Bosch (1984), este facto não estava de acordo com estudos da época, que revelaram a influência de factores como a motivação e o estilo de gestão no desempenho do indivíduo. Além disso, nos anos 60, houve um aumento de interesse pela teoria sistémica, passando a organização a ser vista como um sistema aberto condicionado pelo meio envolvente. Esta

perspectiva é de difícil conciliação com a previsão do desempenho postulada pelo modelo clássico, na qual se tentava tomar em consideração a contribuição total do indivíduo para a organização. Considerar a organização como um sistema aberto implica a possibilidade de lhe serem efectuadas novas exigências pela envolvente, o que leva a que os indivíduos tenham sempre de enfrentar novos desafios. Esta contingência implica, então, uma centralização analítica sobre o processo de mudança, tendo como resultante um aumento de interesse pelo estudo dos processos básicos e competências adaptativas que facilitem o ajustamento efectivo a um meio em permanente evolução.

Por outro lado, os critérios adoptados eram normalmente constituídos por avaliações dos supervisores ou pelos resultados de programas de formação. Este facto originou críticas não só relativas à objectividade do critério como também à definição do mesmo, por nesta serem apenas considerados os objectivos da organização. Esta perspectiva unidimensional não contemplava as exigências dos indivíduos em relação ao trabalho, não considerando, assim, índices tais como, por exemplo, a satisfação.

Além disso, no modelo clássico o processo de selecção era visto como um evento único, onde a decisão de contratar ou rejeitar constituía o foco principal. Métodos considerados como não contribuindo para uma melhor previsão, como a entrevista, eram rejeitados, sendo apenas tolerados quando apoiados pelo argumento de que facilitariam a aceitação do processo. Este facto teve como consequência uma mecanização do processo de selecção de pessoal, culminando na rejeição da componente humana.

Outro aspecto também criticado era o facto deste modelo se concentrar exclusivamente na tomada de decisão por parte da organização, sendo assumido que o candidato aceitaria incondicionalmente a decisão da mesma. Assim, o processo de selecção estava isolado de outras actividades como o recrutamento, colocação, formação e orientação profissional. Nesta perspectiva, os candidatos eram considerados como objectos.

Nos anos 60 e 70, também foi colocada, nos EUA, a questão da vulnerabilidade do indivíduo face à organização, nomeadamente em relação a aspectos como a discriminação e a violação da privacidade dos candidatos. Esta questão resultou no estabelecimento de normas legais, visando a protecção do candidato, consubstanciadas nos seguintes direitos: igualdade de oportunidade de contratação, privacidade e tratamento confidencial dos dados pessoais, avaliação através de instrumentos adequados, informação sobre os resultados e possibilidade de reclamação.

As objecções ao modelo clássico levaram à procura de uma nova concepção da selecção de pessoal. Nesta, a avaliação não é mais considerada como uma operação devotada a juntar informação para as decisões de contratação da organização, mas sim como um processo psicossocial envolvendo tanto a organização como o indivíduo (Herriot, 1989; Lévy-Leboyer, 1994). Deste modo, no processo de selecção de pessoal deverão ser consideradas não só as exigências da organização como também as necessidades do indivíduo. Ambas deverão ser satisfeitas para que o processo de ajustamento se possa efectuar com êxito. Além disso, este processo de ajustamento, que visa a eficácia organizacional (Powell, 1998), deverá ser considerado um processo dinâmico, o qual está dependente das mudanças que se possam operar tanto ao nível da

organização como ao nível do indivíduo (Wanous, 1977; Cronbach, 1984). Neste contexto, Guion (1989) refere a tendência para na selecção de pessoal ser esquecida a possibilidade das pessoas poderem mudar, o que leva ao pressuposto de que as características individuais presentes na altura da contratação irão continuar a caracterizar as pessoas por um longo período de tempo e a influenciar o comportamento no trabalho. Este autor afirma ainda que as funções também mudam e que parte dessa mudança pode ser induzida pelas pessoas que as desempenham. Uma implicação da noção de mudança para a selecção de pessoal consubstancia-se na necessidade de considerar dois critérios diferentes no processo de contratação. Um será o desempenho necessário para o lugar em causa, como este existe no momento da previsão; o outro será a capacidade para aprender e se adaptar à mudança, mantendo igualmente em perspectiva o papel da formação como uma forma eficaz de melhorar o desempenho e alterar comportamentos (Vroom e Deci, 1970; Campbell e Campbell, 1988). Neste âmbito, a selecção de pessoal deverá ser um processo de decisão conjunta (Guion, 1989) e deverá estar sempre enquadrada na gestão dos recursos humanos.

Smith e Robertson (1993) propõem um modelo de selecção sistemática, que está esquematizado na **Figura 1**.

A primeira etapa deste modelo é a análise da função. Esta análise envolve a descrição da função em termos das tarefas e actividades exigidas ao trabalhador, tendo por objectivo o conhecimento das capacidades e características pessoais necessárias para o desempenho e das implicações organizacionais resultantes da qualidade do

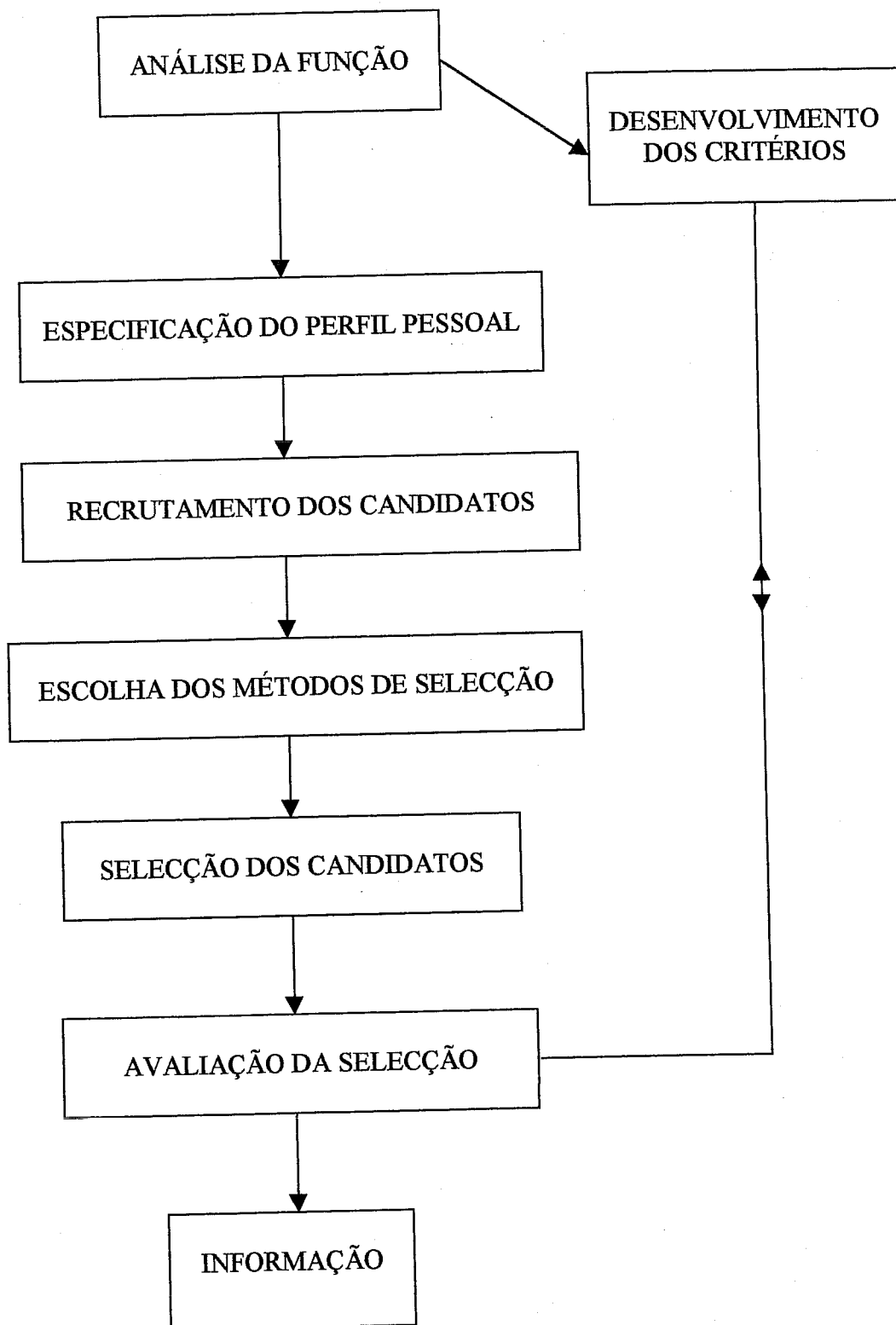


Figura 1- Etapas da selecção sistemática (adaptado de Smith e Robertson, 1993)

mesmo, por forma a determinar que métodos e técnicas deverão ser utilizados para a selecção dos indivíduos (Guion, 1991; Smith e Robertson, 1993)

A observação, os questionários, as entrevistas individuais ou em grupo e o método de incidentes críticos são exemplos de métodos utilizados para efectuar a análise da função (Kandola, 1989; Smith e Robertson, 1993).

A segunda etapa prende-se com o desenvolvimento dos critérios de desempenho no trabalho. Este é de suma importância, uma vez que é com base nos critérios que o processo de selecção irá ser avaliado (Smith e Robertson, 1993). Estes autores referem três níveis de critérios. Um critério imediato diz respeito aos comportamentos e acções esperadas no desempenho. Um outro tipo de critério serão os resultados a atingir. O terceiro nível, mais complexo, avalia quanto é que o indivíduo contribui para os objectivos organizacionais. Índices típicos deste critério são, por exemplo, os níveis de produtividade e de crescimento organizacional. Este critério é difícil de operacionalizar pela sua inerente complexidade no que respeita ao tempo necessário para a acumulação de dados; aos custos inerentes à sua definição adequada e por serem facilmente contaminados pela política governamental; condições económicas ou alteração do mercado a atingir. Para estes factores, não deverá ser esperado que os resultados de selecção estejam fortemente relacionados com este critério, a não ser talvez ao nível dos gestores de topo.

Outros tipos de índices utilizados como critérios poderão ser obtidos ao nível da produção (quantidade, qualidade e custos), ao nível dos registos pessoais existentes (assiduidade, progressão na carreira, acidentes de trabalho e formação) e ao nível dos

juízos efectuados por outrém (chefias, colegas, subordinados, o próprio indivíduo e observadores externos).

Kline (1991) afirma que quanto maior for a multidimensionalidade dos requisitos do trabalho, mais difícil será estabelecer um critério objectivo e, por consequência, mais difícil será avaliar os indivíduos nesse trabalho. Uma forma de ultrapassar este problema é a utilização do maior número possível de critérios. No entanto, Smith e Robertson (1993) chamam a atenção para a importância da praticabilidade dos critérios em termos de custo, aceitabilidade por parte da organização, tempo de recolha e disponibilidade dos dados, aceitabilidade de quem recolhe a informação, facilidade de análise e volume de informação disponível.

Seguidamente, segue-se a especificação do perfil pessoal, na qual são estabelecidas as características pessoais necessárias para o desempenho da função em causa. As aptidões mentais e psicomotoras, as características de personalidade e os interesses e motivação são exemplos destas características. Esta especificação é realizada a partir da descrição da função, sendo importante distinguir as características essenciais das meramente desejáveis.

A quarta etapa refere-se ao recrutamento dos candidatos. Dreher e Kendall (1995) consideram que o recrutamento tem por objectivo encorajar indivíduos qualificados a candidatarem-se a uma função. Para estes autores, a estratégia de recrutamento implica tomar várias decisões. Primeiro, há que decidir se o recrutamento será efectuado interna ou externamente à organização. Seguidamente, têm de ser definidos o mercado de trabalho e os métodos de publicitação das vagas.

Por último, há que escolher a abordagem a seguir no fornecimento de informação aos potenciais candidatos sobre as funções, a organização e as oportunidades de carreira.

Smith e Robertson (1993) citam várias vantagens do recrutamento interno como sejam maior rapidez, maior informação disponível sobre o candidato, menos formalidades, redução dos custos da publicitação e da formação, e melhoria do ambiente interno pelo sentimento de que a organização cuida dos seus elementos, dando-lhes a primeira escolha em relação às vagas existentes. Mas, o recrutamento interno também apresenta desvantagens. A principal tem a ver com a negação à organização de novas ideias e abordagens, a qual pode trazer consequências a longo prazo, nomeadamente ao nível do conformismo. Outra desvantagem é que quando uma candidatura é recusada pode levar a que o empregado em causa diminua o nível de desempenho ou saia da organização.

Um aspecto interessante ao nível do recrutamento é o desenvolvimento do “recrutamento electrónico”, ou seja, o recrutamento efectuado através da rede informática mundial (*Internet*). A implicação mais imediata tem a ver com o alargamento das escolhas possíveis, tanto para as organizações como para os candidatos. As organizações podem escolher os candidatos com o perfil mais adequado, a partir das bases de dados existentes, minimizando os custos com os anúncios e análise curricular. Este tipo de recrutamento exige uma adaptação das técnicas e meios utilizados, nomeadamente ao nível da publicitação, recolha de candidaturas, processamento e gestão da informação.

A quinta etapa refere-se à escolha dos métodos de selecção. Pettinger (1996) considera que o principal objectivo da selecção de pessoal é obter o maior número de informações sobre as aptidões, capacidades e características dos candidatos. Assim, para tornar mais eficaz a avaliação, este autor advoga a aplicação do maior número possível de métodos para deste modo, obter um maior número de informação sobre os candidatos. Contudo, o número de métodos a utilizar terá necessariamente que obedecer à praticabilidade da aplicação, no seguimento dos constrangimentos já explanados relativamente à praticabilidade dos critérios.

Para Muchinsky (1986) a escolha dos métodos de selecção a utilizar depende de quatro parâmetros. Estes são: validade; equidade (*fairness*); aplicabilidade; e custo.

A validade é o parâmetro de avaliação mais importante. Muchinsky (1986) utiliza o conceito de validade no contexto da exactidão da previsão, ou seja, da capacidade em prever com exactidão o critério de desempenho considerado.

Kline (1986) refere ainda outros tipos de validade também relevantes neste contexto. O primeiro tipo abordado é a validade facial, que se refere ao facto do método parecer medir aquilo que é suposto avaliar. O seu objectivo é facilitar a obtenção de cooperação por parte dos candidatos, os quais tenderão a uma maior colaboração se o método lhes parecer adequado ao objectivo a atingir.

Outro tipo de validade é a validade concorrente, que é avaliada a partir da correlação do método em causa com outros métodos que medem as mesmas características.

Por sua vez, a validade de conteúdo avalia se todos os aspectos da dimensão em causa estão contemplados.

Por último, a validade de construto tem por objectivo a avaliação da validade convergente e divergente, ou seja, daquilo que o método avalia e do que não avalia, tendo como base um construto teórico.

No entanto, Guion (1991) refere que embora os outros tipos de validade sejam importantes, a lógica subjacente à validade preditiva, de que o procedimento utilizado na selecção dos candidatos a serem contratados pode prever um critério importante, continua a ser central na investigação em selecção de pessoal.

A equidade refere-se à capacidade do método de selecção de fornecer previsões de desempenho no trabalho não enviesadas por características como sexo, idade e etnia.

A aplicabilidade tem a ver com o grau em que o método de selecção pode ser utilizado para vários tipos de funções e de candidatos.

O custo está relacionado com os encargos inerentes à utilização do método, tanto ao nível da conceptualização e desenvolvimento como da aplicação (Ribeiro, 1996).

Robertson e Smith (1989) referem ainda outros parâmetros como a fidelidade, a disponibilidade, as qualificações do utilizador, a orientação para o passado, presente ou futuro, a aceitabilidade e o impacte nos candidatos.

Os principais métodos e técnicas utilizados na selecção de pessoal são os formulários de candidatura, os testes psicológicos, as provas situacionais, as

entrevistas, os centros de avaliação (*assessment centres*), a informação biográfica e as referências.

Os formulários de candidatura assumem diversas funções no processo de selecção. Uma destas funções consiste na recolha de informação sobre o candidato, a qual permite a elaboração de pequenas listas de candidatos a considerar, ou seja, permite efectuar uma pré-selecção (Smith e Robertson, 1993; Makin, Cooper e Cox, 1996). Em segundo lugar, também fornecem uma base para a entrevista, na qual várias áreas poderão ser mais aprofundadas. Em terceiro lugar, permitem a construção de um ficheiro de candidatos, os quais não sendo adequados para o presente trabalho, poderão sê-lo para futuras vagas que venham a surgir. Em quarto lugar, o formulário de candidatura pode também ajudar a analisar o mercado de trabalho e a identificar a forma mais eficaz de publicitar o recrutamento, reduzindo desta forma os custos. Por último, este tipo de questionário pode servir para promover a imagem da organização. O formulário é visto por um grande número de pessoas e a impressão formada por estas influenciará provavelmente a impressão que irão ter da organização. Por isso, o formulário deve ser cuidadosamente concebido e adaptado ao tipo de trabalho e de candidato (Smith e Robertson, 1993; Makin, Cooper e Cox, 1996).

Os testes psicológicos são medidas objectivas, sistemáticas e padronizadas que visam a obtenção de amostras de respostas verbais, não verbais ou outras formas de comportamento do indivíduo. Estas podem, então, ser utilizadas para avaliar uma ou mais capacidades e características psicológicas do candidato, por comparação dos resultados obtidos por este com os resultados obtidos por uma amostra representativa da população em causa (Anastasi, 1961; Freeman, 1980; Smith e Robertson, 1993).

Os testes psicológicos podem ser classificados de diversas formas. Smith e Robertson (1993) propõem três categorias de classificação. A primeira tem a ver com o objectivo do teste, ou seja, aquilo que este visa medir. Estes autores afirmam que, no global, os testes podem ser classificados em testes de: capacidade mental, habilidade motora, personalidade, interesses e motivação. A segunda diz respeito ao método de medição, que pode ser individual ou colectivo, podendo ser do tipo papel-e-lápis ou exigindo aparelhos (caso da avaliação a nível psicomotor). Finalmente, a terceira categoria refere-se ao tipo de qualificações necessárias ao utilizador do teste.

Um desenvolvimento importante nas provas psicológicas são os testes informatizados. A vantagem mais relevante é a possibilidade de testar de forma adaptativa o nível de aptidão do indivíduo que é avaliado (Jensen, 1980). Isto permite limitar o teste, adaptando-o à pessoa e maximizar rapidamente os parâmetros psicométricos desejados. Além disso, o ajustamento da dificuldade dos itens ao indivíduo e a informação que lhe é dada em relação às respostas poderá melhorar a motivação dos candidatos, para a concretização da tarefa proposta.

Este tipo de testes apresenta alguns inconvenientes relativamente aos testes convencionais, como sejam a limitação do número de candidatos avaliados simultaneamente, pelo elevado custo do equipamento, a eventual eliminação do contacto directo com o avaliador e a determinação das qualidades psicométricas. No entanto, permitem: economia de tempo, em termos de aplicação e correcção das provas; possibilidade de construção de itens, que de outro modo seriam impossíveis de obter; realização de testes adaptativos; e medição de características como coordenação motora e tempo de latência ou de reacção (Fernandes, 1991).

As provas situacionais ou simulações são testes orientados para a obtenção de amostras de comportamento no trabalho (*work samples*) e envolvem a identificação duma tarefa ou dum conjunto de tarefas directamente relacionadas com a função (Smith e Robertson, 1993; Ribeiro, 1996). Este tipo de testes avaliam directamente o comportamento dos candidatos através dum exercício prático. Como exemplos, tem-se os testes psicomotores e os exercícios situacionais de discussão e tomada de decisão (Muchinsky, 1986; Makin, Cooper e Cox, 1996).

As referências ou recomendação são um dos métodos tradicionais de selecção, que continua a ser bastante utilizado (Plumbley, 1991; Makin, Cooper e Cox, 1996).

As referências têm duas funções: uma é a confirmação da informação fornecida pelo candidato; a outra visa obter opiniões sob o desempenho no passado ou sobre as características pessoais dos candidatos. Algumas organizações só procuram referências após ter sido efectuada uma oferta de emprego, com o objectivo de confirmar a informação dada pelo candidato. Esta função confirmatória não influencia geralmente a tomada de decisão.

Muitas organizações recolhem referências no princípio do processo de selecção. Estas são frequentemente solicitadas aos empregadores anteriores, mas poder-se-á recorrer a outras fontes, tais como colegas ou amigos. Podem assumir diversas formas como cartas de recomendação, formulários previamente preparados e entrevistas telefónicas ou presenciais.

Os aspectos a considerar na utilização das referências incluem o modo como a frequência é produzida, a forma do procedimento de recolha de dados, a avaliação e interpretação dos dados resultantes (Smith e Robertson. 1993).

As entrevistas são dos métodos mais utilizados em selecção de pessoal. Guion (1991) refere quatro funções das entrevistas. Em primeiro lugar, estas desempenham um papel de relações públicas, visando tornar atractiva a função e a organização por forma a motivar o candidato hesitante a apresentar os seus pontos fortes de forma eficaz. Os interesses organizacionais também ficam salvaguardados se o candidato ficar com a impressão que a organização é um bom local para trabalhar e que trata de forma justa os candidatos, mesmo quando é rejeitado, ou recusa uma oferta de trabalho, uma vez que poderá transmitir esta impressão a outras pessoas.

O fornecimento de informação realista sobre a função a desempenhar também poderá reduzir o choque inicial, por vezes vivenciado, no confronto com a realidade da função.

Em segundo lugar, a entrevista permite a recolha de informação sobre o candidato, sendo importante considerar a natureza da informação a obter.

Por outro lado, na entrevista podem-se avaliar determinadas características do candidato, que são difíceis de medir adequadamente por outros métodos. Exemplos dessa características são: a afabilidade; a capacidade de relacionamento interpessoal; a fluência verbal, a apresentação e postura.

A última função refere-se à tomada de decisão, a qual pode assumir duas modalidades. Numa, os entrevistadores poderão efectuar um julgamento global da

adequabilidade do candidato e dar um parecer, mas não tomam a decisão final. Na outra modalidade poderão ser responsáveis pela recolha e avaliação da informação proveniente dos métodos utilizados e pela decisão final de contratar ou rejeitar o candidato. Os candidatos recomendados para a fase seguinte do processo, ou contratados, serão aqueles com a melhor previsão de ajustamento à função em termos de comportamento no trabalho e desempenho.

Para que a entrevista possa ser um bom preditor, deverá incidir sobre o comportamento e ser bem planeada e estruturada.

Os centros de avaliação combinam vários métodos para avaliar uma série de comportamentos e competências (Makin, Cooper e Cox, 1996). Segundo Guion (1991) este método tem duas características adicionais em relação aos restantes métodos de avaliação: a avaliação de pessoas em grupos, por forma a avaliar mais directamente as variáveis interpessoais, e o desenvolvimento de exercícios situacionais, destinados a suscitar comportamentos relevantes para a função. É um método frequentemente utilizado em funções para as quais as competências sociais são importantes. Permite colocar os indivíduos em situações próximas das que são vivenciadas profissionalmente, as quais são concebidas por forma a facilitar a observação dos aspectos positivos e negativos do candidato em relação a uma função (Perche, 1988).

No tocante à informação biográfica, há muitos métodos de selecção que procuram obter informação sobre a história passada do candidato, em particular, sobre a forma como aquela se relaciona com as suas competências e experiências de

trabalho. Os formulários de candidatura, os *curricula vitae* e as entrevistas são frequentemente utilizadas para obter este tipo de informação.

A informação biográfica difere daqueles métodos pela utilização de métodos de recolha mais estruturados e pormenorizados. É avaliada por questionários, cujas questões são contextualizadas, tanto em termos das funções anteriormente desempenhadas como da função a que o indivíduo se está a candidatar (Ribeiro, 1996). Esta informação é correlacionada com os critérios de desempenho para identificar os factores de história pessoal dos candidatos que prevêem comportamentos no trabalho.

Smith e Robertson (1993) referem ainda outros métodos utilizados como a auto-avaliação, a avaliação pelos pares, as autobiografias futuras, testes de honestidade e registos de anteriores realizações. Schmitt e Noe (1986), salientam também outro tipo de critérios como o desempenho académico e a antiguidade.

A etapa seguinte consiste na selecção dos candidatos com base nos critérios e métodos adoptados. Após a selecção, segue-se a avaliação da mesma. Esta envolve a validade e a utilidade do processo de selecção e tem como objectivo a melhoria do processo de selecção, pela confirmação da utilidade dos critérios e o desenvolvimento de estratégias de recrutamento.

A última etapa diz respeito ao impacte psicológico que a selecção pode ter nos candidatos e à questão da informação. Robertson e Smith (1989) referem que quando é realizada uma selecção há três tipos de resultados: aceitação, rejeição e informação sobre os pontos fortes e fracos. O impacte psicológico da rejeição num candidato varia de acordo com três factores: o contexto no qual a decisão é tomada; o método

utilizado; e as características pessoais do candidato. Uma noção implícita em várias investigações na área de selecção de pessoal é que a medição das diferenças individuais e a tomada de decisão é um processo psicológico neutro, sem implicações. Aqueles autores consideram que esta visão deverá ser substituída por um modelo mais compreensivo dos métodos como intervenientes nas carreiras das pessoas. A **Figura 2** ilustra as variáveis envolvidas quando é considerado o impacte dos métodos de selecção de pessoal nos candidatos.

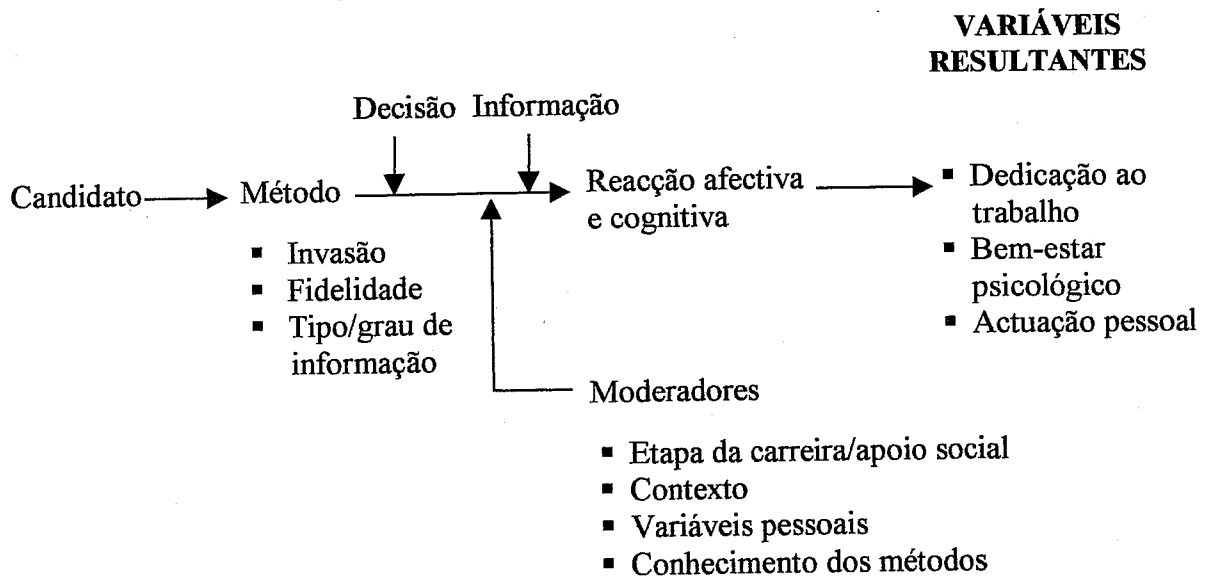


Figura 2 - O impacte psicológico dos métodos de selecção de pessoal nos candidatos (adaptado de Robertson e Smith, 1989).

Dos aspectos abordados até aqui salienta-se a importância duma abordagem contingencial do desempenho (Mitchell e Larson, 1987), a qual se sustenta na adequação do processo de ajustamento pessoa-organização: a organização deve assegurar que as pessoas certas trabalham nas funções certas sob as condições

adequadas. As expectativas que uma pessoa traz para a função a desempenhar deverão ser concordantes com as experiências que adquire na mesma (Wolff e Bosch, 1984). Do ponto de vista da selecção de pessoal, entre dois candidatos com as mesmas características desejáveis, a escolha recairá sobre aquele que demonstrar ter a motivação para a candidatura mais adequada para um melhor ajustamento pessoa-organização (Ronen, 1994). Segundo Davies e Newstrom (1985), a motivação pode decorrer de dois factores: as necessidades da pessoa e as consequências dos actos daquela. Mitchell e Larson (1987) propõem um modelo de motivação e desempenho, no qual afirmam que a motivação diz respeito aos processos psicológicos que causam a activação, direcção e persistência de acções voluntárias dirigidas para um objectivo. Para estes autores, a motivação é um fenómeno individual, com carácter intencional e multifacetado. As facetas mais importantes da motivação são a activação e a direcção do comportamento. A questão da motivação aborda o que leva as pessoas a se activarem e a questão da direcção (ou escolha intencionada) lida com as pressões no indivíduo para adoptar um determinado comportamento em detrimento de outro. O facto da persistência ter suscitado menos interesse do ponto de vista teórico é parcialmente devido, de acordo com estes autores, ao facto da manutenção do comportamento poder ser simplesmente definida como a reafirmação da escolha da acção inicial. Além disso, as teorias motivacionais prevêm o comportamento, visto que a motivação diz respeito à acção e às forças internas e externas que influenciam a escolha de acção individual.

Dentro das teorias de activação, o conceito das necessidades humanas é, de acordo com Steers e Porter (1983), a noção mais universal no campo da motivação no

trabalho. A necessidade pode ser definida como um estado interno de desequilíbrio que o indivíduo tenta compensar através de uma determinada acção. As pessoas são motivadas por aquilo que precisam (Davies e Newstrom, 1985). Para Mitchell e Larson (1987), a primeira grande tentativa para classificar as necessidades relevantes para o comportamento organizacional foi efectuada por Abraham Maslow. Esta teoria tem duas premissas básicas. A primeira é que as pessoas são motivadas pelo desejo de satisfazer determinado tipo de necessidades. A segunda é que estas necessidades são comuns à maioria das pessoas, estando dispostas de uma forma hierárquica sequencial. Esta hierarquização estipula que para uma necessidade de ordem superior possa ser um factor motivador é essencial que as necessidades de ordem inferior àquela estejam satisfeitas, assumindo, então a existência de uma prepotência de necessidades (Maslow, 1943; Mitchell e Larson, 1987)

As necessidades referenciadas por este autor são, por ordem ascendente de importância, as necessidades fisiológicas, a necessidade de segurança, a necessidade de amor e pertença, a necessidade de estima, a necessidade de experiência estética e a necessidade de auto-actualização. Além das necessidades descritas, Maslow (1943) refere ainda como pré-requisitos para a satisfação das necessidades básicas a liberdade de expressão, investigação e procura de informação bem como a necessidade de conhecimento e compreensão. As necessidades fisiológicas são as mais prepotentes de todas as necessidades. Quando as necessidades são satisfeitas cessam o seu papel como determinantes ou organizadoras do comportamento.

A necessidade de auto-actualização refere-se ao desejo de autorealização, podendo ser considerada como a tendência de cada pessoa para se realizar em todo o

seu potencial, ou seja, poder-se tornar em tudo aquilo que é capaz de ser. A forma específica que estas necessidades tomam varia grandemente de pessoa para pessoa. Poderá assumir uma forma de ideal de realização criativo, atlético ou estético.

A hierarquia das necessidades de Maslow não deverá ser vista como uma descrição rígida do desenvolvimento da motivação humana, mas como uma imagem típica do que poderá acontecer sob condições ideais (Huczynski e Buchanan, 1991).

McClelland (1989) refere o facto desta teoria não ter considerado suficientemente as condições ambientais, que causam as diferentes necessidades da hierarquização. Diferentes indivíduos têm diferentes formas de considerar estas necessidades. Muito está dependente do êxito ou insucesso passados em relação à tentativa de satisfazer as necessidades. Algumas pessoas procuram a auto-actualização à custa da necessidade de afecto e pertença. Outras procuram a criatividade em detrimento da sua segurança e sobrevivência pessoais. Experiências traumáticas podem ter como consequência um bloqueio num nível da hierarquia. A privação prolongada duma determinada necessidade pode levar um indivíduo a subvalorizar essa necessidade e a concentrar-se em a satisfazer, por forma a não vivenciar a privação outra vez. O ênfase colocado em cada necessidade para o indivíduo pode mudar com o tempo a idade e a experiência. Além disso, um indivíduo pode perseguir várias necessidades ao mesmo tempo.

No entanto, esta teoria chamou a atenção para o facto de haver diferentes motivos que podem influenciar o comportamento (Huczynski e Buchanan, 1991). Além disso, teve ainda o mérito de levar ao reconhecimento, por parte dos gestores, da

importância dos factores motivadores de ordem mais elevada (como a autonomia, responsabilidade e desafio) em detrimento dos factores motivadores tradicionais (como o salário, promoções e horário de trabalho) (Mitchell e Larson, 1987). Outra contribuição importante foi ter enfatizado as diferenças individuais chamando a atenção para as diferentes necessidades de cada indivíduo.

Outra teoria pertinente neste contexto é postulada por McClelland, e aborda a motivação numa perspectiva de necessidades individuais. O pressuposto básico deste autor é que as pessoas aprendem na infância que certos comportamentos levam à gratificação, desenvolvendo, então, necessidades baseadas nestes comportamentos (Makin, Cooper e Cox, 1996). McClelland (1965) afirma que todos os motivos são apreendidos, formando-se ao longo do tempo agrupamentos de expectativas ou associações à volta das experiências afectivas, as quais não são todas ligadas às necessidades biológicas. Este autor considera que há necessidades ou motivos básicos. As principais são: competência, êxito, poder e afiliação. A necessidade de competência deriva da necessidade básica de dominar o meio ambiente, sendo activada quando se enfrentam situações inovadoras e desafiantes e diminuindo quando há uma dominância repetida da tarefa (Mitchell e Larson, 1987). Os indivíduos motivados pela competência procuram dominar o trabalho, desenvolvendo a capacidade de resolução de problemas, procurando a inovação e tirando partido da sua experiência (Davies e Newstrom, 1985). Koestner e McClelland (1990) distinguem entre a natureza intrínseca e extrínseca desta necessidade. Quando o motivo de competência é de natureza intrínseca é direccionado por autoreacções, como sentimentos de satisfação relativos ao êxito na realização da tarefa. Quando é de natureza extrínseca, guia-se

pelas reacções sociais, como o orgulho pelo reconhecimento do êxito atingido ou vergonha se não se é reconhecido. Assim, o objectivo principal da competência intrinsecamente orientada é melhorar as perícias e ser mais eficaz na concretização das tarefas. Por sua vez, o objectivo principal da competência extrinsecamente orientada é a autopercepção de si mesmo como tendo um comportamento competente, tal este como é definido pela situação ou é aceite como uma parte da auto-imagem.

A necessidade de êxito (*nAch*) leva as pessoas a superarem desafios e obstáculos na prossecução de objectivos e representa uma preocupação em fazer melhor, podendo, por isso, também ser designada por necessidade de eficácia. As pessoas com elevada *nAch* são atraídas para actividades com um grau moderado de dificuldade, chamam a si a responsabilidade de encontrar uma solução para o problema em causa e gostam de receber informação sobre o seu desempenho (McClelland, 1985; Koestner e McClelland, 1990). McClelland (1965) considera que é possível desenvolver esta necessidade através da aprendizagem. As práticas educacionais e socializantes vivenciadas por cada indivíduo são importantes para a aquisição duma elevada necessidade de êxito, sendo, no entanto, possível desenvolver esta necessidade posteriormente através da formação (McClelland, 1965; 1989).

A necessidade de poder (*nPower*) representa um interesse recorrente em influenciar pessoas e mudar situações. As pessoas com elevada *nPower* gostam de actividades competitivas, querem ter prestígio e correm riscos para o obter. Esta necessidade de poder assume várias manifestações de acordo com a interiorização de normas de conduta, o padrão das outras necessidades e o tipo de inibição para a acção (McClelland, 1989). As pessoas com uma elevada necessidade de poder só serão bem

sucedidas se este motivo for acompanhado por um compromisso aos objectivos organizacionais (Mitchell e Larson, 1987).

A necessidade de afiliação (*nAff*) corresponde a necessidade de estar com outrém ou de pertença a um grupo. As pessoas com elevada *nAff* são caracterizadas por um forte desejo de aprovação e reafirmação por parte dos outros, pela tendência a aquiescerem aos desejos e normas dos outros, quando são pressionados por pessoas cuja amizade eles valorizam, e por se interessarem sinceramente pelos sentimentos das outras pessoas. Assim, este tipo de indivíduos têm um melhor desempenho quando são elogiadas pelas suas atitudes favoráveis e quando têm liberdade para estabelecer e desenvolver relações sociais (McClelland, 1989).

As diferentes teorias abordadas destacam a importância das necessidades para o desempenho. Além disso, de acordo com Steers e Porter (1983), as variações dessas necessidades podem ser factores significativos para a determinação do esforço e do desempenho. Segundo Mitchell e Larson (1987), as teorias de necessidade apontam para o facto de diferentes indivíduos terem diferentes necessidades.

Ronen (1994) refere duas estratégias para melhorar a motivação no trabalho. Por um lado, a selecção de pessoas cujos motivos se ajustem à situação e, por outro lado, reforçar esses motivos nos indivíduos.

Como implicações organizacionais Mitchell e Larson, (1987) sugerem que a organização deve providenciar mais flexibilidade e variabilidade para potenciar o ajustamento entre as necessidades do indivíduo e as recompensas fornecidas pela

organização. Um ajustamento adequado levará ao aumento da qualidade do desempenho.

Um outro aspecto referido por estes autores como causa da activação é a facilitação social, ou seja, a presença de outras pessoas e o desejo de ser avaliado favoravelmente como motivadores.

No tocante às teorias da escolha intencionada (em termos da direcção do comportamento), Mitchell e Larson (1987) referem como principais a teoria das expectativas, a teoria da definição de objectivos e a teoria da equidade.

A teoria das expectativas postula que as pessoas analisam as várias alternativas de acção disponíveis e escolhem a alternativa que, segundo crêem, maximizará as suas recompensas (Vroom, 1964). É a expectativa ou antecipação subjectiva do que poderá acontecer que influencia a escolha. A teoria apresenta três factores principais: a expectativa da ocorrência de determinados resultados, a percepção da relação causal entre o que dá e o que recebe e o valor (satisfação antecipada) de cada um destes resultados; isto é, a expectância, a instrumentalidade e a valência. O modelo subjacente é multiplicativo, sendo a motivação resultante do produto dos três factores. Como implicações para a gestão organizacional, Mitchell e Larson (1987) referem a primazia da antecipação das recompensas, para a escolha das alternativas, em relação às obtidas no passado. Além disso, as recompensas deverão ser atribuídas de forma clara e próxima aos comportamentos desejáveis para a organização. Por último, deverá haver um ajustamento adequado das recompensas a atribuir às valorizações específicas de cada indivíduo. Segundo estes autores, as semelhanças destas implicações com as

das teorias de activação consubstanciam-se no facto de que a valência reflecte a ideia da importância do poder de atracção dos resultados do trabalho e que essa atractividade pode variar consoante as pessoas e o tipo de resultados.

A teoria de definição de objectivos baseia-se nos pressupostos de que, por um lado, a produtividade é uma função da motivação de cada indivíduo para produzir a um dado nível e, por outro lado, que essa motivação depende das necessidades do indivíduo, reflectidas nos objectivos que ele pretende atingir, e da sua percepção em relação à utilidade relativa do comportamento como instrumental ou como um caminho para alcançar esses objectivos (Georgepoulos, Mahoney e Jones, 1957).

Um factor importante nesta teoria é a dificuldade do objectivo a atingir. Objectivos demasiado fáceis levam a um baixo esforço e os objectivos impossíveis baixam o nível de desempenho, devido à experiência de fracasso. Além disso, quanto mais específico for o objectivo maior é o seu valor motivador. Pode-se explicar e prever o desempenho de um indivíduo em função dos objectivos por ele valorizados e das expectativas de conseguir ou não atingi-los (Mitchell e Larson, 1987).

A teoria da equidade baseia-se em processos de comparação social e é baseada na ideia de que as pessoas analisam o que dão no trabalho e o que elas recebem em retorno, comparando esse balanço com o de outras pessoas com funções similares (Mitchell e Larson, 1987). A equidade da comparação vai ter influência no comportamento. Se há equidade o indivíduo sentir-se-à confortável na situação e não alterará o seu comportamento. Se não há equidade pode reagir de duas formas, dependendo do saldo do balanço. Se este lhe for favorável poderá aumentar o seu

esforço, diminuir os resultados esperados ou alterar o seu nível de comparação. Se o balanço lhe é desfavorável pode reduzir o seu desempenho, tentar aumentar os resultados ou alterar o nível de comparação. Em casos extremos poderá sair da organização.

As três abordagens definem a motivação como um processo intencional individual. A maior diferença entre elas consiste no mecanismo que leva o indivíduo a agir de determinada forma. Na teoria das expectativas o mecanismo é a expectativa de maximização das recompensas. Na teoria de definição de objectivos é a intenção em atingir um objectivo e na teoria da equidade é o desejo de justiça.

Outras teorias de índole externa de escolha intencionada referem-se ao sistema de recompensas, as características do trabalho e aos factores sociais. No que respeita às recompensas Mitchell e Larson (1987) abordam a teoria do condicionamento. A frequência do reforço (recompensa) e a magnitude do mesmo são factores importantes para a previsão do comportamento. As características do trabalho são importantes em termos da variedade, autonomia e responsabilidade, servindo como motivadoras em pessoas que valorizem estas características. Os factores sociais referem-se à influência dos colegas, normas e modelos de papéis no comportamento do indivíduo.

Sintetizando, a activação, por necessidades existentes ou facilitação social, prepara o caminho para a direcção do comportamento. Esta é influenciada pela percepção dos resultados das acções, pelos objectivos que se têm, pelo sentimento de equidade, pelos sistemas de recompensas, pelas características do trabalho e pelas normas sociais (Mitchell e Larson, 1987).

As teorias de motivação apresentadas apontam para a necessidade de envolvimento e participação activa da organização na gestão dos processos motivacionais no trabalho. Além disso, o reconhecimento das diferenças individuais, em termos de necessidades, capacidades e valências atribuídas aos resultados, permitirá gerir de forma diferenciada as recompensas a atribuir a um bom desempenho e ir ao encontro do que cada indivíduo deseja. Isto implica igualmente que haja uma relação clara entre o desempenho desejável e as recompensas atribuídas. Outros factores a considerar são a natureza das tarefas a desempenhar e as condições de trabalho. Por último, o ajustamento e avaliação contínuos bem como o envolvimento dos indivíduos nos processos destinados a melhorar a eficácia organizacional são, igualmente, factores determinantes para a gestão da motivação no trabalho (Steers e Porter, 1983).

Da recensão efectuada salientaram-se alguns aspectos que servem de suporte ao estudo realizado. Em primeiro lugar, verificou-se a existência de uma necessidade mútua entre as pessoas e as organizações. Em segundo lugar, foi referido a importância do contrato psicológico como modelador da relação pessoa-organização. Por outro lado, foi igualmente abordada a necessidade de atrair pessoas para trabalhar nas organizações e as implicações dos diferentes tipos de recrutamento (interno e externo). A concepção da selecção de pessoal como um processo psicossocial, de exploração de expectativas e decisão conjunta, visando o adequado ajustamento entre os indivíduos e a organização, foi outro aspecto analisado. Em quinto lugar, surge a necessidade de conceber o ajustamento como um processo contínuo e dinâmico, dependente das mudanças operadas ao nível da organização e do indivíduo. Por

último, foi abordado o papel da motivação no processo de ajustamento e analisadas, entre outras condicionantes, as necessidades individuais e as características da função como factores motivadores.

A motivação deverá, então, ser um factor a considerar no processo de selecção. Neste contexto, a motivação para a candidatura será um aspecto importante a avaliar. Além disso, tendo em conta que as características da função são factores motivadores e que as estratégias de recrutamento adoptadas poderão suscitar diferentes expectativas, estes aspectos também deverão ser tidos em conta nessa avaliação.

Neste sentido, as variáveis consideradas no presente estudo são o tipo de função, o tipo de recrutamento e a motivação para a candidatura, em contexto de selecção de pessoal.

Os sujeitos que integram este estudo foram candidatos a um dos três tipos de funções consideradas. Estas são: programador-adjunto de informática, agente de polícia e técnico de inspecção. As três organizações para as quais se candidataram estão integradas na Administração Pública portuguesa, não sendo referido o nome das mesmas por razões de confidencialidade.

O tipo de recrutamento foi definido como interno ou externo. Neste estudo, foram considerados como provenientes de recrutamento interno todos os candidatos à função de técnico de inspecção que já eram funcionários públicos, tendo sido considerados como provenientes de recrutamento externo todos os candidatos sem vínculo definitivo à administração pública.

A motivação para a candidatura é avaliada pelos conteúdos escritos evocados como resposta à questão “Qual a razão da sua candidatura?”.

MÉTODO

Método

Sujeitos

Neste estudo são considerados 253 sujeitos que se candidataram a funções inseridas em organismos da Administração Pública portuguesa. Os sujeitos encontram-se distribuídos em quatro grupos.

O primeiro grupo é constituído por 93 candidatos à função de programador-adjunto de informática (**PROGRAM**), de ambos os sexos (62.4% masculino e 37.6% feminino), com idades compreendidas entre os 18 e os 45 anos. A maioria dos sujeitos tem como habilitações literárias completas os 11º/12º anos (91.4%, dos quais 30.6% com frequência universitária), tendo 4.3% bacharelato e 4.3% licenciatura. Quanto ao estado civil, 78.5% são solteiros, 19.3 % são casados e 2.2% são divorciados.

O segundo grupo é constituído por 96 candidatos a uma função de agente policial (**AGENTES**). Os sujeitos têm idades compreendidas entre os 22 e os 31 anos, sendo a grande maioria do sexo masculino (93.8%). Relativamente às habilitações literárias completas, 86.5% dos candidatos estão ao nível do 11º/12º ano (dos quais 30.8% com frequência universitária), existindo também sujeitos com bacharelato (8.3%) e licenciatura (5.2%). A maioria dos sujeitos são solteiros (78.2%), sendo 20.8% casados e 1.0% divorciados.

O terceiro grupo é constituído por 34 candidatos à função de técnico de inspecção, provenientes de recrutamento interno (TÉCINSP-RI), de ambos os sexos (67.6% masculino e 32.4% feminino), com idades compreendidas entre os 30 e os 57 anos. Os sujeitos têm como habilitações literárias completas o bacharelato (58.8%) e a licenciatura (41.2%). No tocante ao estado civil, a grande maioria dos sujeitos são casados (73.5%) e os restantes solteiros (20.6%) e divorciados (5.9%).

O quarto grupo é constituído por 30 candidatos à função de técnico de inspecção, provenientes de recrutamento externo (TÉCINSP-RE), de ambos os sexos (23.3% masculino e 76.7% feminino), com idades compreendidas entre os 24 e os 38 anos. Os sujeitos têm como habilitações literárias completas o bacharelato (73.3%) e a licenciatura (26.7%). Quanto ao estado civil, 50.0% dos sujeitos eram solteiros e 43.4% eram casados, sendo os restantes divorciados (3.3%) e viúvos (3.3%).

Para uma melhor especificação da caracterização dos grupos são apresentados seguidamente uma tabela e vários gráficos ilustrativos da distribuição das variáveis idade, sexo, habilitações literárias e estado civil, nos quatro grupos.

Quadro 1 - Distribuição dos grupos pela idade

	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	MÍNIMO	MÁXIMO
PROGRAM	25.59	5.32	18	45
AGENTES	25.63	2.35	22	31
TÉCINSP-RI	38.26	6.50	30	57
TÉCINSP-RE	29.10	4.51	24	28

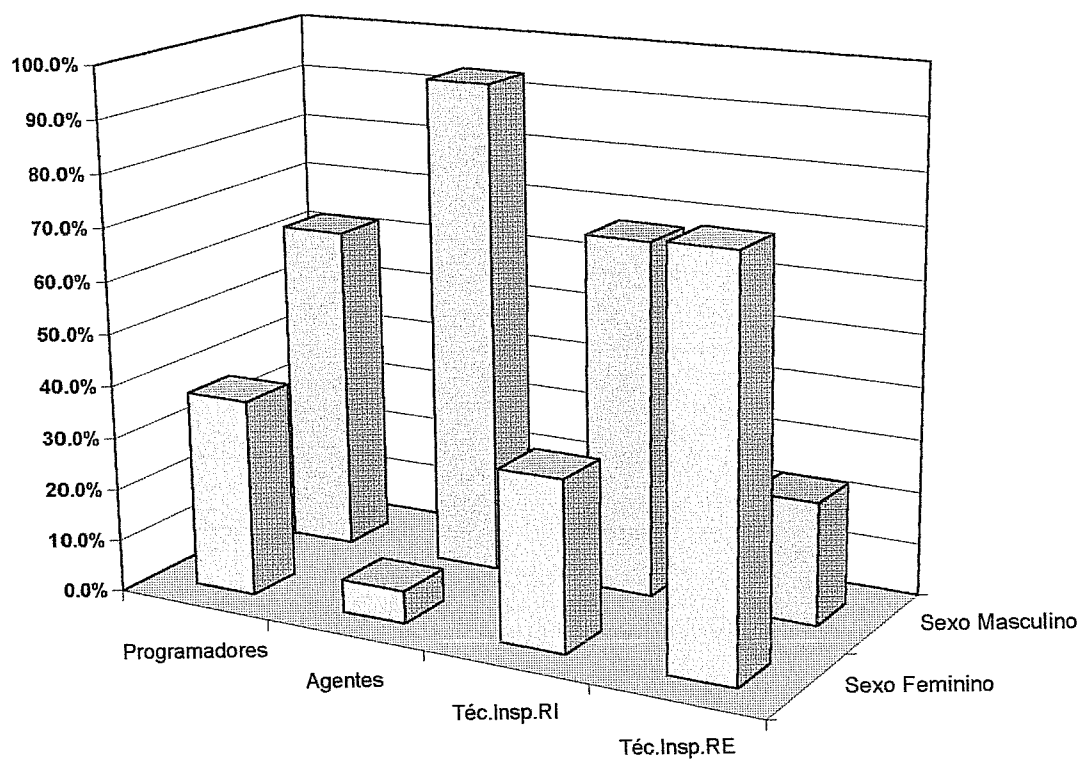
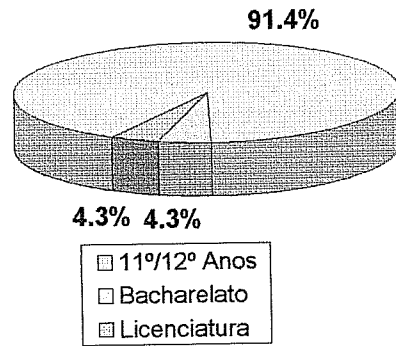
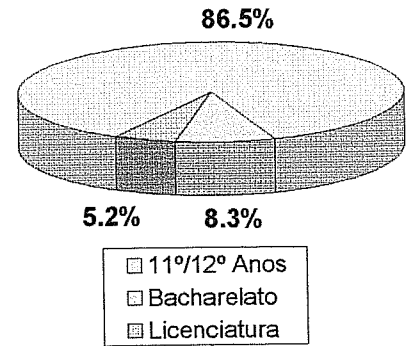


Figura 3 – Distribuição dos grupos por sexo

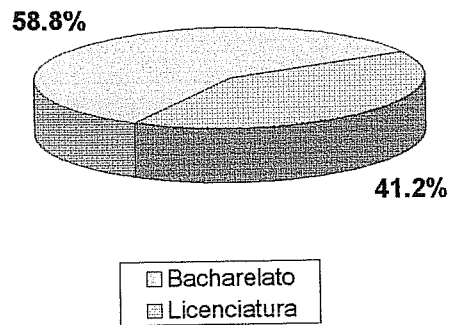
Programadores-Adjuntos de Informática



Agentes de Polícia



Técnicos de Inspeção – Rec. Interno



Técnicos de Inspeção – Rec. Externo

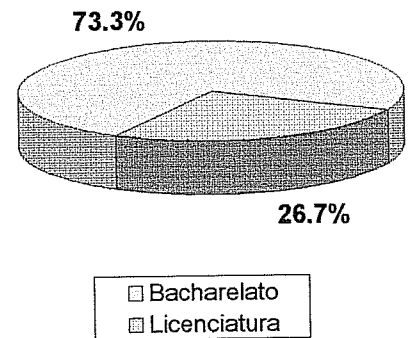
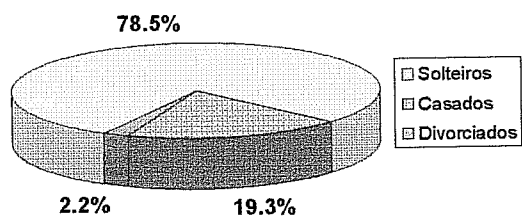
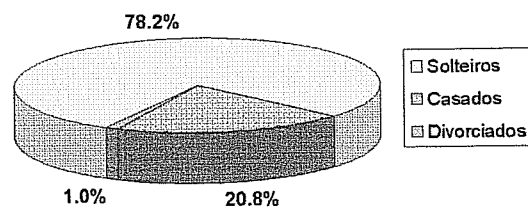


Figura 4 – Distribuição dos grupos por habilitações literárias

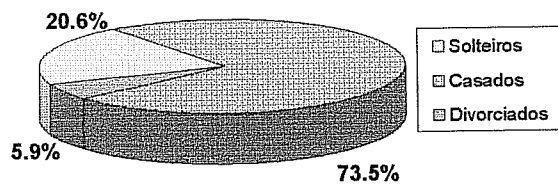
Programadores-Adjuntos de Informática



Agentes de Polícia



Técnicos de Inspeção – Rec. Interno



Técnicos de Inspeção – Rec. Externo

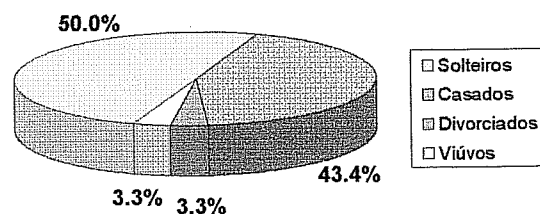


Figura 5 – Distribuição dos grupos por estado civil

Instrumento

A questão "Qual a razão para a sua candidatura?", cujas respostas são analisadas neste estudo, faz parte de um questionário mais extenso designado por "Ficha Pessoal" (**Anexo A**), empregue no início do processo de avaliação psicológica. Aquele visa a obtenção de dados de carácter pessoal relevantes para o processo de selecção, os quais são posteriormente aprofundados na entrevista psicológica.

Este questionário está organizado em seis pontos designados por "Dados Pessoais"; "Habilitações Académicas"; "*Curriculum* Profissional"; "Interesses" e "Observações com Interesse para a Candidatura". A questão utilizada no presente estudo está inserida no ponto "Interesses".

Procedimento

A ficha pessoal foi aplicada aos sujeitos dos quatro grupos, no início do respectivo processo de exame psicológico de selecção, antes daqueles realizarem testes psicológicos de aplicação colectiva. O preenchimento da ficha foi efectuado na presença de psicólogos, que esclareciam quaisquer dúvidas que surgissem. Posteriormente, foram recolhidas as fichas e procedeu-se ao tratamento da informação

contida nos dados biográficos, para efeitos de caracterização da amostra, tendo sido considerados o sexo, a idade, as habilitações literárias e o estado civil.

Seguidamente, foram recolhidas as respostas à questão da razão para a candidatura e procedeu-se à respectiva análise de conteúdo. Em primeiro lugar, foi construída uma tabela de duas entradas: *Razões x Grupos*, com as respectivas frequências.

Em segundo lugar, procedeu-se à codificação das referidas razões em categorias semânticas mais abrangentes, devido ao facto de o grande número e diversidade de conteúdos encontrados dificultar a análise. Assim, as razões foram codificadas de acordo com o respectivo conteúdo semântico em 12 categorias .

Na codificação foram considerados os seguintes critérios.

- Agrupamento de todos as evocações que expressassem sinonímia de conteúdos;
- Inclusão dos agrupamentos com menor frequência de evocações nos agrupamentos com maior proximidade em termos do significado semântico;
- Denominação das categorias obtidas por uma designação abrangente, que melhor sintetizasse o conjunto das razões evocadas.

Após o agrupamento dos conteúdos nas 12 categorias, optou-se por não considerar para a análise posterior uma das categorias, não só por conter apenas duas evocações (com respectivas frequências de 1) como também pela especificidade do conteúdo, o qual não permitiu englobá-la em qualquer uma das restantes categorias.

Posteriormente, construiu-se uma tabela *Categorias x Grupos* (constituída pelas 11 categorias consideradas e respectivas frequências) e procedeu-se ao tratamento estatístico dos dados obtidos.

RESULTADOS

Resultados

A tabela *Razões x Grupos* (**Anexo B**) apresenta todas as razões evocadas por cada grupo e respectivas frequências.

Da codificação das razões (**Anexo C**) resultaram as 12 categorias globais seguintes: Gosto/Interesse Pessoal; Carreira; Desenvolvimento de Conhecimentos; Realização; Preocupação/Orientação Social; Estabilidade; Necessidade de Emprego; Inovação; Integração na Organização; Imagem da Organização; Remuneração e Família.

Abaixo são descritas as diferentes categorias.

CARREIRA

Esta categoria compreende os conteúdos referentes à carreira e profissão, abrangendo aspectos como, por exemplo, o início e seguimento de uma carreira, progressão, evolução e melhoria das condições profissionais.

REALIZAÇÃO

Esta categoria engloba os conteúdos referentes a aspectos relacionados com a realização a nível profissional e pessoal.

ESTABILIDADE

Esta categoria abrange conteúdos relacionados com estabilidade e segurança, tanto a nível profissional como económico.

GOSTO/INTERESSE PESSOAL

Esta categoria inclui os conteúdos referentes ao gosto/interesse, associados tanto a aspectos pessoais como a aspectos relativos à área de trabalho e ao conteúdo da função. Foram também incluídos nesta categoria os conteúdos referentes à vocação e satisfação.

NECESSIDADE DE EMPREGO

Nesta categoria incluem-se todas as evocações relacionadas com a necessidade de emprego, como a situação de desemprego, procura de primeiro emprego e precariedade da situação profissional actual.

DESENVOLVIMENTO DE CONHECIMENTOS

Esta categoria compreende todas as referências à necessidade de adquirir, desenvolver e aplicar conhecimentos bem como à questão da compatibilidade com as habilitações literárias possuídas.

PREOCUPAÇÃO/ORIENTAÇÃO SOCIAL

Esta categoria engloba conteúdos que explicitam uma preocupação ou empenhamento em participar activamente na melhoria da sociedade, como, por exemplo, o desejo de servir e ser útil à sociedade, contribuir para a resolução de problemas sociais, ajudar os outros e combater a criminalidade.

IMAGEM DA ORGANIZAÇÃO

Esta categoria inclui evocações relacionadas com a imagem externa e prestígio da organização, incluindo a admiração pelo trabalho ou actividades desenvolvidas pela organização.

INTEGRAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO

Esta categoria abrange os conteúdos que explicitaram a vontade de ingressar e trabalhar na organização ou o desejo de continuidade da pertença à mesma.

INOVAÇÃO

Esta categoria compreende conteúdos relacionados com as necessidades de inovação, desafio e mudança em relação à área de trabalho, carreira e conteúdo funcional.

REMUNERAÇÃO

Esta categoria abrange os conteúdos relacionados com as condições financeiras inerentes à função.

FAMÍLIA

Esta categoria engloba todos os conteúdos referentes à influência da família na candidatura.

Como já foi referido a baixa frequência e a especificidade do conteúdo das evocações da categoria *Família* não permitiram a sua inclusão em qualquer outra das restantes categorias, pelo que a análise se cingiu às 11 primeiras categorias.

Seguidamente, são apresentados os resultados do tratamento estatístico dos dados.

Em primeiro lugar é exibida a análise da tabela de contingência *Categorias x Grupos*, resultante da codificação das evocações originais dos candidatos, efectuada através do teste de X^2 de Pearson para testar a independência das categorias globais em relação aos quatro grupos de candidatos (**Quadro 2**).

Quadro 2 - Teste qui-quadrado para a matriz *Categorias x Grupos*.

Frequências, frequências esperadas (em itálico) e resíduos ajustados.

	PROGRAM	AGENTES	TÉCINSP RI	TÉCINSP RE
Gosto/Interesse Pessoal	41 30.9 2.5	46 37.0 2.1	3 12.8 -3.3	5 14.3 -3.0
Carreira	31 30.6 0.1	28 36.6 -2.1	21 12.6 2.9	14 14.1 0.0
Desenvolvimento de Conhecimentos	16 17.9 -0.6	4 21.4 -5.2	15 7.4 3.2	20 8.3 4.7
Realização	13 15.3 -0.8	23 18.3 1.5	4 6.3 -1.0	7 7.1 0.0
Preocupação/Orientação Social	0 12.1 -4.4	36 14.4 7.6	0 5.0 -2.5	1 5.6 -2.2
Estabilidade	14 8.8 2.2	12 10.5 0.6	0 3.6 -2.1	1 4.1 -1.7
Necessidade de Emprego	16 7.5 3.9	1 9.0 -3.5	0 3.1 -1.9	6 3.5 1.5
Inovação	4 7.2 -1.5	3 8.6 -2.5	10 3.0 4.5	5 3.3 1.0
Integração na Organização	5 5.9 -0.4	6 7.0 -0.5	2 2.4 -0.3	5 2.7 1.5
Imagem da Organização	2 4.2 -1.3	10 5.1 2.9	0 1.7 -1.4	1 2.0 -0.8
Remuneração	1 2.6 -1.2	2 3.1 -0.8	4 1.1 3.1	1 1.2 -0.2

$X^2 = 194.34^a$

g.l.=30

p=.000

a. 16 células (36.4%) têm frequências esperadas menores que 5. A menor frequência esperada é 1.08.

Pela observação do **Quadro 2** verifica-se que houve uma variação muito significativa na distribuição das categorias entre os vários grupos ($X^2=194.34$; $p<.01$). No entanto, 34.6% das células apresentam frequências esperadas menores que 5, o que poderá enviesar o nível de significância obtido.

De modo a ultrapassar este problema foi utilizado, em vez do método assintótico, um método exacto, o qual permite calcular o nível de significância com base na distribuição exacta da estatística. Neste caso, como o conjunto dos dados era demasiado grande, não permitindo o cálculo da valor exacto de p , utilizou-se o método de Monte Carlo. Os resultados obtidos por este método exibem-se no **Quadro 3**.

Quadro 3 - Método Monte Carlo para a matriz *Categorias x Grupos*

	Valor	g.l.	Sig. bicaudal	Monte Carlo bicaudal		
				Sig.	Intervalo de confiança - 99%	
					Limite inferior	Limite superior
X ² de Pearson	194.341 ^a	30	.000	.000 ^b	.000	.000

a. 16 células (36.4%) têm frequências esperadas menores que 5. A menor frequência esperada é 1.08.

b. baseado em 10000 tabelas seleccionadas com origem de início em 2000000

Analisando o **Quadro 3** verifica-se que o nível de significância da estatística do qui-quadrado pelo método de Monte Carlo (bicaudal) é de .000, para um intervalo de confiança de 99%. Deste modo, o valor anteriormente encontrado para o qui-quadrado

pode ser considerado como significativo, sendo rejeitada a hipótese de independência entre as variáveis *Categorias* e *Grupos*.

A análise dos resíduos ajustados do **Quadro 2** permite observar que o Gosto/Interesse Pessoal é uma evocação mais típica dos PROGRAM (2.5) e AGENTES (2.1) e menos comum nos TÉCNICOSP-RI (-3.3) e TÉCNICOSP-RE (-3.0). por sua vez, a Carreira é mais evocada pelo grupo dos TÉCNICOSP-RI (2.9) e menos pelo grupo AGENTES (-2.1). O Desenvolvimento de Conhecimentos é mais evocado pelos TÉCNICOSP-RE (4.7) e TÉCNICOSP-RI (3.2) e menos pelos AGENTES (-5.2). No tocante à Realização, esta é uma evocação mais típica nos AGENTES (1.5) e menos nos TÉCNICOSP-RI (-1.0). A Preocupação/Orientação Social e a Imagem da Organização são mais relevantes para os AGENTES (7.6 e 2.9, respectivamente). A Estabilidade é uma evocação mais comum dos PROGRAM (2.2) e menos comum nos TÉCNICOSP-RI (-2.1) e TÉCNICOSP-RE (-1.7). A Necessidade de Emprego é mais citada pelos PROGRAM (3.9) e TÉCNICOSP-RE (1.5) e menos pelos AGENTES (-3.5) e TÉCNICOSP-RI (-1.9). A Inovação é mais típica dos TÉCNICOSP-RI (1.5) e menos nos AGENTES (2.9). A Integração na Organização é mais importante para os TÉCNICOSP-RE (1.5). Finalmente, a Remuneração é mais típica dos TÉCNICOSP-RI (3.1).

Deste modo, esta análise coloca em evidência que as evocações mais típicas do grupo PROGRAM são a Necessidade de Emprego (3.9), o Gosto/Interesse Pessoal (2.5) e a Estabilidade (2.2). O grupo AGENTES refere primordialmente a Preocupação/Orientação Social (7.6), a Imagem da Organização (2.9) e a Realização (1.5). O grupo TÉCNICOSP-RI salienta a Inovação (4.5), o Desenvolvimento de Conhecimentos (3.2), a Remuneração (3.1) e a Carreira (2.9). Finalmente, para o grupo

TÉCINSP-RE as evocações mais típicas são o Desenvolvimento de Conhecimentos (4.7), a Necessidade de Emprego (1.5) e a Integração na Organização (1.5).

Como o teste do qui-quadrado fornece pouca informação sobre a forma como as variáveis estão relacionadas, foi efectuada uma análise de correspondências simples, com normalização simétrica, a qual permite caracterizar graficamente a relação entre as categorias das variáveis da tabela de contingência.

Da análise realizada foram extraídos três factores (**Quadro 4**). O primeiro factor explica 65.9% da inércia global, o segundo factor 26.9% e o terceiro factor apenas 7.1%. Como o primeiro e o segundo factor explicam a quase totalidade da inércia global (92.9%), optou-se por não considerar o terceiro factor e utilizar uma representação bidimensional.

Quadro 4 - Factores extraídos pela análise de correspondências

Factor	Valor Próprio	Inércia	Proporção de Inércia	
			Explicada	Acumulada
1	.540	.292	.659	.659
2	.345	.119	.269	.929
3	.178	.032	.071	1.000
Total		.443	1.000	1.000

Pela observação dos resultados do **Quadro 5** verifica-se que, em relação ao primeiro factor, o grupo AGENTES distancia-se dos outros grupos no tocante às razões para a candidatura, uma vez que só este grupo apresenta uma coordenada positiva (.816) naquele factor. Além disso, a contribuição do grupo AGENTES para a inércia do primeiro factor (contribuição absoluta) é 48.0%, o que indica que este grupo é um ponto dominante neste factor. Os grupos que mais se opõem ao grupo AGENTES são os TÉCNISP-RI e TÉCNISP-RE, que contribuem respectivamente com 31.6% e 19.4% para a inércia do factor, contribuindo o grupo PROGRAM apenas com 1.0%.

Quadro 5 - Coordenadas, contribuições absolutas e relativas para os Grupos

Grupo	Coordenadas		Contribuição absoluta		Contribuição relativa		
	Factor 1	Factor 2	Factor 1	Factor 2	Factor 1	Factor 2	Total
PROGRAM	-.126	.776	.010	.568	.038	.921	.959
AGENTES	.816	-.333	.480	.125	.903	.096	.999
TÉCINSP-RI	-1.128	-.887	.316	.306	.676	.268	.944
TÉCINSP-RE	-.834	-.026	.194	.000	.732	.000	.732
Total			1.000	1.000			

Relativamente à qualidade da representação destes grupos no primeiro factor, avaliada pela contribuição do factor para a inércia de cada grupo (contribuição relativa), verifica-se que o grupo AGENTES tem uma elevada qualidade de

representação neste factor (.903), enquanto que os grupos TÉCNISP-RI e TÉCNISP-RE se encontram bem representados (.676 e .732, respectivamente). O grupo PROGRAM tem uma baixa qualidade de representação (.038).

No que respeita ao segundo factor, verifica-se que o grupo PROGRAM é o único a apresentar uma coordenada positiva, sendo ainda um ponto dominante por contribuir com 56.8% para a inércia do factor. Este grupo distancia-se assim dos restantes, os quais apresentam coordenadas negativas. O segundo grupo com maior contribuição para a inércia deste factor é o grupo TÉCNISP-RI (30.6%), seguido pelo grupo AGENTES com 12.5%. O grupo TÉCNISP-RE não contribui para a inércia do factor 2.

No tocante à qualidade de representação para o factor 2, esta é elevada para o grupo PROGRAM (.921) e mais fraca para os grupos TÉCNISP-RI (.268) e AGENTES (.096). O grupo TÉCNISP-RE tem um valor de .000.

No geral, os três primeiros grupos encontram-se muito bem representados no espaço definidos pelos dois factores (.954, .999 e .944, respectivamente), estando o quarto grupo - TÉCNISP-RE - bem representado (.732).

Os resultados relativos às categorias exibem-se nos **Quadros 6 e 7**. As categorias estão ordenadas por ordem decrescente da contribuição daquelas para a inércia dos factores.

Analisando o **Quadro 6** verifica-se que as primeiras seis categorias são as que mais contribuem para a inércia do primeiro factor (90.4%). Destas, as dominantes são

a Preocupação/Orientação Social (31.8%) e o Desenvolvimento de Conhecimentos (27.5%), surgindo a Inovação (12.0%) em terceiro lugar.

Quadro 6 - Coordenadas, contribuições absolutas e relativas para as Categorias em relação ao factor 1

Categorias	Coordenadas Factor 1	Contribuição absoluta Factor 1	Contribuição relativa Factor 1
Preocupação/Orientação Social	1.428	.318	.768
Desenvolvimento de Conhecimentos	-1.089	.275	.906
Inovação	-1.136	.120	.677
Gosto/Interesse Pessoal	.484	.094	.634
Imagem da Organização	1.008	.056	.869
Carreira	-.323	.041	.700
Estabilidade	.494	.028	.385
Remuneração	-.888	.027	.363
Necessidade de Emprego	-.499	.024	.143
Realização	.267	.014	.756
Integração na Organização	-.222	.004	.209
Total		1.000	

No que respeita à qualidade da representação verifica-se que as seis primeiras categorias estão bem representadas neste factor, assim como a categoria Realização (.756). A categoria com mais fraca qualidade de representação é a Necessidade de Emprego (.143).

Analisando agora o segundo factor (**Quadro 7**) observa-se que 96.5% da inércia deste factor resulta da contribuição das primeiras seis categorias. As categorias dominantes são a Necessidade de Emprego (34.2%), a Preocupação/Orientação Social (21.6%) e, em menor escala, surgem a Inovação (11.9%) e o Gosto/Interesse Pessoal (10.9%).

Quadro 7 - Coordenadas, contribuições absolutas e relativas para as Categorias em relação ao factor 2 e contribuição relativa total

Categorias	Coordenadas Factor 2	Contribuição absoluta Factor 2	Contribuição relativa Factor 2	Contribuição relativa Total
Necessidade de Emprego	1.502	.342	.826	.969
Preocupação/Orientação Social	-.940	.216	.213	.981
Inovação	-.907	.119	.276	.953
Gosto/Interesse Pessoal	.418	.109	.302	.936
Estabilidade	.734	.096	.545	.930
Remuneração	-1.254	.083	.463	.827
Imagem da Organização	-.402	.014	.088	.958
Carreira	-.131	.011	.074	.773
Desenvolvimento de Conhecimentos	-.144	.008	.010	.917
Realização	-.080	.002	.043	.799
Integração na Organização	-.003	.000	.000	.209
Total		1.000		

No que respeita à qualidade de representação apenas a Necessidade de Emprego está muito bem representada (.826), encontrando-se relativamente bem representadas a

Estabilidade (.545) e a Remuneração (.463). As restantes três categorias mais representativas têm uma qualidade de representação que varia entre .302 e .213.

No geral, todas as categorias se encontram bem representadas no espaço definido pelos 2 factores, com excepção da Integração na Organização (.209).

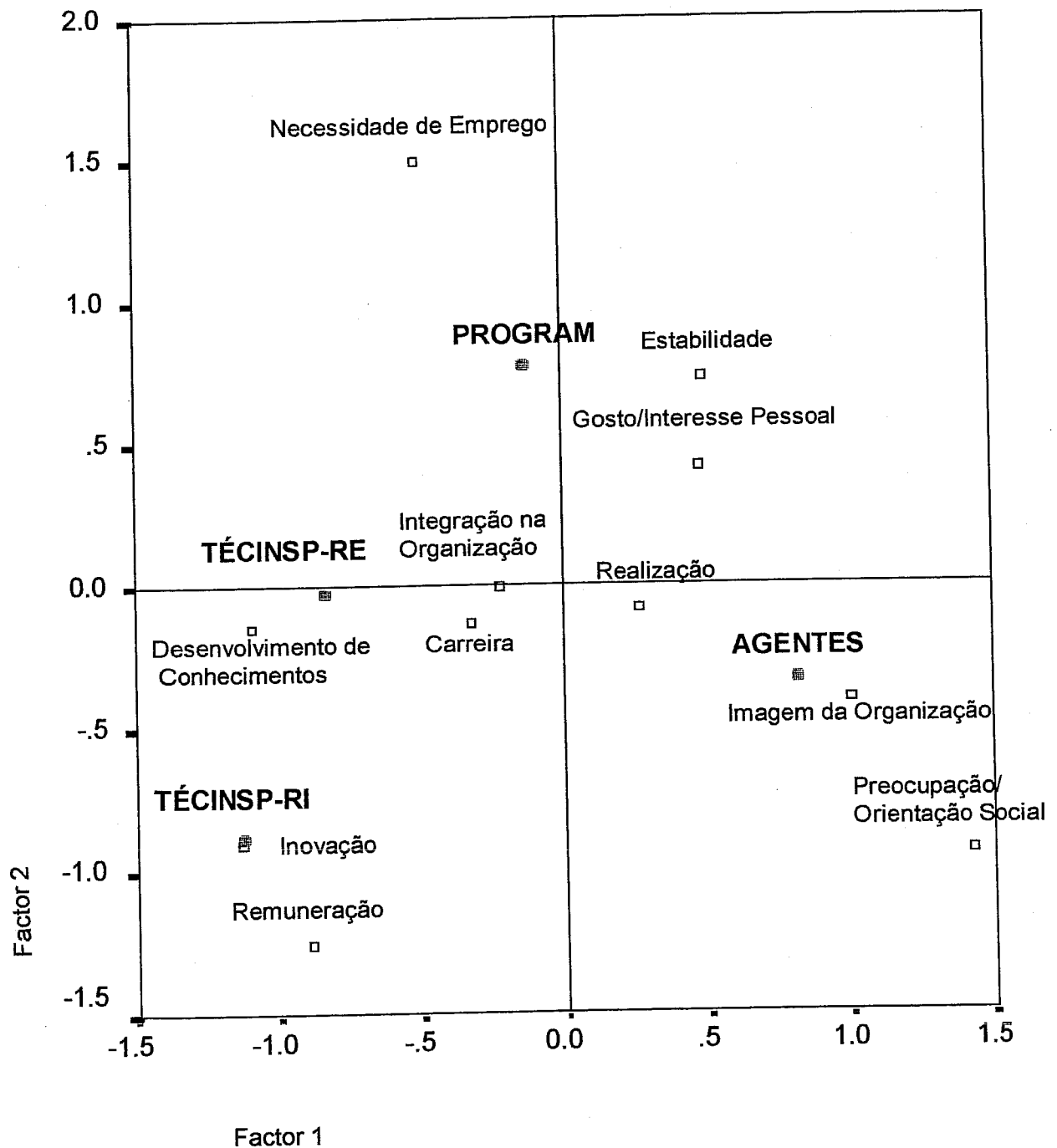


Figura 6 - Representação gráfica do espaço definido pelos dois factores para os Grupos e Categorias (normalização simétrica)

A **Figura 6** mostra o espaço que descreve as relações entre os grupos e as categorias motivacionais, para os dois factores analisados.

Note-se que, em relação ao factor 1, as categorias com as coordenadas mais extremas, positivas e negativas, são mais típicas dos grupos AGENTES, TÉCNISP-RI e TÉCNISP-RE.

O factor 1 parece assim associar a Preocupação/Orientação Social ao grupo AGENTES, o Desenvolvimento de Conhecimentos ao grupo TÉCNISP-RE e a Inovação ao grupo TÉCNISP-RI.

Em relação ao factor 2, as categorias com coordenadas mais extremas, tanto positiva como negativamente, são para este factor mais frequentes dos grupos, AGENTES e TÉCNISP-RI.

O factor 2 associa, então, a Necessidade de Emprego ao grupo PROGRAM, a Preocupação/Orientação Social aos AGENTES e a Inovação aos TÉCNISP-RI.

Considerando o carácter exploratório deste estudo e dado o resultado inicial do teste de qui-quadrado, para a matriz *Categorias x Grupos* (**Quadro 2**), apontar para a necessidade de aglutinar categorias, foi efectuada uma análise qualitativa das categorias resultantes da codificação das razões evocadas (**Anexo C**). Desta análise, verificou-se a existência de pontos em comum entre as várias categorias. As categorias Remuneração, Necessidade de Emprego, Estabilidade e Carreira sugerem, predominantemente, uma motivação para a candidatura de carácter económico. Por outro lado, as categorias Realização, Gosto/Interesse Pessoal, Desenvolvimento de Conhecimentos, Preocupação/Orientação Social e Inovação parecem indicar uma

motivação de índole pessoal. Por último, as categorias Imagem da Organização e Integração na Organização sugerem uma motivação para a candidatura de carácter extrínseco.

Deste modo, foi construída uma matriz *Motivação x Grupos*, a qual foi submetida ao teste de qui-quadrado para verificar a existência de qualquer relação entre as variáveis. Os resultados apresentam-se no **Quadro 8**.

Quadro 8 - Teste qui-quadrado para a matriz *Motivação x Grupos*.

Frequências, frequências esperadas (em itálico>) e resíduos ajustados.

	PROGRAM	AGENTES	TÉCINSP	
			RI	RE
Motivação pessoal	74	112	32	38
	<i>83.4</i>	<i>99.7</i>	<i>34.4</i>	<i>38.5</i>
	<i>-1.9</i>	<i>2.4</i>	<i>-0.7</i>	<i>-0.1</i>
Motivação económica	62	43	25	22
	<i>49.5</i>	<i>59.2</i>	<i>20.4</i>	<i>22.9</i>
	<i>2.7</i>	<i>-3.3</i>	<i>1.3</i>	<i>-0.2</i>
Motivação extrínseca	7	16	2	6
	<i>10.1</i>	<i>12.1</i>	<i>14.2</i>	<i>4.7</i>
	<i>-1.2</i>	<i>1.5</i>	<i>-1.2</i>	<i>0.7</i>

$$X^2 = 15.12^a$$

$$g.l. = 6$$

$$p = .019$$

b. 2 células (16.7%) têm frequências esperadas menores que 5. A menor frequência esperada é 4.17.

Observando o **Quadro 8** verifica-se que houve uma variação significativa na distribuição das categorias entre os vários grupos ($X^2 = 15.12$; $p < .05$). Deste modo, é rejeitada a hipótese de independência entre as duas variáveis.

Pela análise dos resíduos ajustados, observa-se que a motivação pessoal é mais típica dos AGENTES (2.4) e menos dos PROGRAM (-1.9). Por sua vez, a motivação económica é mais típica dos PROGRAM (2.7) e, em menor escala, dos TÉCNICOSP-RI (1.3) e menos dos AGENTES (-3.3). Quanto à motivação extrínseca é mais típica dos AGENTES (1.5).

Para estudar a estrutura da relação existente entre as variáveis *Motivação e Grupos* foi efectuada uma análise de correspondência simples, com normalização simétrica. Desta análise resultou a extracção de dois factores (**Quadro 9**).

Quadro 9 - Factores extraídos pela análise de correspondências

Factor	Valor Próprio	Inércia	Proporção de Inércia	
			Explicada	Acumulada
1	.182	.033	.967	.967
2	.034	.001	.033	1.000
Total		.034	1.000	1.000

O primeiro factor explica por si só 96.7% da inércia global e o segundo explica 3.3%. A dispersão dos grupos face à motivação para a candidatura e, simetricamente, a dispersão das motivações de acordo com o grupo de pertença dos sujeitos, é quase exclusivamente explicada pelo factor 1. O factor 2 assume pouca importância nesta solução.

No **Quadro 10** estão representadas as posições dos quatro grupos no espaço definido pelos dois factores da solução. No que concerne ao primeiro factor, verifica-se que o grupo AGENTES e o grupo TÉCNISP-RE apresentam coordenadas positivas neste factor (.480 e .116, respectivamente). Estes dois grupos distanciam-se dos grupos PROGRAM e TÉCNISP-RI, uma vez que estes apresentam coordenadas negativas (-.444 e -.445, respectivamente).

Quadro 10 - Coordenadas, contribuições absolutas e relativas para os Grupos

Grupo	Coordenadas		Contribuição absoluta		Contribuição relativa		
	Factor 1	Factor 2	Factor 1	Factor 2	Factor 1	Factor 2	Total
PROGRAM	-.444	.063	.351	.039	.996	.004	1.000
AGENTES	.480	-.080	.492	.074	.995	.005	1.000
TÉCINSP-RI	-.445	-.304	.146	.367	.921	.079	1.000
TÉCINSP-RE	.116	.342	.011	.521	.382	.618	1.000
Total			1.000	1.000			

Os grupos AGENTES e PROGRAM são pontos dominantes do factor 1, contribuindo com 49.2% e 35.1%, respectivamente, para a inércia deste factor. O grupo TÉCNISP-RI contribui com 14.6% e o grupo TÉCNISP-RE contribui com apenas 1.1%.

No tocante à qualidade de representação, observa-se que todos os grupos se encontram muito bem representados neste factor, com excepção do grupo TÉCNICINSP-RE que apresenta um valor de .382.

Em relação ao segundo factor observa-se que os grupos PROGRAM e TÉCNICINSP-RE apresentam coordenadas positivas (.063 e .342, respectivamente), por comparação aos grupos AGENTES e TÉCNICINSP-RI, que apresentam coordenadas negativas (-.080 e -.304, respectivamente).

Os grupos com maior contribuição para a inércia deste factor são o TÉCNICINSP-RE (52.1%) e o TÉCNICINSP-RI (36.7%), sendo, então, pontos dominantes. No entanto, apenas o grupo TÉCNICINSP-RE se encontra bem representado no segundo factor.

Os resultados relativos às categorias da Motivação são exibidos no **Quadro 11**.

Quadro 11 - Coordenadas, contribuições absolutas e relativas para a Motivação

Categorias	Coordenadas		Contribuição absoluta		Contribuição relativa		Total
	Factor 1	Factor 2	Factor 1	Factor 2	Factor 1	Factor 2	
Motivação Económica	-.557	.080	.589	.065	.996	.004	1.000
Motivação Pessoal	.237	-.117	.180	.237	.957	.043	1.000
Motivação Extrínseca	.774	.578	.232	.698	.906	.094	1.000
Total			1.000	1.000			

Em relação ao primeiro factor verifica-se que o ponto dominante neste factor é a Motivação Económica, que contribui com 58.9% para a inércia do factor. Em termos

de coordenadas, esta categoria opõe-se às Motivações Pessoal e Extrínseca, as quais contribuem com 23.2% e 18.0%, respectivamente, para a inércia global do factor. Todas as categorias apresentam uma boa qualidade de representação neste factor.

No factor 2 observa-se que o ponto dominante é a Motivação Extrínseca, contribuindo com 69.8% para a inércia do factor. A Motivação Pessoal contribui com 23.7% e a Motivação Económica apenas com 6.5%.

No tocante à qualidade de representação observa-se que esta é baixa para todas as categorias da Motivação.

A **Figura 7** mostra o espaço bidimensional que descreve a estrutura da relação entre a Motivação e os Grupos para os factores analisados.

Note-se que, no que concerne ao factor 1, as categorias com as coordenadas mais extremas, positivas e negativas, são mais típicas dos grupos AGENTES, PROGRAM e TÉCNISP-RI. Este factor associa a motivação económica aos grupos PROGRAM e TÉCNISP-RI e a motivação pessoal aos AGENTES.

Em relação ao factor 2, as categorias com coordenadas mais extremas, tanto positiva como negativamente, são para este factor mais típicas dos grupos TÉCNISP-RE e TÉCNISP-RI. Este factor sugere a associação da motivação extrínseca ao grupo TÉCNISP-RE e da motivação económica ao grupo TÉCNISP-RI. No entanto, pela pouca importância deste factor este resultado deverá assumir um carácter meramente indicativo.

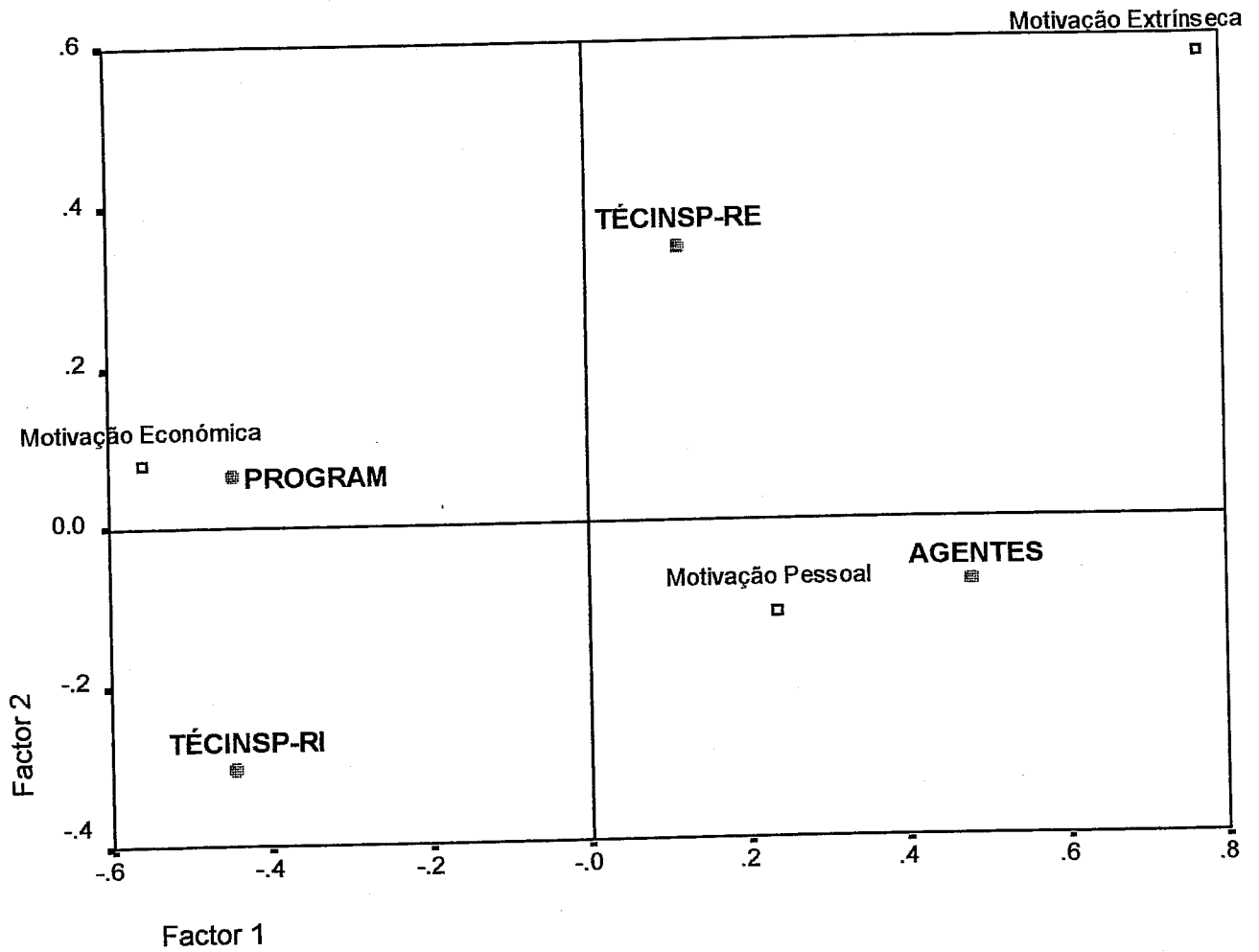


Figura 7 - Representação gráfica do espaço definido pelos dois factores para os Grupos e Motivação (normalização simétrica).

DISCUSSÃO

Discussão

Os resultados obtidos revelam, em primeiro lugar, a existência de uma diversidade de motivos, no que respeita ao tipo de razões evocadas para justificar a motivação para a candidatura. Esta diversidade contempla não só os factores de índole económica, mas também factores que indiciam necessidades de nível mais complexo como a realização, o desenvolvimento de conhecimentos e a preocupação/orientação social. Aliás, um aspecto interessante é o facto de os conteúdos com maior frequência de ocorrências se referirem, na sua maioria, a necessidades de nível mais complexo.

Este resultado vai ao encontro do postulado pelas teorias de activação da motivação abordadas, no tocante à existência de diversas necessidades como activadoras do comportamento e confirma a relevância de se clarificarem as necessidades individuais no processo de selecção de pessoal, na procura do melhor ajustamento pessoa-organização.

Em segundo lugar, também se verifica a evocação de diferentes razões pelos candidatos em função do tipo de função e de recrutamento. A representação gráfica das relações encontradas entre os grupos e as razões evocadas permite conhecer as motivações mais típicas de cada grupo.

Deste modo, e em relação às categorias motivacionais resultantes da codificação inicial, verifica-se que o grupo PROGRAM apresenta como evocação mais típica a necessidade de emprego. Em segundo plano, refere também o

gosto/interesse pessoal e a estabilidade. A necessidade de emprego e a estabilidade são aspirações que se enquadram nas características de emprego da administração pública. Usualmente, esta instituição não será a primeira escolha profissional, uma vez que o sistema de recompensas não é aliciante. No entanto, o facto de providenciar estabilidade de emprego, característica cada vez mais rara na envolvente económica actual, tornam-na uma opção interessante quando o mercado de trabalho exterior não corresponde às expectativas a este nível. Esta tipificação poderá reflectir a precariedade de emprego existente na área de programação.

O grupo AGENTES evidencia uma motivação para a candidatura activada por uma preocupação/orientação social. A questão da orientação social é interessante porque um dos aspectos reforçados para atrair as candidaturas dos indivíduos, por parte de organizações militares e para-militares, é exactamente o orgulho em servir o país. Deste modo, estas evocações poderão também ocorrer devido à *desejabilidade* social das mesmas ou por terem sido interiorizadas. Um aspecto interessante é o facto de esta preocupação poder ser relacionada com a necessidade de poder (McClelland, 1989), uma vez que é definida essencialmente como um desejo de melhorar a sociedade e ser útil aos outros, ou seja, há uma vontade de mudar situações. Este conteúdo é praticamente exclusivo deste grupo. No contexto das investigações deste autor, uma implicação para a selecção de pessoal poderá ser a clarificação desta necessidade conjugada com o tipo de compromisso que o indivíduo irá assumir com objectivos da organização (Mitchell e Larson, 1987).

Em segundo plano, outra razão para a candidatura prende-se com a imagem da organização. Esta imagem é definida globalmente como admiração pelo trabalho

Em segundo plano, outra razão para a candidatura prende-se com a imagem da organização. Esta imagem é definida globalmente como admiração pelo trabalho desenvolvido pela instituição, decorrendo também do prestígio da mesma. Este aspecto parece reforçar a ideia de que os indivíduos também seleccionam a organização, confirmando o cuidado a ter na gestão dessa imagem.

Por sua vez, o grupo TÉCINSP-RE apresenta uma motivação determinada essencialmente pelo desenvolvimento de conhecimentos e ainda, em menor escala, pelo desejo de integração na organização.

O grupo TÉCINSP-RI refere como razões para a candidatura a inovação e a remuneração. Estas razões evocadas não suscitarão grande admiração pelo facto de provirem de candidatos oriundos de recrutamento interno na administração pública. Esta instituição tem como constante níveis baixos de recompensa financeira, o que leva a que esta necessidade seja um motivo de insatisfação a nível geral. Sendo a mudança de carreira uma das formas de ganhar mais dinheiro, esta evocação seria de esperar. Também é interessante, neste contexto a procura de inovação como a motivação mais típica, a qual se traduz por procura de novas experiências, desafio, trabalho não rotineiro e a procura de maior capacidade de decisão. Este aspecto assinala a importância das características da função como determinantes da motivação para a candidatura.

No geral, todos os grupos apresentam vários tipos de motivações, não se cingindo apenas ao factor económico, havendo uma coexistência de necessidades.

TÉCINSP-RI. Por outro lado, a motivação do grupo AGENTES é determinada por uma motivação de índole pessoal, enquanto o grupo TÉCINSP-RE é mais motivado por características extrínsecas. No entanto, este último resultado é pouco claro pela reduzida importância do segundo factor na solução.

No geral, os resultados obtidos sugerem a diferenciação da motivação para a candidatura consoante o tipo de função e de recrutamento e parecem confirmar a relevância de considerar a motivação para a candidatura como um factor adicional para a tomada de decisão na selecção de pessoal. No entanto, apontam também para a necessidade de uma investigação mais aprofundada.

Um factor condicionante deste estudo prende-se com a reduzida dimensão dos grupos de candidatos à função de técnicos de inspecção.

Outro aspecto evidenciado no decorrer deste estudo teve a ver com a necessidade de uma maior clarificação dos conteúdos, em termos do seu significado semântico. Conteúdos como, por exemplo, a realização podem ter diversos significados para o sujeito.

Por outro lado, uma vez que os candidatos se encontram numa situação de selecção, as suas respostas poderão ter sido afectadas pelo efeito da *desejabilidade social*, ou seja, as evocações podem não ter demonstrado inteiramente as reais necessidades dos sujeitos, mas sim aquilo que eles pensaram como sendo relevante referir. Uma forma de colmatar esta limitação poderá ser questionar a motivação para a candidatura em vários momentos do processo de selecção e também inquirir ao sujeito que motivação o levou no passado a candidatar-se ou a desempenhar uma dada função.

Esta clarificação daquilo que os levou realmente a concorrer poderá levar a outros critérios de codificação das evocações, o que poderá revelar a emergência de outro tipo de necessidades.

Por último, outros aspectos que poderão ser aprofundados em estudos posteriores prendem-se com a exploração das relações entre as variáveis demográficas e o tipo de necessidade e com a análise da ordem das evocações, ou seja, da importância das necessidades umas em relação às outras para os candidatos.

REFERÊNCIAS

BIBLIOGRÁFICAS

Referências Bibliográficas

- Anastasi, A.** (1961). Psychological testing. (2ª Ed). New York. MacMillan Company.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E.** (1991). Reframing organizations: Artistry, choice and leadership. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Campbell, J. P. & Campbell, R. J.** (1988). Productivity in organizations: New perspectives from industrial and organizational psychology. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Cronbach, L. J.** (1984). Essentials of psychological testing (4ª ed.). New York: Harper & Row.
- Davies, D. R. & Shackleton, V. J.** (1975). Psychology and work. London: Methuen & Co.
- Davis, K. & Newstrom, J. W.** (1985). Human behavior at work: Organizational behavior (7ª ed.). USA: McGraw-Hill.
- Dreher, G. F. & Kendall, D. W.** (1995). Organizational staffing. In Ferris, G. R., Sherman, D. R. & Barnum, D. T. (Eds.) Handbook of Human Resource Management (pp 446-461). USA: Blackwell.
- Fernandes, P.** (1991). Estudo da Performance em dois Testes Informatizados numa Amostra de Motoristas. Monografia de Fim de Curso. Lisboa: I.S.P.A.
- Flippo, E. E.** (1984). Personnel management (6ª ed.). Tokyo: McGraw-Hill.

- Freeman, F.S.** (1980). Teoria e Prática dos Testes Psicológicos. (2ª Ed.). Lisboa. Fundação Calouste Gulbenkian.
- Gabarro, J. J.** (1987). The development of working relationships. In Lorsch, J. W. (Ed.) Organizational behavior (pp 172-189). USA: Prentice-Hall.
- Georgepoulos, B. S.; Mahoney, G. M. & Jones, N. W.** (1957). A path-goal approach to productivity. Journal of Applied Psychology, 41: 345-353.
- Guion, R. M.** (1989). Comments on personnel selection methods. In Smith, M & Robertson, I. T. (Eds.) Advances in selection and assesement (pp 113-127). London: John Wiley & Sons.
- Guion, R. M.** (1991). Personnel assessment, selection and placement. In Dunnette, M. D. & Hough, L. M. (Eds.) Handbook of Industrial and Organizational Psychology (vol. 2, pp 327-397, 2ª ed.). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Herriot, P.** (1989). Selection as a social process. In Smith, M & Robertson, I. T. (Eds.) Advances in selection and assesement (pp 171-187). London: John Wiley & Sons.
- Huczynski, A.. & Buchanan, D.** (1991). Organizational behaviour: An introductory text (2ª ed.). UK: Prentice Hall.
- Jensen, A.R.** (1980). Bias in Mental Testing. London: Methunen & Co.
- Kandola, R. S.** (1989). Using job analysis as a basis for selection. In Smith, M & Robertson, I. T. (Eds.) Advances in selection and assesement (pp 43-45). London: John Wiley & Sons.

- Katz, D.** (1964). The motivational basis of organizational behaviour. Behaviour Sciences, 9: 131-146.
- Kline, P.** (1986). A Handbook of test construction: Introduction to psychometric design. USA: Methuen & Co.
- Kline, P.** (1991). Intelligence: The Psychometric view. London: Routledge.
- Koestner, R. & McClelland, D. C.** (1990). Perspectives on competence motivation. In Pervin, L. A. (Eds.), Handbook of Personality Theory and Research (vol. 4, pp 173-190, 2^a ed.). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Lévy-Leboyer, C.** (1994). Selection and assessment in Europe. In Triandis, H. C., Dunnette, M. D. & Hough, L. M. (Eds.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology (vol. 4, pp 173-190, 2^a ed.). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Makin, P., Cooper, C. L. & Cox, C.** (1996). Organizations and the psychological contract: Managing people at work. UK: BPS Books.
- Maslow, A.H.** (1943). A Theory of Human Motivation. Psychological Review. Vol. 50: 370-396.
- McClelland, D. C.** (1965). Toward a theory of motive acquisition. American Psychologist, vol. 20: 321-333.
- McClelland, D. C.** (1985). Characteristics of achievers. In Davis, K. & Newstrom, J. W. (Eds.). Organizational behavior: Readings and exercises (7^a ed.). USA: McGraw-Hill.

- McClelland, D. C.** (1989). Estudio de la motivacion humana (7^a ed.). Madrid: Narcea S. A Ediciones.
- Mitchell, T. R. & Larson, J. R.** (1987). People in organizations: An introduction to organizational behavior (3^a ed.). Singapore: McGraw-Hill.
- Muchinsky, P. M.** (1986). Personnel selection methods. In Cooper, C. L. & Robertson, I. L. (Eds.). International Review of Industrial and Organizational Psychology. New York: John Wiley & Sons.
- Perche, M.** (1988). Méthodes de recruitment. In Lévy-Leboyer, C. & Sperandio, J.-C. (Eds.). Traité de psychologie du travail. (pp 557-580). Paris: PUF.
- Pereira, O. G.** (1993). Nota de abertura. Análise Psicológica, 2, XI: 169-177.
- Pettinger, R.** (1996). Introduction to organisational behaviour. Great Britain: MacMillan Press.
- Plumbley, P. R.** (1991). Seleccção e recrutamento. Lisboa: Clássica Editora.
- Powell, G. N.** (1998). Reinforcing an extending today's organizations: The simultaneous pursuit of person-organization fit and diversity. Organizational Dynamics, 6, 3, 50-61.
- Ribeiro, R. M. B.** (1996). Validade preditiva dos métodos de selecção. Comunicação apresentada no Forum dos Recursos Humanos 96: O estado da arte de gerir pessoas em Portugal. Lisboa.

- Robertson, I. T. & Smith, M:** (1989). Personnel selection. *In* Smith, M & Robertson, I. T. (Eds) Advances in selection and assesement (pp 89-111). London: John Wiley & Sons
- Ronen, S.** (1994). An Underlying Structure of Motivational Need Taxonomies: A Cross Cultural Confirmation. *In* Triandis, H.C., Dunnette, M.D. & Hough, L.M. (Eds.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology (vol. 4, pp 241-269, 2^a ed.) Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Schein, E. H.** (1968). Organizational socialization and the profession of management. Industrial Management Review 9:1-15.
- Schein, E. H.** (1970). Organizational psychology (2^a ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Schein, E. H.** (1980). Psicologia organizacional (3^a ed.). Rio de Janeiro: Prentice-Hall.
- Schmitt, N. & Noe, R. A.** (1986). Personnel selection and equal employment opportunity. *In* Cooper, C. L. & Robertson, I. (Eds.), International Review of Industrial and Organizational Psychology (pp 71-115). UK: John Wiley & Sons.
- Schuler, N. & Jackson, S. E.** (1997). Gestão de recursos humanos: Tomando posição para o século XXI. *In* Marques, C. A. & Cunha, M. P. (Eds.), Comportamento Organizacional e Gestão (vol.3, n^o 2, pp 255-274). Lisboa: ISPA.
- Smith, M & Robertson, I. T.** (1993). The theory and practice of systematic personnel selection (2^a ed.). London: Macmillan.
- Steers, R. M. & Porter, L. W.** (1983). Motivation and work behavior (3^a Ed.). USA: McGraw-Hill.

Vroom, V. H (1964). Work and motivation. New York: John Wiley & Sons

Vroom, V. H. & Deci, E. L. (1970). Management and work motivation. USA: Penguin Books.

Wanous, J. P. (1977). Organizational entry: The individual's view point. *In* Hackman, J. R., Lawler E. E. & Porter, L. W. (Eds.). Perspectives on behavior in organizations (pp 126-135). New York: McGraw-Hill.

Wolff, C. J. & Bosch, G. (1984). Personnel selection. *In* Drenth, H., Thierry, H., Willems, P. J. & Wolff, C. J. (Eds.). Handbook of work and organizational psychology (vol. 1, pp 289-311). New York: John Wiley & Sons.

ANEXOS

FICHA PESSOAL

1. DADOS PESSOAIS

NOME _____

DATA DE NASCIMENTO: ___/___/19___ (___ ANOS) ESTADO CIVIL: _____

NATURALIDADE: CONCELHO: _____

DISTRITO: _____

MORADA ACTUAL: _____

LOCALIDADE: _____ CÓDIGO POSTAL: _____

TELEFONE: (____) _____

2. SITUAÇÃO FAMILIAR

EMPREGADO/A

PROFISSÃO DO PAI: _____

SIM

NÃO

PROFISSÃO DA MÃE: _____

PROFISSÃO DO CÔNJUGE: _____

NÚMERO DE FILHOS: _____ IDADES: _____

3. HABILITAÇÕES ACADÉMICAS

NÍVEL	MÉDIA FINAL	ÁREA /CURSO
11º ANO OU EQUIVALÊNCIA		
12º ANO OU EQUIVALÊNCIA		
FREQ. ENSINO SUPERIOR		
BACHARELATO		
LICENCIATURA		

Anexo B

RAZÃO PARA A CANDIDATURA	Candidatos a programadores	Candidatos a agentes de policia	Candidatos a técnicos de inspecção	
	Frequências	Frequências	Recrutamento Interno	Recrutamento Externo
			Frequências	Frequências
Falta de perspectivas e de evolução na situação actual	1			
Pelo gosto de informática	1			
Pelo trabalho interessante que se pode fazer nesta área	1			
Necessidade de emprego	4			
Interesse pela carreira	1			
Interesse pelas actividades relacionadas com computador	1			
Melhor aprofundamento de conhecimentos	1			
Seguir uma carreira relacionada com a informática	1			
O lugar vai de encontro aos conhecimentos	1			
Gosto por esta profissão	1			
Desempregada/o	4			2
Exercer uma profissão ligada aos meios informáticos	1			
Desenvolver conhecimentos profissionais	1			
Progredir a nível profissional	1			
Realização profissional	3	10	3	3
Segurança profissional	1			
Gostar de tudo o que se relacione com a informática	1			
Satisfaz-me	1			
Extinção da carreira e dos serviços	1			
Possibilidade de aprofundar conhecimentos	1			
Procura primeiro emprego	1			
Interesse pela área de informática	2			
Interesse pela informática porque é onde reside o desejo profissional	1			
Gostar muito de informática	1			
Evolução profissional	1			1
Contacto com novos ambientes de trabalho	1			
Estabilidade profissional	1	2		
Interesse	1		1	
Continuar no ramo da programação informática	1			
Profissão aliciante	2	3		1
Uma área diferente das que tenho tido	1			
Possibilidade de carreira como programador na organização	1			

RAZÃO PARA A CANDIDATURA	Candidatos a programadores	Candidatos a agentes de polícia	Candidatos a técnicos de inspecção	
			Recrutamento Interno	Recrutamento Externo
	Frequências	Frequências	Frequências	Frequências
Trabalhar como programador	1			
Integração numa estrutura	1			
Oportunidade de aplicação de conhecimentos e de os desenvolver	1			
Possibilidade de contacto com novas tecnologias	1			
Muito ligado à informática	1			
Seguir carreira nesta área	1			
Motivos profissionais	1	2		
Seguir carreira de programador	1			
Actividade da minha preferência	1			
Gosto pela informática, designadamente a programação	1			
Emprego estatal	1			
Gosto pela informática/programação	2			
Profissão actual não tem nada a ver com a informática	1			
Passagem para a área de informática mais aliciante	1			
Necessidade de evoluir a nível de conhecimentos	1			
Necessidade de começar a trabalhar para pagar estudos	1			
Começar desde já a familiarizar-me com o mercado de trabalho	1			
Seguir a carreira de programador analista	1			
Conhecimentos a nível de informática e de gestão, ambicionando alargar a nível informático	1			
Gosto pela informática	4			
Possibilidade de iniciar uma carreira com futuro	1			
Oportunidade de carreira de futuro	1			
Gosto pela actividade	2			
Possibilidade de ocupar um cargo estável	1			
Fazer aquilo que mais gosto que é programar	1			
Trabalhar no ramo mais interessante	1			
Melhoria da situação profissional	1			
Trabalhar com o que gosto de fazer	1			
Ingressar numa carreira mais aliciante em termos de futuro	1			
Exercer funções de que realmente gosto	1			
Emprego melhor e mais estável	1			
Estabilidade económica	1			

RAZÃO PARA A CANDIDATURA	Candidatos a programadores	Candidatos a agentes de policia	Candidatos a técnicos de inspeção	
			Recrutamento Interno	Recrutamento Externo
	Frequências	Frequências	Frequências	Frequências
Emprego em que possa aplicar os conhecimentos adquiridos no curso	1			
Gosto do curso que tirei e gostava de exercer a profissão	1			
Por gostar de tudo o que seja relacionado com a informática	1			
Gosto da profissão	1			1
Emprego fixo para poder pensar em questões de futuro	1			
Gosto pela programação	1			
Trabalho que mais gosto de fazer	1			
Contrato estar quase a terminar	1			
Entrar no mercado de trabalho o mais depressa possível, na área da informática	1			
Gosto pela área	1			1
Entrada no quadro da função pública	1			
Carreira futura	1			
Dar continuidade ao trabalho já desenvolvido na organização	1			
Ingresso na organização	1			
Início de carreira	3			
Desenvolvimento de conhecimentos novos	1			
Exercer a actividade de programador	1			
Profissão com perspectivas de futuro	1			
Interesse em iniciar uma carreira profissional em informática	1			
Desejo de conhecimento	1			
Estabilidade numa profissão que é aliciante	1			
Gostar de programação	2			
Gostar de programar	1			
Gostar do desafio das novas tecnologias	1			
Trabalhar na área da informática	1			
Obter o máximo de conhecimentos possível	1			
Conseguir um "estatuto" profissional	1			
Estabilidade em relação a um emprego	1			
Acesso à organização	1			
Acesso a lugar no quadro	1			
Estabilidade	1			
Encontrar-se a contrato de termo certo	1			
Conhece a entidade para a qual se candidata	1			
Emprego estável	1			
Necessidade de evoluir profissionalmente	1			
Iniciar uma carreira numa área de interesse	1			

RAZÃO PARA A CANDIDATURA	Candidatos a programadores	Candidatos a agentes de policia	Candidatos a técnicos de inspecção	
	Frequências	Frequências	Recrutamento Interno	Recrutamento Externo
			Frequências	Frequências
Precisava muito de trabalhar tanto por motivos económicos como psicológicos	1			
Tentativa de evolução da carreira	1			
As funções inserem-se no que gosto	1			
Gosto de informática	1			
Situação profissional mais estável	1			
Progressão na carreira	1			
Formação	1			
Interesse pela carreira de programação	1			
Promoção pessoal	1		1	
Mudança de carreira	1			
Desenvolver e aplicar conhecimentos adquiridos	1			
Desejo de perspectivar uma carreira mais aliciante	1			
Ingressar para a informática, pois é uma aspiração de longa data	1			
Ter habilitações para o cargo	1			
Independência económica	1			
Necessidade de encontrar um sítio seguro e onde se esteja bem	1			
Interesse pela actividade proposta	1			
Ter oportunidade de colaborar com uma grande equipa	1			
Mais formação profissional	1			
Novos conhecimentos em relação a hardware e software	1			
Gosto pelos computadores e pela informática	1			
Gosto pelo trabalho a realizar	1			
Tem formação na área de informática	1			
Pretende seguir a mesma área como carreira profissional	1			
Interesse pela informática	1			
Desejo antigo (a actual) de ingressar nos quadros de uma policia qualificada como é a organização			1	
Servir a sociedade			1	
Gostar de investigação			1	
Obter uma carreira com futuro			1	
Área de interesse			1	
Contribuir para o bem estar da sociedade em global			1	
Progredir na carreira			2	
Vocação			3	
Gosto				

RAZÃO PARA A CANDIDATURA	Candidatos a programadores	Candidatos a agentes de polícia	Candidatos a técnicos de inspeção	
			Recrutamento Interno	Recrutamento Externo
	Frequências	Frequências	Frequências	Frequências
Melhoria de uma perspectiva de carreira		1		
Fascínio pela carreira		1		
Morar num local onde o ambiente não é muito bom		1		
Ajudar a melhorar algo		1		
Fascinante, desde há muito tempo que me interessa		1		
Ser útil		5	1	2
Realização pessoal				
Crescente clima de insegurança na sociedade portuguesa contemporânea		1		
Vocacionado		2		
Possibilidade de desenvolver uma carreira profissional		1		
Melhor carreira		1		
Função útil à sociedade		1		
Intenção desde que me inscrevi no curso de Direito		1		
Profissão que atrai muito		1		
Sempre gostei da profissão		1		
Gosto pela investigação		7		
Satisfazer um forte impulso em participar activamente na procura de soluções para os problemas das pessoas e da sociedade		1		
Perspectiva de uma profissão menos rígida do que a actual		1		
“Receptividade” à profissão		1		
Condições financeiras referentes à função		1		
Desejar bastante uma carreira na organização		1		
Preocupação com a situação actual da sociedade		1		
Contributo activo para a melhoria da sociedade		1		
Situação económica estável		2		
Procurar uma situação profissional estável		1		
Gostar da profissão		1		
Profissão atractiva		1		
Apetência por uma profissão em que a rotina não seja motivo para estagnar		1		
Interesse em ver as regras sociais (jurídicas) serem cumpridas		1		
Ajudar a um funcionamento mais correcto da sociedade		1		

RAZÃO PARA A CANDIDATURA	Candidatos a programadores	Candidatos a agentes de policia	Candidatos a técnicos de inspecção	
			Recrutamento Interno	Recrutamento Externo
	Frequências	Frequências	Frequências	Frequências
Mais do que uma situação profissional será uma maneira de estar na vida de acordo com a personalidade e ideais		1		
Interesse pela actividade policial		2		
Servir e ser útil ao país		1		
Interesse pela investigação		3		
Profissão interessante		1		1
Profissão estimulante		2		
Actividade ligada ao curso que frequento		1		
Servir a sociedade através de uma participação activa		1		
Gosto pela corporação		1		
Carreira aliciante		5	2	2
Permite uma participação activa no bem estar público		1		
Escolha pessoal		1		
O desconhecido da profissão		1		
Estabilidade no emprego		1		
Profissão estável		1		
Profissão prestigiante		1		
Contribuir para o aperfeiçoamento cívico e moral da sociedade		1		
Interesse e curiosidade pela actividade da organização		1		
Contribuir para uma sociedade melhor		1		
Poder trabalhar numa área que gosto		1		
Gosto pela profissão		6		
Gosto pelo risco inerente		1		
Gosto pela ajuda ao próximo		1		
O aliciante que esta profissão acarreta		1		
Emprego que gostasse		1		
Organizar a vida		1		
Admiração pelo trabalho realizado na organização		1		
Gosto em integrá-la (organização)		1		
Ingressar numa carreira mais aliciante		1		
Devido à investigação criminal		1		
Exercer actividade onde possa estar mais positivamente na construção da sociedade		1		

RAZÃO PARA A CANDIDATURA	Candidatos a programadores	Candidatos a agentes de policia	Candidatos a técnicos de inspecção	
			Recrutamento Interno	Recrutamento Externo
	Frequências	Frequências	Frequências	Frequências
Sempre me interessei pelas questões de justiça (desde cedo que gostei de livros policiais)		1		
Profissão que se enquadra na área para que me sinto vocacionado		1		
Gosto do rigor (sem desumanizar)		1		
Gosto da investigação		1		
Forte motivação para trabalhar nos quadros da organização		1		
Espírito de vencer		1		
Espírito de servir uma causa nacional		1		
Ter sempre apreciado o trabalho da organização		1		
Poder dar o meu contributo para que a sociedade seja mais pacífica e com menos crimes		1		
Gostava de pertencer a uma das melhores polícias a nível mundial no combate à criminalidade		1		
Pensar que a estrutura da organização possibilita uma maior coesão entre o individuo e a sociedade		1		
Tradição familiar		1		
Realização de um desejo antigo muito forte		1		
Gostava de entrar para a organização		1		
Profissão que gostaria de ter		1		
Carreira que desde cedo despertou interesse		1		
Desejo desde infância de trabalhar numa profissão de carácter investigativo		1		
Beneficiar a melhoria das relações humanas		1		
Poder investigar		1		
Fascínio da investigação criminal		1		
Interesse pela área criminal		1		
Auxiliar pessoas		1		
Prestar um serviço à sociedade e contribuir para o melhor funcionamento		1		
Desenvolver conhecimentos e experiências		1		
Conhecimento mais profundo das causas do comportamento humano		1		
Papel activo na sociedade		1		
Estar ligado directamente ao combate à criminalidade		1		
Gosto por livros e filmes policiais desde criança		1		

RAZÃO PARA A CANDIDATURA	Candidatos a programadores	Candidatos a agentes de polícia	Candidatos a técnicos de inspecção	
			Recrutamento Interno	Recrutamento Externo
	Frequências	Frequências	Frequências	Frequências
Fazer parte equipa que melhore a vida e segurança do país		1		
Sempre quis estar ligado a este tipo de forças policiais		1		
Perspectiva de carreira		1		
Carreira		1	1	
Situação estável		1		
Atrai-me a carreira		1		
Aspiração desde adolescência		1		
Profissão sempre despertou atenção		1		
Ambição pessoal em ingressar na corporação		1		
Regularizar situação profissional		1		
Capaz de responder às exigências importantíssimas que são feitas a qualquer pessoa que pertença à organização		1		
Prestar um serviço ao país, na área do combate ao crime		1		
Contribuir para uma melhor sociedade		1		
Estabilidade económica e financeira		2		
Entusiasmo e atracção pela corporação		1		
Gosto pelo exercício da função de combate à criminalidade		1		
Gosto pelo sentido de justiça		1		
Gosto pelas actividades desenvolvidas pela corporação		1		
Gostaria de ser agente da corporação		1		
Profissão que poderia realizá-lo em pleno		1		
Interesse pela actividade desenvolvida pela organização		1		
Saber resposta para problemas sociais		1		
Gostar		1		
Atraído pelas diversas actividades que a profissão oferece		1		
Vontade de combate ao crime		1		
Aptidão para combater o crime		1		
Profissão mais ou menos bem remunerada		1		
Realização monetária			1	
Melhoria profissional			1	1
Melhoria monetária			1	
Melhores perspectivas de carreira			1	
Outro nível de conhecimentos			1	
Mudar de emprego			1	
Aprender outras maneiras de trabalhar			1	
Ingresso no quadro superior da instituição			1	
Dar utilização ao curso efectuado			1	

RAZÃO PARA A CANDIDATURA	Candidatos a programadores	Candidatos a agentes de polícia	Candidatos a técnicos de inspeção	
			Recrutamento Interno	Recrutamento Externo
	Frequências	Frequências	Frequências	Frequências
Revalorização profissional			1	
Dar continuidade e rentabilidade ao curso superior			1	
Nova experiência			1	
Mudança de serviço			1	
Aquisição de novos conhecimentos			1	2
Progressão profissional			1	
Maior capacidade de decisão			1	
Melhor nível salarial			2	
Promoção profissional				
Exercício da função de acordo com o grau académico			1	
Fazer uso do grau académico			4	1
Progressão na carreira			1	
Gostar de novos desafios			1	
Aprender algo de novo			1	
Trabalho não rotineiro			3	8
Actividade compatível com as habilitações			1	
Aquisição novas experiências profissionais			1	
Questão económica			1	
Promoção na carreira			2	1
Mudar de carreira			2	
Aplicar conhecimentos			1	1
Desenvolver conhecimentos			3	
Valorização profissional			1	
Satisfação profissional			1	
Ascensão profissional			1	
Subida natural			1	
Já sou funcionário da organização			1	
Satisfação pessoal			1	
Melhorar situação a nível profissional				
Emprego compatível com as habilitações académicas			1	
Melhores condições profissionais				1
Resultado do curso				1
Ambições inserem-se na organização				1
Desafio				
Área diferente do curso e das funções já desempenhadas				1
Obter emprego				1
Área de interesse para a minha realização				1
Área de interesse para a sociedade				1
Poder progredir				1

RAZÃO PARA A CANDIDATURA	Candidatos a programadores	Candidatos a agentes de policia	Candidatos a técnicos de inspecção	
			Recrutamento Interno	Recrutamento Externo
	Frequências	Frequências	Frequências	Frequências
Estabilidade de emprego				1
Ingressar na função pública				1
Área de fiscalização				1
Melhor perspectiva de carreira				1
Aumento de conhecimentos				1
Aumento de contactos				
Procurar emprego de acordo com habilitações e experiência profissional				1
Valorizar conhecimentos				1
Carreira desafiante				1
Carreira gratificante				1
Família está ligada à instituição				
Como resultado dos conhecimentos adquiridos				1
Interesse no trabalho prático				1
Interessante				
Profissão adequada aos conhecimentos adquiridos				1
Ingressar na instituição				1
Instituição com prestígio				
Procura primeiro emprego relacionado com relações com o exterior				1
Desejar iniciar carreira onde pudesse desenvolver o que aprendi no bacharelato				1
Realização salarial				1
Ser licenciado na área				1
Ter acabado o curso				1
Vocacionado para trabalhar na organização				1
Gosto pelo novo e diferente				1
Emprego mais estável				1
Conseguir 1º emprego				
Emprego vocacionado para a área do curso que tirei				1
Emprego compatível com habilitações				1
Exercer na prática o que aprendi durante o curso				1
Ingressar no quadro da organização que servi durante anos em regime de profissão liberal				1

Anexo C

CODIFICAÇÃO DOS CONTEÚDOS

GOSTO/INTERESSE PESSOAL

- Gosto
- Gostar
- Interesse
- Interessante
- Gosto pela área
- Área de interesse
- Fascinante, desde há muito tempo que me interesso
- Pelo gosto de informática
- Gostar muito de informática
- Gosto pela informática, designadamente a programação
- Gosto pela informática/programação
- Gosto pela informática
- Por gostar de tudo o que seja relacionado com a informática
- Gosto pela programação
- Gostar de tudo o que se relacione com a informática
- Gostar de programação
- Gostar de programar
- Gosto de informática
- Gosto pelos computadores e pela informática
- Gostar de investigação
- Gosto pela investigação
- Interesse pelas actividades relacionadas com computador
- Interesse pela área de informática
- Interesse pela informática
- Interesse pela informática porque é onde reside o desejo profissional

- Interesse pela investigação
- Fazer aquilo que mais gosto que é programar
- Gostar do desafio das novas tecnologias
- Gosto do rigor (sem desumanizar)
- Gosto da investigação
- Gosto pelo risco inerente
- Gosto pela actividade
- Actividade da minha preferência
- Interesse pela actividade proposta
- Interesse pela actividade policial
- Interesse pela área criminal
- Fascínio da investigação criminal
- Atraído pelas diversas actividades que a profissão oferece
- Gosto por esta profissão
- Gosto da profissão
- Sempre gostei da profissão
- “Receptividade” à profissão
- Gostar da profissão
- Gosto pela profissão
- Profissão que gostaria de ter
- Profissão sempre despertou atenção
- Gosto do curso que tirei e gostava de exercer a profissão
- Exercer funções de que realmente gosto
- As funções inserem-se no que gosto
- Trabalhar no ramo mais interessante
- Trabalhar com o que gosto de fazer
- Trabalho que mais gosto de fazer
- Pelo trabalho interessante que se pode fazer nesta área
- Gosto pelo trabalho a realizar
- Interesse no trabalho prático
- Poder trabalhar numa área que gosto
- Emprego que gostasse

- Sempre me interessei pelas questões de justiça (desde cedo que gostei de livros policiais)
- Gosto por livros e filmes policiais desde criança
- Vocação
- Vocacionado
- Escolha pessoal
- Profissão que se enquadra na área para que me sinto vocacionado
- Aspiração desde adolescência
- Satisfaz-me
- Satisfação profissional
- Satisfação pessoal

CARREIRA

- Carreira
- Seguir uma carreira relacionada com a informática
- Seguir carreira de programador
- Seguir a carreira de programador analista
- Seguir carreira nesta área
- Pretende seguir a mesma área como carreira profissional
- Possibilidade de desenvolver uma carreira profissional
- Desejar bastante uma carreira na organização
- Possibilidade de iniciar uma carreira com futuro
- Início de carreira
- Interesse em iniciar uma carreira profissional em informática
- Iniciar uma carreira numa área de interesse
- Oportunidade de carreira de futuro
- Ingressar numa carreira mais aliciante em termos de futuro
- Profissão com perspectivas de futuro
- Possibilidade de carreira como programador na organização

- Obter uma carreira com futuro
- Carreira futura
- Fascínio pela carreira
- Carreira aliciante
- Atrai-me a carreira
- Carreira desafiante
- Carreira gratificante
- Gosto pela carreira que desde cedo despertou interesse
- Interesse pela carreira de programação
- Interesse pela carreira
- Ingressar numa carreira mais aliciante
- Profissão aliciante
- O aliciante que esta profissão acarreta
- Profissão que atrai muito
- Profissão atractiva
- Profissão interessante
- Profissão estimulante
- Profissão prestigiante
- Desejo de perspectivar uma carreira mais aliciante
- Perspectiva de carreira
- Melhoria de uma perspectiva de carreira
- Melhor carreira
- Melhores perspectivas de carreira
- Melhor perspectiva de carreira
- Tentativa de evolução da carreira
- Progredir na carreira
- Progressão na carreira
- Promoção na carreira
- Falta de perspectivas e de evolução na situação actual
- Progredir a nível profissional
- Evolução profissional
- Necessidade de evoluir profissionalmente

- Promoção pessoal
- Promoção profissional
- Progressão profissional
- Subida natural
- Poder progredir
- Ascensão profissional
- Conseguir um “estatuto” profissional
- Melhoria profissional
- Melhoria da situação profissional
- Melhorar situação a nível profissional
- Melhores condições profissionais
- Revalorização profissional
- Valorização profissional

DESENVOLVIMENTO DE CONHECIMENTOS

- Melhor aprofundamento de conhecimentos
- Desenvolver conhecimentos profissionais
- Possibilidade de aprofundar conhecimentos
- Oportunidade de aplicação de conhecimentos e de os desenvolver
- Necessidade de evoluir a nível de conhecimentos
- Conhecimentos a nível de informática e de gestão, ambicionando alargar a nível informático
- Desenvolvimento de conhecimentos novos
- Obter o máximo de conhecimentos possível
- Desejo de conhecimento
- Desenvolver e aplicar conhecimentos adquiridos
- Formação
- Mais formação profissional
- Novos conhecimentos em relação a hardware e software

- Desenvolver conhecimentos e experiências
- Conhecimento mais profundo das causas do comportamento humano
- Outro nível de conhecimentos
- Aquisição de novos conhecimentos
- Aplicar conhecimentos
- Desenvolver conhecimentos
- Aumento de conhecimentos
- Valorizar conhecimentos
- Emprego em que possa aplicar os conhecimentos adquiridos no curso
- O lugar vai de encontro aos conhecimentos
- Ter habilitações para o cargo
- Tem formação na área de informática
- Dar utilização ao curso efectuado
- Dar continuidade e rentabilidade ao curso superior
- Exercício da função de acordo com o grau académico
- Fazer uso do grau académico
- Actividade compatível com as habilitações
- Emprego compatível com as habilitações académicas
- Resultado do curso
- Como resultado dos conhecimentos adquiridos
- Profissão adequada aos conhecimentos adquiridos
- Desejar iniciar carreira onde pudesse desenvolver o que aprendi no bacharelato
- Ser licenciado na área
- Ter acabado o curso
- Intenção desde que me inscrevi no curso de Direito
- Emprego vocacionado para a área do curso que tirei
- Emprego compatível com habilitações
- Exercer na prática o que aprendi durante o curso
- Actividade ligada ao curso que frequento

REALIZAÇÃO

- Realização profissional
- Realização pessoal
- Profissão que poderia realizá-lo em pleno
- Área de interesse para a minha realização
- Realização de um desejo antigo muito forte
- Desejo desde infância de trabalhar numa profissão de carácter investigativo
- Exercer uma profissão ligada aos meios informáticos
- Continuar no ramo da programação informática
- Trabalhar como programador
- Muito ligado à informática
- Motivos profissionais
- Profissão actual não tem nada a ver com a informática
- Exercer a actividade de programador
- Trabalhar na área da informática
- Ingressar para a informática, pois é uma aspiração de longa data
- Passagem para a área de informática mais aliciante
- Devido à investigação criminal
- Poder investigar
- Área de fiscalização
- Espírito de vencer

PREOCUPAÇÃO/ORIENTAÇÃO SOCIAL

- Servir a sociedade
- Servir e ser útil ao país
- Servir a sociedade através de uma participação activa

- Espírito de servir uma causa nacional
- Ser útil
- Contribuir para o bem estar da sociedade em global
- Contributo activo para a melhoria da sociedade
- Contribuir para o aperfeiçoamento cívico e moral da sociedade
- Contribuir para uma sociedade melhor
- Exercer actividade onde possa estar mais positivamente na construção da sociedade
- Poder dar o meu contributo para que a sociedade seja mais pacífica e com menos crimes
- Contribuir para uma melhor sociedade
- Prestar um serviço à sociedade e contribuir para o melhor funcionamento
- Ajudar a um funcionamento mais correcto da sociedade
- Ajudar a melhorar algo
- Satisfazer um forte impulso em participar activamente na procura de soluções para os problemas das pessoas e da sociedade
- Gosto pela ajuda ao próximo
- Beneficiar a melhoria das relações humanas
- Auxiliar pessoas
- Permite uma participação activa no bem estar público
- Papel activo na sociedade
- Função útil à sociedade
- Área de interesse para a sociedade
- Preocupação com a situação actual da sociedade
- Interesse em ver as regras sociais (jurídicas) serem cumpridas
- Mais do que uma situação profissional será uma maneira de estar na vida de acordo com a personalidade e ideais
- Pensar que a estrutura da organização possibilita uma maior coesão entre o indivíduo e a sociedade
- Gosto pelo sentido de justiça
- Saber resposta para problemas sociais
- Morar num local onde o ambiente não é muito bom

- Crescente clima de insegurança na sociedade portuguesa contemporânea
- Fazer parte equipa que melhore a vida e segurança do país
- Estar ligado directamente ao combate à criminalidade
- Prestar um serviço ao país, na área do combate ao crime
- Vontade de combate ao crime
- Aptidão para combater o crime
- Gosto pelo exercício da função de combate à criminalidade

ESTABILIDADE

- Estabilidade
- Estabilidade profissional
- Estabilidade numa profissão que é aliciante
- Profissão estável
- Procurar uma situação profissional estável
- Situação profissional mais estável
- Estabilidade de emprego
- Estabilidade no emprego
- Estabilidade em relação a um emprego
- Emprego melhor e mais estável
- Emprego estável
- Emprego mais estável
- Emprego fixo para poder pensar em questões de futuro
- Emprego estatal
- Possibilidade de ocupar um cargo estável
- Acesso a lugar no quadro
- Regularizar situação profissional
- Situação estável
- Situação económica estável

- Estabilidade económica
- Estabilidade económica e financeira
- Segurança profissional
- Necessidade de encontrar um sítio seguro e onde se esteja bem

NECESSIDADE DE EMPREGO

- Desempregada/o
- Procura primeiro emprego
- Necessidade de começar a trabalhar para pagar estudos
- Contrato estar quase a terminar
- Entrar no mercado de trabalho o mais depressa possível, na área da informática
- Necessidade de emprego
- Encontrar-se a contrato de termo certo
- Precisava muito de trabalhar tanto por motivos económicos como psicológicos
- Procura primeiro emprego relacionado com relações com o exterior
- Conseguir primeiro emprego
- Procurar emprego de acordo com habilitações e experiência profissional
- Obter emprego
- Organizar a vida
- Extinção da carreira e dos serviços
- Começar desde já a familiarizar-me com o mercado de trabalho

INOVAÇÃO

- Uma área diferente das que tenho tido
- Área diferente do curso e das funções já desempenhadas
- Nova experiência
- Aquisição de novas experiências profissionais
- Aprender outras maneiras de trabalhar
- Aprender algo de novo
- Gosto pelo novo e diferente
- Desafio
- Gostar de novos desafios
- O desconhecido da profissão
- Possibilidade de contacto com novas tecnologias
- Contacto com novos ambientes de trabalho
- Aumento de contactos
- Maior capacidade de decisão
- Trabalho não rotineiro
- Apetência por uma profissão em que a rotina não seja motivo para estagnar
- Mudar de emprego
- Mudança de serviço
- Mudança de carreira

INTEGRAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO

- Ingresso na organização
- Acesso à organização
- Ambição pessoal em ingressar na corporação
- Ingresso no quadro superior da instituição
- Ingressar na instituição

- Ingressar no quadro da organização que servi durante anos em regime de profissão liberal
- Gostava de entrar para a organização
- Ingressar na função pública
- Entrada no quadro da função pública
- Integração numa estrutura
- Gostaria de ser agente da corporação
- Gosto em integrá-la (organização)
- Forte motivação para trabalhar nos quadros da organização
- Ambições inserem-se na organização
- Vocacionado para trabalhar na organização
- Capaz de responder às exigências importantíssimas que são feitas a qualquer pessoa que pertença à organização
- Já sou funcionário da organização
- Dar continuidade ao trabalho já desenvolvido na organização
- Mudar de carreira
- Perspectiva de uma profissão menos rígida do que a actual

IMAGEM DA ORGANIZAÇÃO

- Admiração pelo trabalho realizado na organização
- Gosto pelas actividades desenvolvidas pela organização
- Interesse e curiosidade pela actividade da organização
- Interesse pela actividade desenvolvida pela organização
- Gosto pela corporação
- Entusiasmo e atracção pela corporação
- Ter sempre apreciado o trabalho da organização
- Ter oportunidade de colaborar com uma grande equipa
- Gostava de pertencer a uma das melhores polícias a nível mundial no combate à criminalidade

- Desejo antigo (a actual) de ingressar nos quadros de uma polícia qualificada como é a organização
- Sempre quis estar ligado a este tipo de forças policiais
- Instituição com prestígio
- Conhece a entidade para a qual se candidata

REMUNERAÇÃO

- Realização monetária
- Realização salarial
- Independência económica
- Questão económica
- Melhoria monetária
- Melhor nível salarial
- Profissão mais ou menos bem remunerada
- Condições financeiras referentes à função

FAMÍLIA

- Tradição familiar
- Família está ligada à instituição