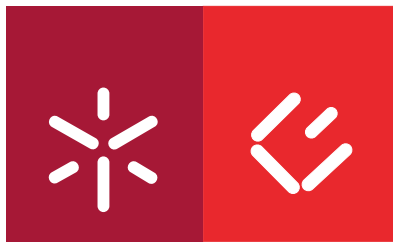


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Maria Clara Pita de Sousa

**Impacto da utilização da Internet
na produtividade**



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Maria Clara Pita de Sousa

Impacto da utilização da Internet na produtividade

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho realizado sob a orientação da

Prof.^a Doutora Carolina Feliciano Sá Cunha Machado

Declaração

Nome: Maria Clara Pita de Sousa

Endereço electrónico: clarasous@gmail.com

Número do Bilhete de Identidade: 12540932

Título da dissertação: Impacto da utilização da Internet na produtividade

Orientadora: Prof.^a Doutora Carolina Feliciano Machado

Ano de conclusão: 2010

Designação do Mestrado: Gestão de Recursos Humanos

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA TESE APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, ___/___/_____

Assinatura: _____

Agradecimentos

Este espaço é dedicado a todas as pessoas que, directa ou indirectamente, contribuíram para que esta dissertação fosse realizada. A todos deixo o meu sincero agradecimento.

Em primeiro lugar, agradeço à Prof. Dr.^a Carolina Machado por todas as palavras amigas e conselhos que me deu ao longo da realização deste trabalho.

Gostaria de agradecer aos meus pais, avós e namorado, por todo o amor, paciência e apoio que me têm dado ao longo dos anos e que foi essencial à conclusão do mestrado e, especialmente, deste trabalho.

Não menos importante, o apoio da minha “prima, vizinha e amiga” Alice (“Licinha”), que tantas horas tem despendido ao longo dos anos para me ajudar.

A todos, muito obrigada!

Resumo

A Internet, ao longo dos últimos anos, tornou-se comum no local de trabalho. Empresas de diversos sectores de actividade foram rápidas a aproveitar o potencial oferecido pela Internet, e a pô-lo ao serviço da prossecução dos seus objectivos.

Contudo, apesar de ter contribuído para tornar os funcionários mais eficientes, ao permitir-lhes ter acesso a informação sobre diversos temas e a comunicar com qualquer zona do globo instantaneamente, também acarretou novas áreas de preocupação.

As investigações iniciais sobre a utilização da Internet, durante o horário laboral, para fins pessoais, consideraram que esta tinha um impacto negativo na produtividade, pois os funcionários estavam a despende tempo que deveria ser utilizado para executar o seu trabalho, o que poderia torná-los improdutos.

A literatura recente, por seu turno, apresenta a Internet como uma mais-valia para a produtividade dos colaboradores, pois, para além de ser uma ferramenta que os auxilia na execução do seu trabalho, quando utilizada com moderação, também constitui uma forma de relaxamento, o que contribui para melhorias no nível de concentração e, conseqüentemente, da produtividade.

Face a esta ambigüidade presente na literatura e à escassez de trabalhos sobre este tema em Portugal, resolvemos elaborar esta tese sobre o impacto da utilização da Internet na produtividade.

Os resultados obtidos a partir da aplicação de um inquérito por questionário, a uma amostra por conveniência, a elementos da população activa em Portugal, demonstraram que a Internet, quando utilizada por lazer, não tem impacto na produtividade.

Abstract

The Internet, throughout the last few years, has become a common tool at the workplace. Companies from various areas were quick to embrace the opportunities and potential that the Internet has to offer and put them to good use to achieve their goals.

However, despite having contributed to the efficiency of employees, by allowing them to have instant access to information on a variety of topics and facilitating communication all over the world, it also contributed to never before encountered preoccupations for employers. Initial investigations into the use of the Internet for personal reasons during working hours stated that such use had a negative impact on productivity. The reasoning for such was that employees would be wasting time which could be used to further their work, thus possibly making them unproductive.

On the other hand, recent research has shown the Internet to be quite valuable to productivity. Studies have shown that not only is the Internet a priceless tool which aids workers to accomplish their designated tasks but also, when used reasonably, allows those who are working to have moments of relaxation. This contributes to improvements in concentration and ultimately in productivity.

Due to the ambiguity present in articles and the lack of works on this theme in Portugal, a decision was made to base this thesis on the impact of Internet usage on productivity.

The results taken from the study done by means of a questionnaire, through a convenience sample, from elements of the working population in Portugal, have shown that the Internet, when used for leisure purposes, does not have an impact on productivity.

- Índice Geral -

Agradecimentos

Resumo

Abstract

Índice Geral----- i

Índice de Quadros -----iii

Índice de Figuras -----iv

Índice de Gráficos -----iv

Capítulo I – Introdução-----1

1.1. Justificação da importância do tema-----1

1.2. A problemática -----3

1.3. Objectivos do estudo----- 5

1.3.1. Objectivo geral -----5

1.3.2. Objectivos específicos -----5

1.4. Estrutura do trabalho -----5

Capítulo II – Internet e Produtividade: o Estado da Arte-----7

2.1. Definição e paradoxo da produtividade-----7

2.2. Produtividade: a perspectiva micro----- 11

2.2.1. Mau desempenho e as suas causas ----- 11

2.2.1.1. Estratégias para gerir este tipo de problema ----- 13

2.2.1.2. Programas de intervenção ----- 14

2.3. Produtividade: a perspectiva macro ----- 16

2.4. Entre micro e macro: o paradoxo da produtividade----- 18

2.5. Internet e produtividade----- 24

2.5.1.Utilização da Internet no horário de trabalho ----- 24

2.5.1.1. Definindo utilização abusiva da Internet no local de trabalho ----- 25

2.5.1.1.1. Algumas estatísticas sobre o abuso na utilização da
Internet ----- 29

2.5.1.1.2. Modelo ABCD ----- 30

2.5.1.2. Utilização da Internet durante o horário laboral: o lado positivo ---- 32

2.5.1.3. Motivações para utilizar a Internet, para uso pessoal, no trabalho -----	33
2.5.1.4. Determinantes da intenção da utilização da Internet no trabalho ----	36
2.5.1.5. Monitorização da utilização da Internet -----	37
2.5.1.6. Internet e transformação no local de trabalho -----	41
Capítulo III – Utilização da Internet em Portugal -----	45
3.1. Caracterização da utilização da Internet em Portugal -----	45
3.2. Perfil social dos cibernautas portugueses -----	46
Capítulo IV – Enquadramento teórico e formulação de hipóteses -----	51
4.1. Quadro teórico adoptado -----	51
4.1.1. Variáveis independentes -----	51
4.1.2. Variável dependente -----	51
4.2. Hipóteses -----	52
Capítulo V – Questões metodológicas-----	53
5.1. Estudo de natureza quantitativa -----	53
5.2. Instrumento de recolha dos dados -----	53
5.2.1. Pré-teste -----	54
5.3. Definição da amostra -----	54
5.4. Processo de recolha dos dados -----	55
5.5. Processamento e análise dos dados -----	55
Capítulo VI – Análise dos dados -----	56
6.1. Caracterização sócio-demográfica e profissional dos inquiridos -----	56
6.2. Caracterização da utilização da Internet -----	58
6.3. Análise da produtividade -----	67
Capítulo VII – Discussão dos resultados e conclusões-----	71
7.1. Discussão dos resultados -----	71
7.2. Conclusões -----	72
7.3 Contributos para a gestão de recursos humanos -----	73
7.4 Limitações sentidas e sugestões para futuras investigações -----	73
Referências Bibliográficas -----	75
Anexo I – Instrumento de recolha dos dados -----	80
Anexo II - <i>Endicott Work Productivity Scale</i> -----	87
Anexo III - Instruções para análise da <i>Endicott Work Productivity Scale</i> -----	93

Índice de Quadros

Quadro 1: Produtividade – alguns dados comparativos -----	7
Quadro 2: Exemplos de definições de produtividade -----	8
Quadro 3: Concepções de produtividade em diferentes áreas disciplinares-----	10
Quadro 4: Exemplos de medidas de produtividade-----	11
Quadro 5: Causas possíveis de mau desempenho-----	12
Quadro 6: Programas de intervenção de base psicológica visando melhorias do desempenho individual -----	14
Quadro 7: Cinco perspectivas sobre o desempenho organizacional-----	18
Quadro 8: Resumo dos estudos sobre a relação TI (ou TIC) – produtividade -----	20
Quadro 9: Quatro tipos de Uso Desviante das Tecnologias de Internet com exemplos -----	27
Quadro 10: Consequências de quatro tipos de comportamentos de UDTI -----	28
Quadro 11: Estratégias em relação à utilização da Internet -----	38
Quadro 12: Data da primeira utilização da Internet -----	45
Quadro 13: Frequência de utilização da Internet e correio electrónico -----	46
Quadro 14: Principais características sócio demográficas dos utilizadores e não utilizadores da Internet-----	46
Quadro 15: Nível de escolaridade dos utilizadores e não utilizadores da Internet -----	48
Quadro 16: Frequência de utilização da Internet em diversos locais-----	48
Quadro 17: Motivos pessoais e profissionais para utilizar a Internet no trabalho-----	49
Quadro 18: Tipo de actividades efectuadas na Internet em 2008-----	50
Quadro 19: Caracterização sócio-demográfica dos inquiridos-----	57
Quadro 20: Caracterização profissional dos inquiridos -----	58
Quadro 21: Frequência com que utiliza a Internet no local de trabalho -----	59
Quadro 22: Duração de cada sessão que passa na Internet -----	59
Quadro 23: Percentagem de tempo utilizada para lazer-----	60
Quadro 24: Aplicações mais utilizadas na Internet-----	60
Quadro 25: Principais motivos para utilizar a Internet-----	61
Quadro 26: Controlo de utilização da Internet -----	62

Índice de Figuras

Figura 1: Modelo da utilização pessoal da Internet durante o trabalho -----	36
Figura 2: Esquemática do modelo de Triandis -----	36
Figura 3: Gestão da Internet a partir da abordagem pró-activa para a abordagem reactiva -----	41
Figura 4: Relação Particular/Trabalho e Pré e Pós Difusão da Internet no local de trabalho-----	42
Figura 5: A Internet e a transformação no trabalho-----	43
Figura 6: Quadro teórico-----	51

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Frequência de utilização da Internet segundo o género -----	62
Gráfico 2: Frequência de utilização da Internet segundo a faixa etária -----	63
Gráfico 3: Frequência de utilização da Internet segundo o nível de escolaridade-----	63
Gráfico 4: Percentagem de tempo utilizada para actividades de lazer segundo o género -----	64
Gráfico 5: Percentagem de tempo utilizada para actividades de lazer segundo a faixa etária -----	64
Gráfico 6: Percentagem de tempo utilizada para actividades de lazer segundo o nível de escolaridade -----	65
Gráfico 7: Percentagem de tempo utilizada para actividades de lazer segundo o sector de actividade -----	65
Gráfico 8: Percentagem de tempo despendida em cada aplicação da Internet -----	66
Gráfico 9: Controlo da utilização da Internet segundo a percentagem de tempo utilizada para lazer-----	66
Gráfico 10: Nível de produtividade segundo a percentagem de tempo utilizada para actividades de lazer-----	67
Gráfico 11: Nível de produtividade segundo a faixa etária-----	68
Gráfico 12: Nível de produtividade segundo o género -----	68
Gráfico 13: Nível de produtividade segundo o nível de escolaridade-----	69
Gráfico 14: Nível de produtividade segundo o sector de actividade -----	69
Gráfico 15: Nível de produtividade segundo a duração de cada sessão passada na Internet -----	70

CAPÍTULO I – Introdução

A elaboração de uma dissertação de mestrado constitui um desafio e a oportunidade de pôr em prática os conhecimentos adquiridos ao longo do percurso académico. Assim, e tendo em conta que o campo de estudo é a gestão de recursos humanos, a nossa principal preocupação na escolha do tema deste trabalho foi identificar um campo de estudo pertinente para a área e que tivesse sido pouco estudado em Portugal.

A ideia de realizar um estudo sobre o impacto da utilização da Internet na produtividade em Portugal surgiu da constatação da sua crescente utilização a nível empresarial. Ao longo das últimas décadas, a Internet tem feito parte do quotidiano de milhares de portugueses e, as organizações, em particular, têm sido rápidas a identificar e aproveitar o potencial oferecido pela Internet na prossecução dos seus objectivos.

Todavia, a Internet nem sempre é utilizada da melhor forma e o seu uso inapropriado pode acarretar custos para as empresas, nomeadamente, a nível da produtividade.

Posto isto, surgiu o interesse em estudar o tema do impacto da utilização da Internet na produtividade em Portugal, procurando com isto, dar um contributo inovador e original ao estudo desta temática no nosso país.

1.1. Justificação da importância do tema

No decorrer das últimas décadas, o tema do impacto da utilização da Internet no local de trabalho tem sido largamente estudado por autores de diversos países (Wen & Lin, 1998; Anandarajan *et al*, 2000; Case & Young, 2001; Goss, 2001; Anandarajan, 2002; Muhl, 2003; Rotunda *et al*, 2003; Young & Case, 2003; Wallace, 2004; Lee *et al*, 2005; Mastrangelo *et al*, 2006; Sánchez *et al*, 2006; Garrett & Danziger, 2008; Coker¹).

O interesse pelo estudo do impacto das tecnologias de informação na produtividade remonta à década de oitenta quando o Nobel da economia do ano de 1987, Robert Solow, criou o paradoxo da produtividade com a expressão “*You can see the computer age everywhere but in the productivity statistics*” (Solow, 1987: 36). O que o economista pretendia afirmar com este paradoxo é que não era possível afirmar, de forma convincente, que os investimentos em tecnologias resultassem em melhorias na produtividade das empresas que os adoptavam.

¹ Estudo a aguardar publicação.

Na tentativa de aprofundar o paradoxo da produtividade criado por Solow, vários autores seguiram as suas pisadas e procuraram explicações para o mesmo (Brynjolfsson, 1993; Brynjolfsson & Yang, 1996; Triplett, 1999).

Contudo, dados mais recentes e as novas tecnologias aplicadas vieram contrariar esta teoria, concluindo que os investimentos em tecnologias contribuem para uma melhoria na produtividade das empresas que os adoptam (Brynjolfsson & Hitt, 1993; Brynjolfsson, 1993, 1996; Bresnahan, 1997).

No caso específico da Internet, o estudo do seu impacto na produtividade tem seguido um percurso semelhante ao das tecnologias de informação. Os estudos iniciais desta temática identificaram que a Internet oferece aos colaboradores o acesso ao maior *playground* do mundo (Anandarajan, 2002). Posto isto, diversos autores (Lim, 2002; Lim *et al*, 2002; Garrett & Danziger, 2008) têm vindo a afirmar que os colaboradores, ao realizarem actividades como enviar um *email* a um amigo, ver vídeos no Youtube ou participar em redes sociais como o Facebook, vão despendendo tempo que deveria estar a ser destinado à elaboração do seu trabalho, o que pode conduzir a uma diminuição da sua produtividade.

Tal como aconteceu com as tecnologias de informação, estudos mais alargados e com amostras mais rigorosas vieram demonstrar, no entanto, que a utilização da Internet pode contribuir para um aumento da produtividade (Litan & Rivlin, 2001), uma vez que, disponibiliza diversos recursos aos colaboradores que podem ser utilizados por estes na execução do seu trabalho (Cox, 2009).

Brent Coker², num estudo recente, foi mais além e demonstrou que os colaboradores que utilizam a Internet no local de trabalho são 9% mais produtivos do que aqueles que não a utilizam, desde que não excedam 20% de tempo da sua jornada de trabalho.

Embora frequentes noutros países, os estudos sobre o impacto da Internet são raros em Portugal e, centrando-se na produtividade, são praticamente inexistentes. De facto, sobre a utilização da Internet, apenas descobrimos os estudos efectuados por uma equipa de investigadores do Centro de Investigação e Estudos de Sociologia do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (2003) e pelo Instituto Nacional de Estatística (2008). No caso concreto do impacto da utilização da Internet na produtividade, encontramos a referência a um trabalho elaborado pela Associação Nacional das PME (2009). Face ao exposto, surgiu o interesse em estudar o impacto da utilização da Internet na produtividade em Portugal.

² Estudo a aguardar publicação.

1.2. A problemática

A problemática é a abordagem ou a perspectiva teórica que decidimos adoptar para tratar o problema posto pela pergunta de partida. (Quivy & Campenhoudt, 1992: 91).

Deste modo é importante referir qual a nossa questão de partida para este trabalho. Assim, a questão é: *Internet, factor positivo ou negativo para a produtividade?*

Desde que, na década de noventa, a Internet passou a ser utilizada à escala mundial, as empresas começaram a adoptar esta ferramenta e a solicitar aos seus colaboradores para a usarem em actividades relacionadas com o seu trabalho. Face às suas inúmeras vantagens comparando com outras formas de comunicação, sendo mais rápida e eficiente a nível de custos (Gupta, 2004), a Internet tem facilitado o dia-a-dia de diversos empregadores, possibilitando a coordenação de actividades globais com os seus funcionários, clientes e parceiros.

É inegável que a Internet tem contribuído para melhorar a eficiência dos trabalhadores e das empresas como um todo. Contudo, a Internet “abriu a porta” a uma série de preocupações para as organizações, nomeadamente na produtividade dos colaboradores, uma vez que estes utilizam a Internet, durante o horário laboral para realizar actividades pessoais, como enviar *emails*, comunicar com amigos e família, pagar contas, entre outras actividades.

A maior parte das pessoas desperdiça tempo, especialmente se o seu trabalho é difícil, stressante, aborrecido ou não compensador, ou quando os seus interesses principais recaem sobre outras áreas. Mesmo as pessoas que gostam dos seus empregos, por vezes, sentem a necessidade de se focar em actividades não relacionadas com o seu trabalho, apenas para atender a preocupações familiares e outros compromissos. No geral, os empregadores sabem que os trabalhadores desperdiçam algum tempo no trabalho e alguns empregadores mais perspicazes reconhecem que uma quantidade razoável de tempo dedicada aos interesses pessoais dos colaboradores pode beneficiar a sua moral. O que é surpreendente, contudo, é quão pouco os empregadores sabem do tempo total que é desperdiçado. Segundo pesquisas recentes, os profissionais de recursos humanos assumem que os trabalhadores desperdiçam, em média, uma hora por dia. Por seu turno, os funcionários admitem perder cerca de duas horas por dia.³

De modo a contornar esta situação, várias organizações começaram a adoptar políticas internas sobre a utilização da Internet e *softwares* que monitorizam a utilização da Internet por parte dos colaboradores além de bloquearem o seu acesso a determinados *sites*.

³ http://www.bloxx.com/assets/downloads/bloxx_whitepaper_productivity.pdf

Uma questão central que se coloca na utilização pessoal da Internet durante o horário de trabalho consiste em perceber se esta situação deve ou não ser considerada um abuso, pois o carácter do ambiente de trabalho contemporâneo, com a sua flexibilidade e natureza aberta e autónoma tornou menos nítida a fronteira entre a vida pessoal e profissional. Na actualidade, não existe uma fronteira clara que separe a esfera privada da profissional, uma vez que os trabalhadores estão sempre “on”. Assim, da mesma forma que os colaboradores levam trabalho para finalizar em casa, é natural que tratem de assuntos pessoais no local de trabalho, o que, poderá não ter, necessariamente, um impacto negativo na sua produtividade.

Não obstante o crescimento substancial da utilização da Internet no tecido empresarial português nos últimos anos, o estudo deste tema tem sido praticamente inexistente em Portugal, contrariando o que se tem observado em diversos países onde tem sido realizado um número considerável de trabalhos sobre o impacto da utilização da Internet na produtividade. Assim, e após uma pesquisa na Internet em bases de dados de artigos e em *sites* de diversas instituições de ensino superior, apenas encontramos os estudos sobre a utilização da Internet apresentados pelo INE e ISCTE, e o estudo sobre o impacto da utilização da Internet na produtividade da Associação Empresarial das PME.

Estudos internacionais recentes têm vindo a demonstrar que o uso regrado da Internet, no local do trabalho, pode contribuir para uma melhoria da produtividade dos colaboradores. Contudo, um estudo nacional levado a cabo pela Associação Nacional das PME concluiu que “para as PME que empregam quase dois milhões e meio de pessoas (dados de Julho 2009), as actividades *time-consuming* ligadas às redes sociais pagam-se caras.” Assim, a associação afirma que a consulta do *email* pessoal, durante o horário de trabalho, custa às PME nacionais €1,5 milhões/ano. A somar à consulta do *email*, existem “outras consultas *online* e a participação activa em eventos virtuais, somando pelo menos uma hora de desperdício de trabalho.” Aqui, as consequências já são outras, pois em 60 minutos, as PME portuguesas perdem €18 milhões/ano. Augusto Morais, presidente da Associação Nacional das PME, acrescenta ainda que estes montantes são “reais e redutores, pois a utilização abusiva, em alguns casos no sector do turismo e serviços eleva-se para três horas diárias.” (Barbosa, 2009: 25-26).

O mesmo artigo realça um caso contrário. A IBM, a partir de 2005, começou a motivar os seus colaboradores a participarem nas redes sociais e a valerem-se dessas ferramentas para estarem atentos ao que se passa «“lá fora”, seja na blogosfera ou em redes sociais como o Twitter, Facebook, o LinkedIn, MySpace». E, mesmo assim, é eleita todos os anos como uma das vinte melhores empresas para trabalhar.

Face à ambiguidade de dados presentes na literatura e à lacuna existente no estudo desta temática em Portugal, achamos pertinente estudar o tema do impacto da utilização da Internet na produtividade, procurando demonstrar que, o seu uso regrado contribui para um aumento desta.

1.3. Objectivos do estudo

1.3.1. Objectivo geral

O objectivo geral desta dissertação consiste em identificar se a utilização da Internet durante o horário laboral tem um impacto positivo ou negativo na produtividade.

1.3.2. Objectivos específicos

No que concerne aos objectivos específicos deste trabalho, estes são:

- Identificar se a utilização regrada da Internet, no local de trabalho, tem impacto na produtividade.
- Verificar se a monitorização de utilização da Internet e as políticas específicas de controlo do acesso a esta têm um impacto positivo na produtividade dos colaboradores.

1.4. Estrutura do trabalho

Neste ponto, iremos olhar transversalmente para a estrutura do trabalho.

O presente estudo encontra-se dividido em sete capítulos distintos. O primeiro centra-se na apresentação do problema em estudo, na justificação da importância do tema, na identificação dos objectivos da investigação e, finalmente, na exposição da estrutura do trabalho.

O segundo capítulo é dedicado ao enquadramento teórico. Assim, é apresentado o estado da arte sobre a questão da produtividade e do impacto da utilização da Internet na produtividade.

No capítulo seguinte, é apresentada uma caracterização da utilização da Internet em Portugal.

O capítulo número quatro é dedicado à apresentação do quadro teórico adoptado, tendo em conta as variáveis fundamentais, e à enunciação das hipóteses.

No quinto capítulo são apresentadas as questões metodológicas inerentes a este estudo, nomeadamente, a justificação de optarmos por um estudo de natureza quantitativa, o

instrumento de recolha dos dados, a definição da amostra em estudo, como se realizou o processo de recolha dos dados e como estes foram processados.

O sexto capítulo destina-se à apresentação e análise dos dados recolhidos.

Finalmente, no sétimo capítulo, são discutidos os resultados e expostas as principais conclusões e contribuições do estudo para esta área de investigação. Para finalizar, apresentamos as principais limitações sentidas na elaboração desta tese e sugestões de pistas para futuras investigações.

CAPÍTULO II – Internet e Produtividade: o Estado da Arte

Neste capítulo, pretendemos apresentar o estado da arte sobre o tema em estudo, mostrando as principais teorias e contribuições presentes na literatura. Assim, a revisão da literatura procura identificar os aspectos centrais existentes na literatura e que são fulcrais para a problemática em estudo.

2.1. Definição e paradoxo da produtividade

Face a um mercado cada vez mais competitivo, a produtividade deve ser encarada como uma forma de sobrevivência e competitividade organizacional; e num país como Portugal, cujo nível de produtividade é o mais baixo da União Europeia (quadro 1), apesar de ser um dos países com horário semanal médio mais longo (40,6 horas), estando apenas atrás do Reino Unido (43,6) e da Grécia (40,8), a produtividade é vista como um “desafio à sociedade portuguesa” (Cunha *et al*, 2003: 736).

Quadro 1: Produtividade - alguns dados comparativos

Produtividade (em % face aos EUA)	Por hora trabalhada	Por pessoa
Bélgica	112,4	75,3
França	101,8	69,1
Holanda	100,9	74,5
Irlanda	98,4	81,5
Áustria	95,9	74,0
Dinamarca	93,5	80,1
Alemanha	92,5	69,3
Itália	88,0	68,6
Finlândia	86,3	71,0
Suécia	81,7	70,5
Reino Unido	79,5	67,7
Espanha	75,6	55,8
Grécia	58,5	46,8

Fonte: Cunha *et al.*, 2003: 736 (adaptado de Wolf, 2002)

Ao longo das últimas décadas, vários estudiosos têm procurado definir o que entendem por “produtividade” (tal como é visível no quadro 2). No entanto, e apesar de ser comumente utilizado, o termo “produtividade” é, muitas vezes, incompreendido. A este propósito, Chew (1988, como citado em Tangen, 2005: 35) afirma que embora o conceito exista há muito tempo, muitas pessoas que tomam decisões todos os dias sobre como melhorar a eficiência, não sabem responder à simples questão do que é a produtividade. Além disso, é frequentemente confundido com variáveis individuais (esforço, desempenho, motivação) e variáveis organizacionais (competitividade, eficiência, excelência, eficácia, rendibilidade, produção) (Cunha *et al.*, 2003).

Quadro 2: Exemplos de definições de produtividade

<i>Definição</i>	<i>Referência</i>
Produtividade = capacidade de produzir	(Littré, 1883)
Produtividade é o que o homem pode realizar com o material, capital e tecnologia. A produtividade é principalmente uma questão de forma pessoal. É uma atitude que temos de melhorar continuamente a nós mesmos e às coisas que nos rodeiam.	(Japan Productivity Centre, 1958 [from Björkman, 1991])
Produtividade = unidades de <i>outputs</i> /unidades de <i>inputs</i>	(Chew, 1988)
Produtividade = actual <i>output</i> /recursos utilizados esperados	(Sink & Tuttle, 1989)
Produtividade = receita total (custo + objectivo de lucro)	(Fisher, 1990)
Produtividade = valor adicionado/ <i>input</i> de factores de produção	(Aspén <i>et al.</i> , 1991)
A produtividade é definida como a relação do que é produzido para o que é necessário para produzi-lo. A produtividade mede a relação entre <i>output</i> tais como bens e serviços produzidos, e <i>input</i> que inclui o trabalho, capital, materiais e outros recursos.	(Hill, 1993)
Produtividade (<i>output</i> por hora de trabalho) é o factor central de longo prazo determinando qualquer média de vida da população.	(Thurow, 1993)
Produtividade = a qualidade ou estado de levar em diante, de gerar, de causar a existência, de produzir resultados grandes ou produzir abundantemente.	(Koss & Lewis, 1993)
Produtividade significa o quanto e como se produz a partir dos recursos utilizados. Se produzir mais ou melhores bens a partir dos mesmos recursos, aumentamos a produtividade. Ou se produzimos os mesmos bens com menores recursos, também aumentamos a produtividade. Por “recursos”, entendemos todos os recursos humanos e físicos, isto é, as pessoas que produzem os bens ou	(Bernolak, 1997)

<p>forneem os servios e os bens com que as pessoas os podem produzir ou prestar os servios.</p> <p>Produtividade é a comparao dos <i>inputs</i> físicos a uma fábrica com os <i>outputs</i> físicos da fábrica.</p> <p>Produtividade = eficiência * eficácia = valor adicionando tempo/tempo total</p> <p>Produtividade = (<i>output/input</i>) * qualidade = eficiência * utilizao * qualidade.</p> <p>Produtividade é a capacidade de satisfazer as necessidades do mercado de bens e servios com um mínimo de consumo de recursos.</p>	<p>(Kaplan & Cooper, 1998)</p> <p>(Jackson & Petersson, 1999)</p> <p>(Al-Darrab, 2000)</p> <p>(Moseng & Rolstadas, 2001)</p>
--	--

Fonte: Tangen, 2005: 36.

Posto isto, Pritchard (1992) afirma que a melhor forma de definir o conceito de produtividade consiste em distingui-lo dos conceitos com os quais é confundido. Assim:

- A produtividade é diferente do **desempenho individual**, pois enquanto este é percebido como uma medida de quão bem o indivíduo cumpre o seu papel ou uma comparao entre as expectativas de desempenho e o desempenho real, a produtividade vai para lá da soma dos resultados individuais, uma vez que está relacionada, por exemplo, com a cooperao, o grau de coordenao, disponibilidade dos recursos necessários e como as prioridades são definidas para alcanar os objectivos organizacionais.
- O **output** (resultado) pode ser percebido como a quantidade de produtos ou servios gerados por um sistema. Enquanto os *outputs* fazem parte da produtividade, esta também se refere aos *inputs* e   relao entre os *outputs* alcanados e os desejados.
- A **capacidade de produo** consiste numa medida dos *outputs* potenciais de um sistema. A produtividade diz respeito   produo real e não   potencial.

Para o autor (1992) a produtividade pode ser percebida como uma medida dos resultados em relao aos objectivos (**eficácia**) ou dos resultados em relao aos *inputs* (**eficiência**).

A questão da produtividade tem vindo a suscitar o interesse de estudiosos de diferentes disciplinas, os quais, partindo de questões distintas, apresentam definições e conclusões diversas (quadro 3).

Quadro 3: Concepções da produtividade em diferentes áreas disciplinares

Disciplina	Concepção de produtividade
Economia	O rácio de <i>outputs</i> sobre os <i>inputs</i> que lhes estão associados, i.e. a eficiência do processo transformador de <i>inputs</i> em <i>outputs</i> .
Contabilidade	Procura descrever e melhorar o desempenho financeiro da organização, entendido a partir de um conjunto de rácios financeiros do tipo <i>output-input</i> e focados na eficiência financeira da organização.
Engenharia industrial	A produtividade como a eficiência do processo de transformação de <i>inputs</i> em <i>outputs</i> . A produtividade como rácio do trabalho útil (<i>output</i>) dividido pela energia usada para produzir esse trabalho (o <i>input</i>).
Psicologia	Foco nos aspectos da produtividade que os indivíduos podem controlar: os comportamentos. O pressuposto é o de que a mudança dos comportamentos pode conduzir à mudança da produtividade.
Gestão	Corresponde à concepção mais abrangente e menos facilmente identificável. Equipara a produtividade a qualquer medida que tenda a aumentar a eficiência ou eficácia, como a diminuição do absentismo, o aumento do <i>cross-selling</i> ou a melhoria da satisfação do consumidor.

Fonte: Cunha *et al*, 2003: 739 (adaptado de Pritchard 1992)

Como podemos ver acima, enquanto para a economia a produtividade está relacionada com a transformação de *inputs* em *outputs*, já a gestão centra-se em determinadas medidas que fomentem quer a eficiência quer a eficácia. A este respeito, Pritchard (1992) defende que, independentemente da perspectiva, a produtividade diz respeito a duas medidas: eficiência e eficácia, sendo que:

- A **eficiência** é o rácio dos *outputs* sobre os *inputs*.
- A **eficácia** diz respeito à relação entre os *outputs* e algum padrão ou expectativa.

Existe uma série de indicadores (quadro 4), como sejam o lucro, a quota de mercado ou o retorno do investimento através dos quais a produtividade pode ser medida. Para o propósito da nossa investigação, um dos indicadores mais relevantes é o *output* por empregado, ou seja, o produto adveniente do seu trabalho.

Quadro 4: Exemplos de medidas de produtividade

- Lucro
- Satisfação dos clientes
- Quota de mercado
- Produtos (não) defeituosos
- Tempo de resposta às encomendas
- Vendas em 2001/Vendas em 2002
- Custos laborais em 2002/Custos laborais 2003
- Retorno do investimento
- *Output* por empregado
- *Output* real/*Output* planeado
- Custo de trabalho por unidade produzida

Fonte: Cunha *et al*, 2003: 738

A produtividade pode ser analisada de duas perspectivas: a perspectiva micro e a perspectiva macro. Nos pontos seguintes iremos analisar a produtividade à luz destas duas perspectivas.

2.2. Produtividade: a perspectiva micro

Um tema fundamental na análise da produtividade, segundo a perspectiva micro, consiste no desempenho no trabalho. Assim, no ponto seguinte, falamos sobre o mau desempenho e as suas causas.

2.2.1. Mau desempenho e as suas causas

Gerir pessoas percebe-se como uma das funções mais complexas com a qual as organizações têm de lidar. Estas procuram que os colaboradores sejam não só eficientes, ou seja, que façam as coisas de forma certa, mas também eficazes, isto é, que façam as coisas certas de maneira correcta. Só assim conseguem potenciar um melhor desempenho dos colaboradores, o que potencia uma melhoria na produtividade. Contudo, nem sempre é possível alcançar o desempenho esperado, ficando-se aquém do pretendido.

Neste ponto, procuraremos dar particular atenção às causas do mau desempenho, bem como evidenciar algumas intervenções que procuram melhorar o desempenho.

O quadro 5 procura apresentar algumas das causas possíveis para o mau desempenho.

Quadro 5: Causas possíveis de mau desempenho

Tipos	Explicação	Exemplos
Capacidade intelectual insuficiente	Capacidades cognitivas insuficientes para as exigências da função.	O nível de inteligência do gestor não é compatível com as exigências da função de topo que ocupa.
Conhecimento insuficiente sobre a função	Falta de conhecimento e/ou de informação sobre a função ou a organização.	O programador não conhece em profundidade a linguagem necessária para levar a cabo o programa de <i>software</i> que o director de informática lhe encomendou.
Estados emocionais contraproducentes	Influência de estados emocionais que interferem com o trabalho (e.g., ansiedade ou depressão).	O indivíduo está deprimido, tem pensamentos recorrentemente negativos/pessimistas, revela pouco interesse pelo trabalho, executa negligentemente as funções.
Uso de drogas ou álcool	Influência de substâncias que interferem com o desempenho (e.g., bebidas alcoólicas).	O operador da máquina está sob o efeito do álcool bebido durante o almoço, não sendo capaz de desligá-la a tempo de evitar grande volume de desperdícios.
Alcoolismo ou toxicod dependência	Dependência face ao tipo de substâncias referidas na situação anterior.	O vendedor é alcoólico, pelo que actua negligentemente com os seus clientes – especialmente durante o período da tarde, isto é, depois de ter ingerido algum álcool durante a manhã.
Padrões de desempenho baixos	Níveis baixos de exigência pessoal.	Por várias razões (incluindo as culturais, educacionais, emocionais), o funcionário da secretaria não anota correctamente as mensagens dos clientes destinadas ao director comercial.
Pouca motivação	Demonstrada falta de interesse pelo trabalho.	O funcionário até denota habitualmente elevados níveis de exigência, mas razões vigorosas tornam-no pouco interessado pelo trabalho.
Limitações físicas	Características físicas inadequadas à exigência da função.	A acuidade visual do operário é insuficiente para que proceda correctamente à escolha das peças cerâmicas (para refugo, de 1. ^a , de 2. ^a , de 3. ^a).
Crises familiares	Situações familiares extraordinárias que interferem com a vida profissional.	A morte ou divórcio do cônjuge tornam a pessoa deprimida, ansiosa, preocupada – absorvendo-a completamente e impelindo-a a mau desempenho.
Predomínio de considerações familiares sobre as exigências de trabalho	Maior atenção à vida familiar mesmo perante situações não críticas (e.g., recusa de viajar por razões familiares).	O indivíduo coloca a família em lugar cimeiro, recusando-se a viajar para exercer funções de representação numa feira internacional.
Influências grupais negativas	Normas grupais que dificultam o alcance dos	O grupo pressiona um operário de elevado desempenho para que ele reduza

	objectivos da organização.	o ritmo de trabalho (“se os nossos chefes se apercebem de que podemos fazer mais do que aquilo que fazemos actualmente, dentro de algum tempo exigir-nos-ão ainda mais”).
Envolvente de trabalho contraproducente	Condições físicas de trabalho inconvenientes ou desconfortáveis.	O excessivo calor sentido dentro da fábrica provoca indolência nos operários.
Comunicação inadequada ao trabalhador sobre o seu desempenho	Incapacidade da organização para clarificar ao trabalhador qual o padrão de desempenho esperado.	O chefe não faculta ao seu colaborador o <i>feedback</i> necessário para que ele possa remover os comportamentos inadequados e reforçar os mais apropriados.
Conflito entre os valores pessoais e as exigências do trabalho	Valores pessoais que colidem com as exigências da organização.	Existe baixo nível de congruência (<i>fit</i>) entre os valores do indivíduo e os prevacentes na organização. Por exemplo, trabalhar certos dias da semana pode ser incompatível com as práticas e crenças religiosas da pessoa.

Fonte: Cunha *et al*, 2003: 740 (adaptado de Mitchell & O’Reilly, 1983: 210)

Como podemos observar acima, de entre todas estas causas existem considerações de ordem física (limitações físicas, alcoolismo ou toxicodependência), social (influências grupais negativas), psicológica (estados emocionais contraproducentes, crises familiares) ou mesmo intelectual (capacidade intelectual insuficiente, conhecimento insuficiente sobre a função). Estes constrangimentos são, porém, alvo de diversas estratégias delineadas para gerir o problema do mau desempenho, como veremos de seguida.

2.2.1.1. Estratégias para gerir este tipo de problemas

Segundo Armstrong and Baron (2005 como citado em Goodhew *et al*, 2008: 954), existem cinco passos para gerir o mau desempenho:

1. Identificar e chegar a um consenso sobre o problema.
2. Estabelecer o (s) motivo (s) para o baixo desempenho.
3. Decidir e chegar a um consenso relativamente à acção requerida.
4. Fornecer meios para essa acção, por exemplo, através da formação.
5. Monitorizar o desempenho e proporcionar *feedback*.

Através de um destes passos, as organizações podem intervir nesta questão do mau desempenho, adaptando a estratégia que melhor se adequa ao seu funcionamento interno e aos seus objectivos.

2.2.1.2. Programas de intervenção

Os autores Guzzo *et al* (1985) realizaram um estudo destinado a avaliar os efeitos de intervenções organizacionais de base psicológica a partir do qual consideraram onze tipos de programas de intervenção, que são apresentados no quadro 6.

Quadro 6: Programas de intervenção de base psicológica visando melhorias do desempenho individual

<i>Tipos</i>	Explicação
Recrutamento e selecção	Referem-se ao processo de “aquisição” de recursos humanos. Uma faceta relevante deste tipo de programas é a antevisão realista da função, destinada a oferecer ao candidato um conjunto de expectativas realistas sobre a função e a organização.
Formação e instrução	Referem-se a práticas destinadas a melhorar o desempenho dos trabalhadores através de modelação comportamental, relacionamento interpessoal, seminários e acções de formação.
Avaliação e <i>feedback</i>	Consistem em práticas destinadas a oferecer aos colaboradores informação sobre o seu desempenho, incluindo sistemas de avaliação formal ou de auto-avaliação.
Gestão por objectivos	Referem-se à especificação dos objectivos de trabalho, monitorização dos resultados alcançados, atribuição de recompensas, participação na definição dos objectivos e na respectiva revisão.
Definição de objectivos	Representam uma variante da gestão por objectivos, centrada na especificação de objectivos difíceis mas alcançáveis e em aspectos limitados mas importantes do desempenho. A participação e a articulação com o sistema de recompensas não são consideradas decisivas.
Compensação financeira	Consistem em alguma forma de articulação do desempenho individual com um sistema de recompensas de tipo financeiro.
Redesenho do trabalho	Referem-se ao enriquecimento do trabalho, de forma a aumentar o seu potencial de motivação.
Técnicas de tomada de decisão	Visam ajudar a melhorar a qualidade e rapidez da tomada de decisões.
Métodos de supervisão	Referem-se à formação ou redefinição dos padrões de supervisão. Embora a supervisão seja importante noutros tipos de programas, ela constitui neste caso o tema central da intervenção.
Horários flexíveis	Incluem formas de harmonização dos horários de trabalho com os interesses individuais, redistribuindo os horários de uma forma diferente da tradicional.
Intervenções sociotécnicas	São programas de duração tipicamente longa, que visam introduzir mudanças organizacionais de alguma amplitude. Estas mudanças procuram combinar as vertentes humana e tecnológica.

Fonte: Cunha *et al*, 2003: 741 (adaptado de Guzzo, Jette e Katzell, 1985)

Uma empresa tem interesse em fomentar o desempenho individual de cada um dos seus funcionários, pelo que pode considerar programas de intervenção que incidam sobre o recrutamento e a selecção, sobre a definição do trabalho ou os métodos de supervisão, ou mesmo sobre as intervenções sociotécnicas, tal como demonstrado acima.

Este estudo permitiu obter algumas conclusões relevantes, nomeadamente (Cunha *et al*, 2003):

- As técnicas comportamentais que têm como objectivo a melhoria da produtividade são, por norma, eficazes.
- Os programas têm diferentes níveis de eficácia. Assim, os que envolvem formação, definição de objectivos e redesenho dos sistemas tendem a ser mais poderosos.
- Os resultados dos programas de incentivos financeiros apresentam uma grande variabilidade. Desta forma, apesar de poderem ser muito eficazes se forem bem utilizados, também podem ocultar “armadilhas” de ineficácia para as organizações que sejam menos cautelosas ou sofisticadas na sua aplicação.
- Os programas que combinam diferentes técnicas apresentam resultados superiores do que aqueles que usam apenas uma técnica.
- A eficácia dos programas depende do respectivo contexto de utilização, ou seja, uma técnica só será eficaz, se for aplicada ao tipo de problema para que serve.

Nicholas (1982), num outro estudo sobre o impacto de intervenções de desenvolvimento organizacional, apurou que as intervenções multifacetadas são, potencialmente, mais eficazes e a “combinação vencedora” é constituída por:

- Participação dos trabalhadores na definição de objectivos, na tomada de decisão e no desenho do trabalho.
- Colaboração através de alguma forma de construção de espírito de equipa.
- Concomitante reorganização estrutural.

Importa salientar que, quer na perspectiva de Guzzo e seus colaboradores (1985), quer na de Nicholas (1982), não existe uma técnica universalmente eficaz, pois sê-lo-á ou não em função do contexto.

2.3. Produtividade: a perspectiva macro

No que concerne à perspectiva macro, o desempenho da organização “tende a ser avaliado de formas muito diversas consoante os objectivos, valores e interesses daqueles que procedem à análise” (Cunha *et al*, 2003: 742).

Esta perspectiva, segundo os autores (2003) pode ser percebida a partir de cinco abordagens:

1. **A abordagem racional:** parte do pressuposto de que uma organização existe para alcançar objectivos e, quanto mais se aproximar destes, melhor sucedida será. Os autores (2003) sugerem que a principal crítica que pode ser apontada a esta perspectiva é a mesma radicar num certo unitarismo no que concerne à visão da organização, pois não é razoável que esta tenha um único objectivo. Além disso, além dos objectivos explícitos, existem os objectivos implícitos que são orientados mais para a preservação dos interesses pessoais do que para as metas da organização (Pfeffer, 1992 como citado em Cunha *et al*, 2003: 742).
2. **A abordagem de sistemas/recursos:** ao contrário da perspectiva anterior, enfatiza os *inputs* e não os *outputs*. Assim, procura entender como é que as organizações obtêm os recursos necessários para a sua sobrevivência. Esta abordagem apresenta várias qualidades, sendo que, a principal consiste em colocar o processo de afectação de recursos no cerne da actividade organizacional (Pfeffer & Salancik, 2003). Contudo, apresenta algumas limitações (Cunha *et al*, 2003):
 - A necessidade de recursos é um objectivo de toda e qualquer organização.
 - A abordagem parece confundir meios e fins, pois recolher os recursos necessários, não significa que eles sejam convenientemente utilizados.
3. **A abordagem dos processos internos:** apoia-se nas abordagens sistémica e das relações humanas, enfatizando particularmente a importância dos processos internos que auxiliam a adaptação ao meio envolvente, entre os quais se incluem a comunicação aberta, uma cultura forte e uma identidade partilhada. Então, a premissa é a de que a organização será tanto mais eficaz

quanto melhor for capaz de executar esses processos. Os autores (Cunha, *et al*, 2003) referem que os factores humanos são os critérios de eficácia predominantes nesta abordagem e que esta pode ser criticada por tomar como fins aquilo que mais genuinamente poderá ser considerado como meios (Bluedorn, 1980 como citado em Cunha *et al*, 2003: 743).

4. **A abordagem dos grupos interessados:** fundamenta-se na ideia de que os objectivos prosseguidos pela organização encontram-se associados aos objectivos de vários detentores de interesses. Ao contrário das perspectivas anteriores, que se centram numa parcela da actividade organizacional, a teoria dos grupos integra estas perspectivas que, embora sejam diferentes, são complementares.

Para esta abordagem, uma organização será eficaz se for capaz de satisfazer os critérios de eficiência dos seus grupos relevantes. Como estes critérios são distintos, a organização deverá ser eficaz em vários níveis: **aquisição** de recursos (um critério valorizado, por exemplo pelos fornecedores), sua **transformação** (um critério central para os empregados) e **resultados** alcançados (decisivos para clientes e accionistas).

O principal problema com que se defronta esta abordagem consiste em saber como integrar harmoniosamente objectivos por vezes conflitantes.

5. **A abordagem dos valores contrastantes:** Quinn e Rorbaugh (1983 como citado em Cunha *et al*, 2003: 744-745) sugeriram uma taxonomia da eficácia operacionalizada em torno dos eixos “interno vs. externo” (em que medida a organização valoriza mais processos internos ou a adaptação à envolvente), “controlo vs. flexibilidade” (em que medida existe um conjunto de regras claras ou se persegue a criatividade). Os dois primeiros critérios combinados originam quatro perspectivas, nas quais os critérios de eficácia podem ser do tipo meios fins, ou seja, valiosos em si mesmos ou pelos resultados a que dão acesso:
 - *Racional/objectivos:* ênfase nos factores externos e no controlo (cultura de mercado).
 - *Sistemas abertos:* ênfase nos factores externos e na flexibilidade (adhocracia).

- *Relações humanas*: ênfase nos factores internos e na flexibilidade (clã).
- *Processos internos*: ênfase nos factores internos e no controlo (hierarquia).

Da leitura destas cinco abordagens distintas, podemos aferir que o desempenho da organização pode ser calculado através da concretização dos seus objectivos (abordagem racional); da aquisição de recursos (abordagem de sistemas/recursos); da gestão de recursos humanos (abordagem de processos internos); da satisfação dos vários detentores de interesses (abordagem dos grupos interessados); e ainda da criação de um modelo de gestão consistente e articulado (abordagem dos valores contrastantes). O quadro 7 apresenta uma síntese destas cinco perspectivas sobre o desempenho organizacional.

Quadro 7: Cinco perspectivas sobre o desempenho organizacional

Perspectiva/abordagem	Explicação
Racional	Uma organização é tanto mais eficaz quanto mais se aproximar dos seus objectivos (e.g. lucro, crescimento, quota de mercado).
Sistemas/recursos	Uma organização é tanto mais eficaz quanto melhor for capaz de garantir a aquisição dos recursos de que necessita para sobreviver.
Processos internos	Uma organização é tanto mais eficaz quanto melhor for capaz de gerir o lado humano.
Grupos interessados ou detentores de interesses (stakeholders)	Uma organização é tanto mais eficaz quanto melhor for capaz de satisfazer de forma adequada os seus múltiplos detentores de interesses e não apenas um deles em particular.
Valores contrastantes	Uma organização é tanto mais eficaz quanto melhor for capaz de criar um modelo de gestão consistente e articulado.

Fonte: Cunha *et al.*, 2003: 743

2.4. Entre micro e macro: o paradoxo da produtividade

Robert Solow, Prémio Nobel da Economia em 1987, criou a expressão paradoxo da produtividade, através da frase «*we see computers everywhere but not in the productivity statistics.*» Segundo Carvalho (2007: 87), “o paradoxo da produtividade assenta na incapacidade de demonstrar de forma convincente que os investimentos em TI resultem em melhorias quantificáveis da produtividade das empresas que os realizam.”

Com a introdução dos computadores, verificaram-se alterações nas condições de vida das pessoas. Contudo, seria de esperar que a crescente automatização das empresas conduzisse a um aumento da produtividade do trabalho, o que não se veio a verificar.

A relação entre as tecnologias de informação (TI) e a produtividade tem sido amplamente estudada, ao longo das últimas décadas, tendo-se chegado à conclusão de que não se verificaram melhorias na produtividade associadas às TI (Rei, 2004).

Posto isto, o paradoxo da produtividade é composto por duas questões centrais (Brynjolfsson & Yang, 1996):

- 1) Porque motivo as empresas investem tão fortemente em tecnologias de informação se não aumentam a produtividade?
- 2) Se as TI contribuem para a produtividade, porque motivo é tão difícil medir a sua contribuição?

Esta ideia de paradoxo da produtividade de Solow suscitou interesse de investigação para vários autores.

Brynjolfsson (1993) identificou quatro causas principais para o paradoxo da produtividade:

1. Erro de medição: a produtividade do trabalho de “colarinho branco” não pode ser correctamente calculada usando medidas tradicionais de produtividade.
2. Atrasos: pode existir um atraso entre o investimento em TI e a melhoria da produtividade, fazendo com que seja difícil perceber a melhoria.
3. Redistribuição: o investimento em TI pode redistribuir as actividades entre empresas.
4. Desgoverno: os gerentes não conseguiram ser bem sucedidos na implementação e utilização das TI. Em vez disso, os sistemas são ineficientes.

Desta forma, os dois primeiros itens sugerem que os investimentos em TI aumentam a produtividade, mas os investigadores não foram capazes de medi-la. Os terceiro e quarto itens indicam que os investimentos em TI não aumentam a produtividade e apresentam explicações para essa situação.

Triplett (1999) revê o paradoxo de Solow, apresentando sete explicações:

1. Não se vê “computadores por toda a parte” num sentido económico. Os computadores e equipamentos de processamento da informação constituem uma parcela relativamente pequena do PIB e do *stock* de capital. Os computadores contribuíram muito pouco para o crescimento económico, mesmo na década de oitenta, quando esta tecnologia foi amplamente difundida.

2. Só pensamos que vemos computadores em toda a parte. Os índices de preços hedónicos do governo baixaram rapidamente, assim, medir o *output* real do crescimento dos computadores também é muito rápido.
3. Podemos não ver computadores em toda a parte, mas no sector industrial, onde mais os vemos, o *output* é mal medido. Exemplos disso mesmo são as finanças e os seguros, que são grandes utilizadores de tecnologias de informação e onde até o próprio conceito de *output* é mal especificado.
4. Quer vejamos ou não computadores em toda a parte, algumas coisas que eles fazem não aparecem contabilizadas nas estatísticas. Exemplos são o consumo no trabalho, conveniência, melhor interface - utilizador, e assim por diante.
5. Não vemos os computadores nas estatísticas de produtividade, *para já*, mas é só esperar um pouco e veremos. Esta é a analogia com a difusão da electricidade; a ideia de que as implicações de uma nova tecnologia só são visíveis com um desfasamento de tempo.
6. Vemos computadores em toda a parte, excepto nas estatísticas de produtividade, porque os computadores não são tão produtivos quanto pensamos. Existem casos de o sistema do computador ter falhado projectos de design e há afirmações da informática de que o computador e o *software* de design tomaram um rumo errado.
7. Não existe paradoxo: alguns economistas estão a contabilizar as inovações e novos produtos numa escala aritmética, quando deveriam contar numa escala logarítmica.

Contrariando esta perspectiva, segundo Rei (2004), mais recentemente, os dados disponíveis e as novas tecnologias aplicadas provaram a evidência de que as TIC (Tecnologias de Informação e Comunicação) estão associadas a melhorias na produtividade.

O quadro 8 resume alguns dos resultados disponíveis.

Quadro 8: Resumo dos estudos sobre a relação TI (ou TIC) - produtividade

Estudos	Amostra	Resultados
Loveman, 1988	60 unidades de negócio	Os investimentos em TI não adicionaram nada ao <i>output</i> .
Strassman (1990)	Inquérito do <i>Computerworld</i> a 38	Nenhuma correlação entre TI e lucros ou produtividade.

empresas.		
Harris e Katz (1991)	Indústria de seguros	Fraca relação positiva entre rácios de despesa em TI e diversos rácios de desempenho.
Alpar e Kim (1991)	Dados FED	A metodologia utilizada para avaliar os impactos das TI pode afectar os resultados.
Dewan e Kraemer (1994)	12 países da Ásia-Pacífico, 1984-1990.	Investimentos em TI positivamente correlacionados com PIB e aumento da produtividade.
Dewan e Kraemer (1998, 2000)	36 países	Capital em TI positivamente correlacionado com a produtividade no trabalho nos países desenvolvidos, mas não significativo nos países em desenvolvimento.
Kraemer e Dedrick (2001b)	43 países	Crescimento em TI correlacionado com o crescimento em produtividade. Nível de investimento em TI não correlacionado com crescimento da produtividade.
Melville (2001)	31 indústrias nos EUA, 1965-1991.	Os retornos das TI são positivos para os EUA como um todo. Os benefícios das TI aumentam com o tempo.
Plice (2001)	6 sectores de indústria de 38 países.	O capital em TI mostra um retorno no investimento cinco a oito vezes maior do que o não investimento do capital em TI para os países desenvolvidos.
Gilchrist <i>et al.</i> (2001)	Painel de Fortuna de 1000 empresas nos EUA, 1987-1993.	A produtividade é maior nas empresas produtoras do que nas empresas utilizadoras.
Brynjolfsson e Hitt (1996)	600 grandes empresas dos EUA, 1987-1994.	As empresas que adoptaram as TI e descentalizaram as organizações são cinco por cento mais produtivas do que aquelas que adoptam apenas uma delas.
Oliner e Sichel (2000)	EUA, 1991-1995 e 1996-1999	As contas de capital em TI, de cerca de dois terços da aceleração na produtividade, cresceram depois de 1995.
Greenan e Mairesse (1996)		Existe uma relação positiva entre a produtividade da empresa e a fracção dos seus colaboradores que comunicaram utilizar o PC no trabalho.
Bresnahan <i>et al.</i>	Painel de dados de 331	O capital em hardware das TIC tem um impacto positivo

<i>al.</i> (2002)	empresas dos EUA	significativo na produtividade.
Hempell (2002)	1200 empresas do sector dos serviços na Alemanha	Controlando a heterogeneidade não observada reduz o coeficiente de capital das TIC e não é mais significativo.
Zwick (2003)	9000 a 14000 estabelecimentos alemães, 1997-2000.	Os investimentos em TIC aumentaram substancialmente a produtividade média dos estabelecimentos alemães.
Pohjola (2000)	39 países, 1980-1995.	As TI desempenham um papel significativo no crescimento económico nos países desenvolvidos, mas não substancial nos países em desenvolvimento.
Yorukoglu (1998)	Dados ao nível da empresa	O capital em tecnologias de informação está associado a um forte efeito aprender - fazendo e o capital em TI é mais irregular do que outros tipos de investimento de capital.
Jorgenson and Stirch (2000)	Dados dos EUA	A contribuição do capital em TI no crescimento económico é muito maior no final dos anos noventa do que em anos anteriores e o não - TI capital não contribui para a aceleração do crescimento no final dos anos noventa.
Tallon <i>et al.</i> (2000)	150 empresas de todo o mundo, 1988-1999	Um maior alinhamentos das TI com a estratégia de negócios resulta em maiores retornos.
Lee and Gholami (2002)	16 países	Nenhuma relação causal entre as TI e o crescimento económico.
Ark <i>et al.</i> (2003)	Países da UE e USA, 1980-2000	Embora as taxas de investimento e o capital dos fluxos de serviços de TIC aumentaram a taxas similares na Europa e nos EUA, as contribuições do capital das TIC na produtividade foram muito mais baixas na Europa do que nos EUA.
Wolff (1999)	Dados dos <i>input-output</i> dos EUA, 1958, 1967, 1977, 1987	As regressões das amostras de todas as indústrias mostram que a informatização não parece exercer um efeito positivo no crescimento da produtividade.
Gera <i>et al.</i> (1999)	Dados das indústrias do Canadá e EUA, 1971-1993	Encontraram fortes indícios de que os investimentos em TI e os excedentes internacionais em R&D contribuem para um maior crescimento da produtividade nas indústrias canadianas. Resultados menos fortes para os dados dos EUA.
Stiroh (2001)	Dados da indústria, 1977-1996	Forte ligação entre a acumulação de capital de TI e o crescimento da produtividade nas indústrias americanas.

Gust and Marquez (2003)	13 países industrializados, 1991-1999	A adoção tecnológica e o crescimento da produtividade são geralmente deficientes nos países com ambientes reguladoramente restritivos.
Saito (2001)		A contribuição das TI é grande nos países que alcançaram uma elevada taxa de crescimento na década de noventa. Existe uma correlação entre aprofundamento de <i>stock</i> de TI ou crescimento do TFP e o rigor dos regulamentos.

Fonte: Rei, 2004: 131-132

A questão do paradoxo da produtividade, proposta por Solow em 1987, suscitou o interesse de diversos autores que procuraram contrapor a teoria de que os investimentos em TI não resultam em melhorias quantificáveis da produtividade. Para este efeito, a partir de 1993, foram realizados estudos mais rigorosos e com amostras mais alargadas (Brynjolfsson, 1993, 1996; Brynjolfsson & Hitt, 1993; Bresnahan, 1997), que concluíram que os investimentos em tecnologias de informação contribuíram para a produtividade e apontaram retornos marginais mais elevados do que quando não existem investimentos em tecnologias de informação (Dedrick *et al*, 2003).

Brynjolfsson e Hitt (1993) realizaram um estudo em 367 empresas no qual verificaram uma contribuição substancial e estatisticamente significativa dos sistemas de informação para o *output* das empresas, concluindo que o “paradoxo da produtividade”, pelo menos nesta amostra, desapareceu em 1991. Segundo o ponto de vista dos autores, os investimentos em computadores criaram maior valor do que os gastos noutra forma de capital, sendo que o retorno dos investimentos em computadores é, anualmente, de cerca de 50%.

Mais recentemente, Saito (2001) considera que, após 1996, e especialmente em 2000, o exponencial crescimento da produtividade promoveu a crença de que o progresso nas inovações em TI contribuiu para este aumento, o qual se pode verificar:

a) Nas melhorias na eficiência: no âmbito da rápida inovação tecnológica, as empresas conseguiram reduzir os preços na produção e expandir os lucros;

b) Aprofundamento do capital em TI: segundo uma análise padrão da contabilidade do crescimento, o incremento do *output* pode ser decomposto em mão-de-obra, entrada de capital e progresso tecnológico. A produtividade do trabalho pode ser decomposta em progresso tecnológico e taxa de bens de capital (capital por trabalhador). Como as empresas investem activamente em TI e o stock de capital de TI acumula, a produtividade do trabalho deve aumentar.

c) Efeitos sinérgicos do *stock* de capital de TI: quando as empresas utilizam equipamentos como o computador para controlar a capacidade de utilização ou a entrada de matérias-primas, a eficiência do actual *stock* de capital poderá aumentar. E, quando as empresas introduzem equipamentos de TI, auxiliam no aumento da flexibilidade organizacional e, frequentemente, aumenta a eficiência dos recursos de trabalho. Além disso, através do desenvolvimento das transacções na Internet, tais como as transacções negócio-a-negócio, a eficiência corporativa também poderá aumentar através das externalidades de rede.

2.5. Internet e produtividade

2.5.1. Utilização da Internet no horário de trabalho

Ao longo dos últimos anos, a nossa sociedade tem sofrido grandes mudanças, fortemente influenciadas pelo desenvolvimento tecnológico. Este desenvolvimento permite realizar as tarefas de um modo mais eficiente, além de permitir a troca de informação, em todo o mundo, instantaneamente.

Os computadores e, mais especificamente a Internet, são exemplos marcantes desse desenvolvimento tecnológico, pois possibilitam a aproximação de pessoas, que podem estabelecer contactos mais rápidos e eficientes com qualquer zona do globo.

O modo como as pessoas trabalham foi fortemente influenciado pelos computadores, mas, segundo Mastrangelo *et al* (2006), estes também possibilitaram novas formas de as pessoas o evitarem e sabotarem. Os mesmos autores (2006) referem que um estudo levado a cabo pelo FBI e pelo Instituto de Segurança dos Computadores constatou que 91% dos participantes detectaram abuso nos privilégios de acesso à Internet no local de trabalho, incluindo uso inapropriado do *email* e *download* de pornografia.

O uso inapropriado da Internet durante o período de trabalho é problemático, uma vez que pode potenciar perdas de produtividade. O tempo que os colaboradores desperdiçam a ver pornografia, falar com amigos e família, jogar jogos, realizar compras na Internet, entre outros, pode transformar-se num substancial tempo perdido, improdutivo (Young & Case, 2004). A título de exemplo, um estudo levado a cabo em 2007 pela salary.com⁴ concluiu que os trabalhadores americanos desperdiçam 1,7 horas de trabalho em actividades pessoais, sendo que a maior proporção de tempo é utilizada a navegar na Internet.

A Telemate.Net Software, Inc., uma provedora de gestão da utilização da Internet e soluções inteligentes de Comércio Electrónico, conduziu um estudo sobre o problema do

⁴http://www.salary.com/aboutus/layoutscripts/abt1_default.asp?tab=abt&cat=cat012&ser=ser041&part=par674&isdefault=0

abuso da utilização da Internet no trabalho, no qual pesquisou mais de 700 empresas de um diverso leque de indústrias. Os resultados desta pesquisa indicaram que 83% das empresas estavam preocupadas com o uso inadequado da Internet por parte dos colaboradores e as resultantes obrigações legais e/ou publicidade negativa. Mais de 70% indicou que o abuso na utilização da Internet se traduz em custos reais para as empresas, nomeadamente, na forma de melhorias de redes adicionais, perda de produtividade e capacidade de resposta de rede lenta (Young & Case, 2003).

Lim (2002) argumenta que as reportagens nos meios de comunicação corroboram a tendência preocupante e cara da má utilização da Internet por parte dos trabalhadores no local de trabalho, indicando que um estudo conduzido pela SurfWatch concluiu que quando os colaboradores acedem à Internet durante o tempo de trabalho, podem ocorrer custos de 1 bilhão de dólares.

2.5.1.1. Definindo utilização abusiva da Internet no local de trabalho

Não obstante todos os benefícios que a Internet proporcionou às empresas, estas também têm de lidar com os seus desafios, nomeadamente, o abuso na sua utilização por parte dos colaboradores.

Assim, é importante definir o que se entende por “abuso na utilização da Internet no local de trabalho”. Na literatura, encontramos várias definições, incluindo termos como “*uso problemático da Internet*” (Davis, 2001) e vício na Internet (Young, 1998), que levaram os investigadores a pesquisar os comportamentos de diversas perspectivas psicológicas individuais que seriam menos esperadas nos actuais contextos de trabalho. A título de exemplo, uma pessoa pode utilizar a Internet excessivamente para escapar a problemas psicológicos e emocionais (Mahatanankoon, 2006).

No que concerne ao vício na utilização da Internet, Brenner (1997 como citado em Mahatanankoon, 2006: 16) afirma que os viciados na Internet exibem uma maior tolerância ao uso da Internet, dificuldades de retirada e um desejo pela Internet comparado com os utilizadores normais da Internet. Por seu turno, Griffiths (2000) defende que apesar de a Internet poder ser viciante, pois compensa outros problemas nas vidas dos indivíduos, esse sintoma de “viciação” apenas ocorre a um reduzido número de pessoas.

Por sua vez, Stanton (2002) atenta que o perfil dos colaboradores que utilizam frequentemente a Internet não é idêntico ao das pessoas que são viciadas nesta, podendo ser, frequentemente, mais felizes e produtivos.

Definições como *cyberloafing* (Lim *et al*, 2002) ou utilização pessoal da *Web* (Anandarajan & Simmers, 2005) representam melhor os padrões improdutivos que ocorrem no local de trabalho devido à Internet (Mahatanankoon, 2006). Assim, *cyberloafing* refere-se a “qualquer acto voluntário dos colaboradores utilizarem o acesso à Internet da sua empresa durante as horas de escritório para navegar para fins não relacionados com o trabalho, e aceder (incluindo receber e enviar) *emails* não relacionados com o trabalho” (Lim *et al*, 2002: 67). A utilização pessoal da *Web* é definida como “qualquer acto voluntário dos colaboradores de utilizar o acesso à *web* da sua empresa durante as horas de trabalho para navegar em *websites* não relacionados com o trabalho para propósitos não relacionados com o trabalho (Anandarajan & Simmers, 2005: 776). Ainda assim, existem actividades não relacionadas com o trabalho que não são caracterizadas como *cyberloafing* ou utilização pessoal da *Web* mas, simplesmente, como não produtivas, ilegais ou altamente desviantes (Mahatanankoon, 2006).

Mahatanankoon baseou-se na tipologia do comportamento desviante no local de trabalho apresentada por Robinson e Bennett (1995) e estendeu o modelo definindo o uso desviante da tecnologia da Internet no local de trabalho como “qualquer utilização que viola os *standards* aceites de uma organização e assim ameaça o bem-estar da organização e/ou os seus membros” (2006: 17). Essa extensão é visível no quadro 9 que sumariza diferentes comportamentos de uso desviante das tecnologias de Internet (UDTI) (Mahatanankoon, 2006: 17-18):

- *Propriedade – UDTI*: consiste no uso desviante das tecnologias da Internet onde os colaboradores intencionalmente adquirem propriedades intelectuais ou danificam ou destroem activos de conhecimento da organização sem autorização. Este tipo de UDTI inclui usar a Internet ilegalmente para fazer *download* de *software*, enviar vírus através da intranet corporativa ou até fazer *haking* aos dados da empresa através da Internet.
- *Produção – UDTI*: é o uso desviante das tecnologias da Internet que viola as normas formalmente proibidas comunicadas por uma organização delineando a qualidade e quantidade mínimas de trabalho a ser realizado. Segundo os comportamentalistas organizacionais, estas normas podem diferir de organização para organização. A produção UDTI inclui qualquer lazer excessivo e/ou utilização pessoal da Internet no trabalho – por exemplo, utilizar a Internet para escapar ao trabalho, despender muito tempo a navegar na Internet por motivos pessoais, realizar negócios pessoais, jogar jogos ou participar em *chats*. Com diferentes normas organizacionais, alguns

colaboradores podem argumentar que estas actividades não são abusivas – gastar uma hora por dia na Internet por motivos pessoais é considerada uma parte normal e saudável na vida laboral.

- *Políticas - UDTI*: consiste no uso desviante das tecnologias da Internet como um compromisso na interacção social que coloca outros indivíduos numa desvantagem pessoal ou política no local de trabalho – por exemplo, utilizar o *email* para mexerica, culpabilizar ou mostrar favoritismo; vandalizar o *Website* da empresa; espalhar rumores sobre pessoas ou organizações. A transmissão de dados confidenciais, trabalho intelectual e segredos comerciais para *outsiders*, assim, possivelmente comprometendo as posições competitivas da organização, também pertencem a este tipo de UDTI.
- *Agressão pessoal – UDTI*: é o uso desviante das tecnologias da Internet para expressar agressão ou hostilidade em relação a outros indivíduos no local de trabalho – por exemplo, mensagens não solicitadas; usar o *email* para enviar mensagens abusivas ou assediadoras para os colegas de trabalho, chefes ou clientes; e utilizar a Internet para gozar, fazer comentários racistas ou pregar partidas às pessoas no trabalho.

Quadro 9: Quatro tipos de Uso Desviante das Tecnologias de Internet com exemplos

Tipos de UDTI	Exemplos de comportamento
Propriedade – UDTI	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Download</i> ilegal de <i>software</i> no trabalho • Roubar e destruir dados ou informação essencial • Enviar vírus utilizando o <i>email</i> das empresas • Fazer <i>hacking</i> aos dados da empresa utilizando a Internet • Utilizar a Internet sem autorização e partilhar a conexão com família e amigos • <i>Moonlighting</i>
Produção – UDTI	<ul style="list-style-type: none"> • Utilização excessiva de uma conta de <i>email</i> não relacionada com o emprego • Qualquer navegação pessoal na <i>Web</i> para evitar as responsabilidades com o trabalho • Utilizar a Internet como forma de escapar ao trabalho produtivo • Jogar jogos <i>online</i> ou participar em <i>chats online</i> continuamente
Políticas – UDTI	<ul style="list-style-type: none"> • Transmissão de dados confidenciais, trabalho intelectual, ou segredos

	<p>comerciais para um destino não autorizado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizar a Internet ou <i>email</i> para coscuvilhar, culpar ou mostrar favoritismo • Vandalizar a Intranet, Internet ou página da <i>Web Extranet</i>
Agressão pessoal - UDTI	<ul style="list-style-type: none"> • Mensagens não - solicitadas e assédio das pessoas através do <i>email</i> • Fazer afirmações difamatórias através da intranet corporativa, <i>email</i> ou <i>Website</i> • Fazer comentários racistas ou pregar partidas às pessoas no trabalho

Fonte: Mahatanankoon, 2006: 18 (adaptado de Robinson & Bennett, 1995)

O uso desviante das tecnologias de Internet pode ter uma série de consequências ao nível da propriedade, produção, políticas e agressão pessoal, que são enunciadas no quadro 10.

Quadro 10: Consequências de quatro tipos de comportamentos de UDTI

Tipos de Comportamentos de UDTI	Consequências de comportamentos de UDTI
Propriedade – UDTI	<ul style="list-style-type: none"> - Instalação de <i>software</i> ilegal ou pirateado - Perda de banda larga devido à partilha do acesso à Internet - Perda de informação e dados essenciais - Disseminação de <i>software</i> e dados infectados por vírus - Desperdício de recursos organizacionais
Produção – UDTI	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento da ineficiência no trabalho dos colaboradores - Perda de banda larga devido à navegação na Internet por motivos não relacionados com o trabalho - Diminuição da produtividade organizacional - Horas de trabalho desperdiçadas e salários pagos - Aumento da possibilidade de outros comportamentos de UDTI
Políticas – UDTI	<ul style="list-style-type: none"> - Publicação de declarações difamatórias - Perda de segredos comerciais por parte da organização, trabalho intelectual ou vantagem competitiva - Conflitos entre funcionários - Efeitos negativos na marca, reputação e confiança empresarial - Possibilidade de acções judiciais devido ao vazamento de informações
Agressão pessoal – UDTI	<ul style="list-style-type: none"> - Assédio sexual

	<ul style="list-style-type: none"> - Difamação e calúnia - Discriminação e discurso de ódio - Disseminação de materiais pornográficos - Visualizar e enviar conteúdos ofensivos - Acções legais devido ao assédio e observações raciais
--	--

Fonte: Mahatanankoon, 2006: 24

2.5.1.1.1. Algumas estatísticas sobre o abuso na utilização da Internet

Young (2001) apresenta algumas estatísticas que medem o abuso na utilização da Internet, durante o horário de trabalho, por parte dos empregados:

- Quase 55% dos funcionários partilham mensagens potencialmente ofensivas pelo menos uma vez por mês.
- Numa amostra de 224 empresas que utilizam *software* de monitorização, 60% dos gestores indicaram que disciplinaram os colaboradores por má utilização da Internet e 30% despediu pessoal pelo mesmo motivo, o qual inclui efectuar *download* de pornografia e fazer compras e apostar *online*.
- 47% dos funcionários envia até 5 emails pessoais por dia e 32% envia até 20 emails pessoais diariamente; 28% recebe até 20 emails pessoais por dia.
- Recentemente, um grande fabricante americano de computadores instalou um *software* de monitorização e descobriu que diversos empregados visitaram mais de 1000 sites de conteúdo sexual em menos de um mês. Vinte pessoas foram despedidas por utilização errada dos recursos da empresa.
- 68% das organizações caracterizaram as infracções no envio de mensagens como generalizadas, com perdas estimadas de 3,7 milhões de dólares por ano (por empresa).
- Colaboradores de empresas de tecnologia de topo, como a IBM, Apple Computer Inc., e AT&T acederam à Penthouse milhares de vezes por mês.
- 52 empresas da Fortune 100 possuem uma Política de Utilização da Internet Aceitável.
- 58% dos empregadores, que monitorizam, fazem-no para controlar a utilização recreativa; 47% fazem-no para reduzir o abuso na banda larga; 47% esperam eliminar o *download* de *software* pirateado; e 33% esperam reduzir as conexões de Internet lentas devido ao uso recreativo desta.

2.5.1.1.2. Modelo ABCD

Quando os colaboradores são pagos sob a expectativa de serem produtivos, mas não se estão a comportar de uma forma produtiva, desviam-se das normas de trabalho. Tais normas também podem ser violadas quando os funcionários, sem estarem autorizados, utilizam os recursos do empregador, materiais ou instalações para fins não relacionados com o trabalho, resultando em ineficiência organizacional (Mastrangelo *et al*, 2006).

Segundo os autores (2006), apesar de existirem modelos sobre os comportamentos desviantes dos colaboradores, estes não consideram os aspectos únicos da má utilização dos computadores, porque com os computadores pessoais os funcionários podem enveredar por esses comportamentos directamente da sua secretária, sendo despercebidos pelos seus colegas a poucos metros de distância.

De modo a gerar hipóteses específicas para o desvio organizacional através dos computadores de trabalho, Mastrangelo *et al* (2006) criaram o Modelo ABCD, o qual analisa o *Access to computers/Internet* (acesso a computadores/Internet), *Breaks from Work* (interrupções do trabalho), *Organizational Climate* (clima organizacional) e *Individual Differences* (diferenças individuais).

- **Acesso a computadores/Internet:** apesar de os computadores e o acesso à Internet serem frequentes, ainda existe variabilidade entre o acesso dos colaboradores tanto no trabalho como fora deste. Alguns funcionários podem só ter acesso a computadores ou à Internet no trabalho e, inclusive o fácil acesso a um computador, varia em função do tipo de trabalho. Os utilizadores com acesso à Internet em casa podem ser atraídos pelas distrações do computador no local de trabalho por melhores, mais rápidos ou mais meios informáticos privados disponíveis. Por último, as percepções de acessibilidade podem ser reduzidas se o trabalhador está ciente do uso de políticas de utilização do computador e de um sistema de monitorização.
- **Interrupção do trabalho:** os intervalos de trabalho baseiam-se no pressuposto de que os colaboradores terão um melhor desempenho após descansaram os seus corpos e mentes; mas pausas não autorizadas ou prolongadas retiram tempo útil que deveria ser utilizado para trabalhar. Enveredar por pausas contraproducentes torna-se mais fácil quando os funcionários têm acesso à Internet através do mesmo computador que é utilizado para realizar o seu

trabalho. Assim, os colaboradores tanto podem usar os computadores do trabalho como uma forma de escapar ao stress ou para realizar tarefas pessoais.

- **Clima organizacional:** as percepções que os trabalhadores têm do seu local de trabalho são formadas através dos processos de socialização formais e informais que incluem a orientação, formação e apresentação das políticas de recursos humanos.

Através da modelagem, um colaborador poderá ter uma utilização do computador desviante influenciada pela observação dos comportamentos dos colegas de trabalho e as consequências recebidas. Assim como os funcionários percebem os aspectos do seu ambiente de trabalho, também avaliam os seus trabalhos. Essas avaliações tornam-se evidentes na satisfação com o trabalho, envolvimento no trabalho, intenções de *turnover* e retirada de comportamentos (ou seja, atrasos, absentismo). Como os computadores fornecem outra forma de se retirarem psicologicamente do trabalho, os colaboradores podem enveredar cada vez mais pela utilização desviante do computador.

- **Diferenças individuais:** o acesso à Internet poderá ter efeitos diferentes nas pessoas de acordo com a idade, género e estatuto. Os colaboradores mais jovens, que cresceram com computadores, poderão ver mais potencialidades na utilização da Internet do que os colaboradores mais velhos.

De modo a dar resposta a esta utilização inapropriada, várias organizações têm levado a cabo uma série de iniciativas. O New York Times despediu 22 colaboradores na Virgínia por, alegadamente, distribuírem emails ofensivos. A Xerox rescindiu com 40 funcionários por verem pornografia e fazer compras *online* no horário de trabalho. A Dow Chemical Company despediu 50 empregados e suspendeu 200 até quatro semanas sem vencimento após uma investigação aos *emails* em que descobriu pornografia *hard-core* e assuntos violentos. A Merk disciplinou e despediu colaboradores e contratados por uso inapropriado do *email* e Internet (Young & Case, 2003).

2.5.1.2. Utilização da Internet durante o horário laboral: o lado positivo

Apesar de a utilização excessiva da Internet poder diminuir a produtividade, o seu uso limitado pode melhorar a capacidade de um funcionário executar o seu trabalho (Litan & Rivlin, 2001; Coker⁵; Cox, 2009).

Na perspectiva de Cox (2009), a Internet oferece inúmeros recursos que podem auxiliar os colaboradores a cumprir as suas responsabilidades de trabalho, incluindo funções de pesquisa, redes locais e outras ferramentas. Muitas empresas adoptaram as redes sociais e, activamente, encorajaram os seus colaboradores a utilizarem a Internet para fins relacionados com o seu trabalho, incluindo marketing, recrutamento, comunicação com os clientes e partilha de informação entre trabalhadores e contactos na indústria.

Para Litan e Rivlin (2001), a Internet tem o potencial de aumentar a produtividade em formas distintas, mas que se reforçam mutuamente:

- i. Reduzindo significativamente o custo de diversas transacções necessárias para produzir e distribuir bens e serviços.
- ii. Aumentando a eficiência da gestão, especialmente por permitir às empresas gerir as suas cadeias de suprimento de forma mais eficaz e comunicar com mais facilidade no interior da empresa e com clientes e parceiros.
- iii. Aumentando a concorrência, tornando os preços mais transparentes e ampliando os mercados para compradores e vendedores, o que exerce pressão sobre os fornecedores para adoptarem técnicas que se traduzem numa redução de custos.

Um estudo recente levado a cabo por Brent Coker vai mais longe e conclui que as pessoas que utilizam a Internet por lazer no local de trabalho – no máximo durante 20% do tempo que passam no escritório – são 9% mais produtivas do que as que não a utilizam.

Na perspectiva de Anandarajan *et al* (2006), a Internet traz a vantagem de uma maior flexibilidade aos funcionários e às organizações, uma vez que o trabalho fica desconectado do tempo, local e restrições de disponibilidade da informação. Os membros da equipa já não precisam estar todos no mesmo local; a aprendizagem pode ser efectuada sem sair da empresa; e, a Internet pode ser uma lista telefónica, livro de consultas, livro de registos e uma enciclopédia.

Tal como foi referido anteriormente, a Internet pode aumentar a produtividade: segundo um estudo levado a cabo pela USC Annenberg School (2004), quase dois terços dos

⁵ Estudo a aguardar publicação.

usuários que têm acesso à Internet no trabalho (65,8%) referem que navegar na Internet no trabalho os torna mais produtivos.

2.5.1.3. Motivações para utilizar a Internet, para uso pessoal, no trabalho

A utilização da Internet no local de trabalho, tal como tem sido demonstrado, está longe de se restringir a objectivos de natureza profissional. Assim, neste ponto, procuraremos verificar quais as motivações para utilizar a Internet no local de trabalho para fins pessoais.

Garrett e Danziger (2008) referem que, na literatura actual, muitos estudiosos vêem a utilização da Internet no local de trabalho para fins pessoais como uma forma de descontentamento por parte dos colaboradores. No entanto, para os autores, este descontentamento pode ser eficaz a explicar formas mais reprováveis de abuso do computador, tais como a destruição de dados ou assédio de colegas de trabalho, mas questionam o seu poder para explicar a utilização não produtiva da Internet, como enviar *emails* pessoais, durante o período de trabalho.

Os autores (2008) acrescentam ainda que as investigações sobre a motivação de utilização pessoal da Internet nos escritórios, frequentemente tratam esta actividade como um comportamento desviante usado a fim de reduzir o afecto negativo associado ao trabalho. Assim, o *cyberloafing* (por vezes também apelidado de *cyberslacking*) – que, como referimos anteriormente, é caracterizado como qualquer acto voluntário dos colaboradores de utilizar a Internet da empresa durante as horas de trabalho para fins pessoais e consultar o *email* pessoal (Lim, 2002); o roubo ou destruição dos dados da empresa e o assédio dos colegas via *email* (Mahatanankoon, 2006; Garrett & Danziger, 2008) são possíveis respostas para estes afectos negativos.

Ao olharmos para o estado da arte sobre este tema, verificamos que a maior parte das investigações se centram na utilização da Internet como um abuso no local de trabalho (Anandarajan, 2002; Lim *et al*, 2002; Young & Case, 2004). Contudo, Garrett e Danziger (2008) apesar de concordarem que as formas mais extremas de utilização desviante dos computadores identificadas na literatura possam ser uma resposta agressiva a provocações no trabalho, questionam que essa seja a principal motivação para a maioria da utilização pessoal da Internet durante o horário de trabalho. Pelo contrário, sugerem que muitos indivíduos, que usam a Internet para fins pessoais, não estão a vingar-se do seu empregador nem intencionalmente a prejudicar a sua organização. Em vez disso, sugerem que muitos colaboradores estão a responder ao apelo das capacidades oferecidas pela tecnologia.

A evidência empírica sobre o modelo de descontentamento da utilização pessoal da Internet é mista. Por um lado, os dados recolhidos numa pesquisa em Singapura indicaram que navegar na *Web* durante o trabalho está inversamente correlacionada com a percepção de que os empregados são justamente recompensados, que as decisões das organizações, ao criar procedimentos, são sólidas e que os supervisores tratam os funcionários com respeito (Lim, 2002; Garrett & Danziger, 2008). No mesmo estudo, os respondentes afirmam que se justifica que estes utilizem a Internet para fins não relacionados com o trabalho se colocarem um esforço extra para encontrar informação suficiente para concluírem o seu trabalho, ou se têm de realizar trabalho extra sem qualquer compensação. É plausível que os indivíduos racionalizem que, como colocam um esforço extra na realização do seu trabalho, têm o direito de despender algum tempo a visitar *sites* não relacionados com o trabalho como uma forma informal de compensação (Lim *et al*, 2002).

Por outro lado, um estudo conduzido por engenheiros profissionais não encontrou qualquer evidência de relação entre o uso pessoal da Internet e níveis de empenhamento, satisfação ou stress (Stanton, 2002). Identicamente, outro estudo constatou que a satisfação com o trabalho não estava correlacionada com a utilização não produtiva do computador (Mastrangelo *et al*, 2006).

Face a estes resultados contraditórios, Garrett e Danziger (2008) postulam que os efeitos negativos desempenham um papel limitado na utilização pessoal da Internet durante o horário de trabalho. Assim, acreditam que é apropriado testar as alegações de que o stress e o sentimento de insatisfação no trabalho tornam a utilização pessoal da Internet mais provável.

Na literatura, existe a ampla evidência de que o uso da Internet é guiado por incentivos comportamentais, as pessoas são motivadas por resultados esperados (LaRose & Eastin, 2004). Se um indivíduo, no passado, teve experiências favoráveis com a tecnologia irá aprender com essas experiências, formando uma avaliação global positiva da utilização da tecnologia. Inversamente, se os esforços de um indivíduo para utilizar a tecnologia, no passado, foram infrutíferos, o indivíduo tenderá menos a utilizar a tecnologia no futuro. As expectativas resultantes sobre a utilidade da Internet irão condicionar a utilização futura da Internet (Garrett & Danziger, 2008).

Os autores (2008) defendem uma extensão dessa lógica, postulando que a utilidade percebida para os objectivos pessoais também pode ser moldada pela utilização do trabalho. Assim como as experiências exteriores ao ambiente de trabalho podem influenciar as atitudes em relação à tecnologia no trabalho, as experiências relacionadas com este podem moldar as expectativas sobre o valor da Internet para fins não relacionados com o trabalho. Nesta

conceptualização, não existe uma clara delimitação entre as atitudes das pessoas para a tecnologia em todos estes domínios de utilização.

Outro elemento que pode contar para as variações na utilização pessoal da Internet durante o trabalho tem a ver com a rotinização de todo o tipo de uso da Internet. A rotinização é, por si só, parcialmente motivada pela utilidade da tecnologia (LaRose & Eastin, 2004). Mais amplamente, o uso regular da Internet, aumenta a força do hábito e, com isso, a probabilidade de utilização no futuro (LaRose *et al*, 2003). Através deste processo de rotinização, a tecnologia deixa de ser objecto de atenção e a sua utilização torna-se mais uma questão de hábito do que decisão consciente. Nesta perspectiva, como um indivíduo depende dos computadores para concluir uma variedade de tarefas, a tecnologia torna-se uma ferramenta que está “à mão” para atender às necessidades e alcançar objectivos. A utilização da Internet torna-se parte integrante de muitos procedimentos operacionais padrão, durante o trabalho, bem como durante outras situações da vida (Garrett & Danziger, 2008).

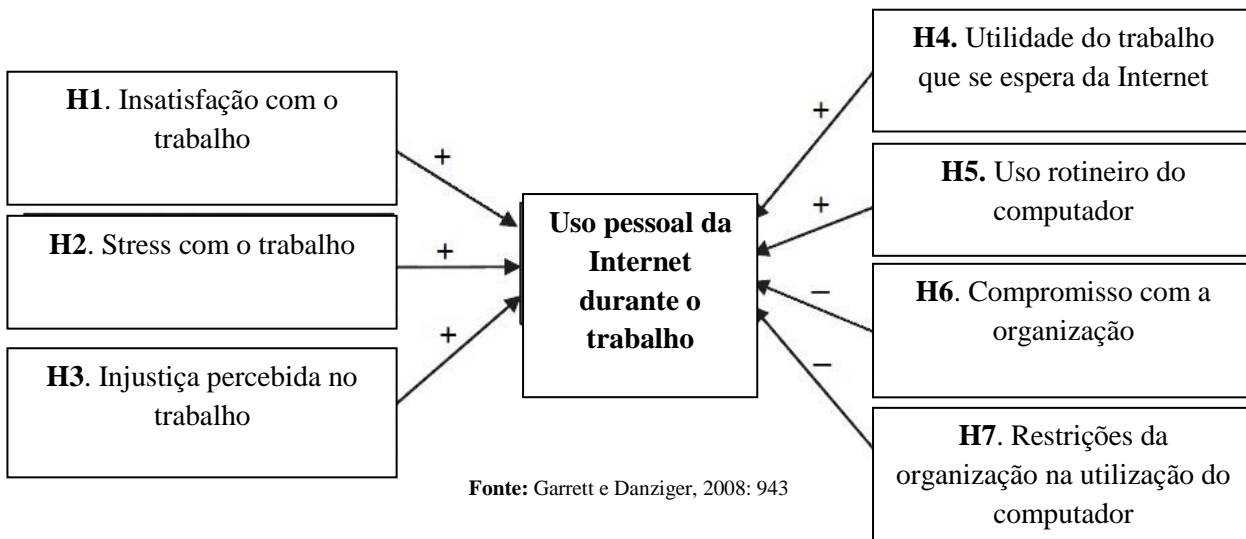
Pelo exposto, concluímos que, como a utilização da Internet se tornou uma tarefa rotineira no quotidiano dos indivíduos, poderá existir a tendência para o seu uso sempre que se pondera que o mesmo é útil quer na elaboração do seu trabalho, quer para assuntos não relacionados com este, durante o horário de trabalho.

Na perspectiva de Garrett e Danziger (2008), o empenhamento com a organização constitui outro factor que desempenha um papel relevante na formação da utilização pessoal da Internet, influenciando os seus benefícios esperados. Desta forma, para um indivíduo comprometido com a organização, as actividades não relacionadas com o trabalho reduzem a produtividade, são incompatíveis com a auto-imagem e podem prejudicar o *status* do local de trabalho. Estas considerações sugerem que será menos provável que os indivíduos mais comprometidos com o seu trabalho utilizem a Internet para fins pessoais.

Finalmente, os autores (2008) sugerem que, embora as hipóteses anteriores considerem os factores-chave que podem aumentar o uso pessoal da Internet no local de trabalho, também existem factores contextuais que podem limitar a sua utilização. Assim, as restrições impostas pelo empregador ao nível do uso da Internet no horário de trabalho reduzem os benefícios da utilização da Internet para fins pessoais e promovem a auto-regulação dos trabalhadores, o que pode conduzir a uma redução dos níveis de utilização da Internet.

A figura 1 consolida um modelo de utilização pessoal da internet durante o horário de trabalho.

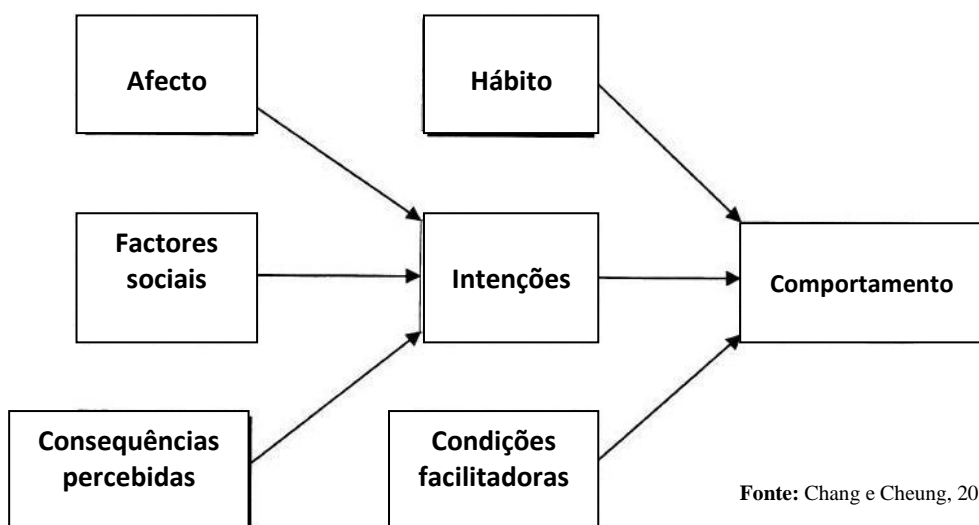
Figura 1: Modelo da utilização pessoal da Internet durante o horário de trabalho



2.5.1.4. Determinantes da intenção da utilização da Internet no trabalho

A figura 2 mostra o modelo Triandis de escolha que estabelece uma relação atitude-intenção-comportamento. Este modelo postula que a probabilidade de realizar um acto, tal como utilizar a Internet/WWW, é uma função de 1) hábitos, 2) intenção de realizar o acto, e 3) facilitar as condições, que se refere a factores objectivos no ambiente que tornam um acto fácil. Por outro lado, a intenção de realizar um determinado acto é uma função das 1) consequências percebidas do acto, 2) a concepção da pessoa do que deve fazer ou factores sociais, 3) o que se gosta de fazer ou puro afecto (Chang & Cheung, 2001).

Figura 2: Esquemática do modelo de Triandis



Segundo os autores as consequências percebidas representam a questão: *será que o comportamento tem alguma consequência de valor na performance?* Enquanto as *consequências percebidas* constituem a parte cognitiva, o *afecto* é a componente afectiva da atitude de um indivíduo. Por seu turno, os *factores sociais* baseiam-se na internalização por parte do indivíduo da cultura local ou acordos feitos com os outros.

2.5.1.5. Monitorização da utilização da Internet

Após tudo o que foi apresentado nos pontos anteriores, surge a questão: “*Que limitações colocar à utilização da Internet?*” Numa altura em que a utilização da Internet pelas empresas e o seu domínio por parte dos colaboradores são uma mais-valia, saber como usá-la sem abusos, apresenta-se como uma tarefa delicada.

A reacção das entidades patronais à utilização dos computadores para fins pessoais varia de empresa para empresa. Enquanto umas reconhecem e toleram essa utilização, outras, com receio do impacto que poderá ter na produtividade dos colaboradores (Wen & Lin, 1998) têm desenvolvido políticas de utilização dos computadores, com diversos graus de restrição (Mastrangelo *et al*, 2006). As empresas têm procurado reduzir a ocorrência dos abusos da Internet tomando uma série de medidas que vão desde políticas de utilização da Internet, à monitorização e ferramentas de filtragem como políticas preventivas (Mahatanankoon, 2006). Assim, em vez de proibirem a utilização da Internet, diversas empresas determinaram que a estratégia mais eficiente consiste em encontrar uma forma de monitorizar e regular as actividades que os colaboradores desempenham *online* (Cox, 2009).

Segundo Young & Case (2003), como o abuso na utilização da Internet foi identificado como um problema grave que pode afectar seriamente a produtividade das organizações, estas desenvolveram uma série de estratégias com vista a combater este problema. Em primeiro lugar, os empregadores utilizaram políticas sobre a utilização da Internet que fornecem directrizes sobre a conduta que é ou não permitida em relação à Internet. Estas políticas além de fornecerem orientação sobre o comportamento adequado, também descrevem como as violações serão tratadas.

Em segundo lugar, as empresas têm empregado o uso de *software* de monitorização electrónica para dissuadir potenciais abusos e fazer valer as políticas existentes.

Finalmente, em terceiro lugar, as evidências demonstraram que agências governamentais dos EUA como a NASA ou a CIA e empresas como a US Airways e a Motorola têm explorado a necessidade de programas clínicos e educacionais para tratar o vício da Internet no trabalho. Semelhantes na sua natureza aos programas de prevenção de

abuso de substâncias destinados a criar um local de trabalho sem álcool e sem drogas, o desenvolvimento da gestão e a formação têm sido utilizados para educar os supervisores na dinâmica do abuso da Internet por parte dos colaboradores para auxiliar na prevenção e detecção precoce.

O quadro 11 mostra-nos as estratégias adoptadas por algumas organizações relativamente à utilização da Internet.

Quadro 11: Estratégias em relação à utilização da Internet

Estratégia	Sim	Não	Resposta em branco	Total
Monitorização	36% (18)	60% (30)	4% (2)	100%
Tolerância zero	18% (9)	82% (41)	0% (0)	100%
Ação disciplinar/Despedimento	34% (1)	66% (33)	0% (0)	100%

Fonte: Young e Case, 2004

A monitorização do desempenho permite aos gestores acompanhar continuamente e discretamente o trabalho realizado pelos seus colaboradores, o que pode ter uma influência significativa na produtividade (Kolb & Aiello, 1997). Contudo, e apesar de não ser uma actividade recente, a monitorização do uso da Internet pode levantar sérias questões no que concerne à privacidade dos funcionários (Wen & Lin, 1998).

Na perspectiva de Young (2001), os gestores têm de equacionar como monitorizar efectivamente a utilização da Internet por parte dos colaboradores, preservando a produtividade e moral destes. Face a este propósito, Wen e Lin (1998: 396) apresentam uma lista com os requisitos mínimos de uma boa ferramenta de monitorização:

- *Permitir aos empregadores prevenir a navegação em sites que não estão relacionados com o emprego.* Protege a empresa da exposição legal, particularmente em relação ao *download* de material de cariz pornográfico ou racista e de conteúdos não desejados. O seu principal objectivo consiste em realçar a produtividade, impedindo os colaboradores de desperdiçarem tempo a visitar *sites* não autorizados.
- *Fornecer aos administradores da rede um controlo completo de quais serviços da Internet os utilizadores podem aceder e quando.* Funciona ao nível do sistema de operação e pode emitir uma nota de violação para o usuário,

indicando porque é que o acesso foi negado e referindo as políticas aceites pela empresa.

- *Monitorizar os sites mais populares e gerar relatórios detalhados de quais os sites que estão a ser acedidos, o número de vezes, em que período do dia e quem são os utilizadores frequentes.* Esta vantajosa informação pode ser utilizada para criar relatórios de utilização de um indivíduo na rede e analisar o desempenho na rede além de medir a produtividade a partir do site relacionada com o trabalho de um funcionário em particular.
- *Permitir ao empregador moldar a Internet às necessidades da empresa. Possibilitará o acesso a recursos relacionados com o trabalho e bloqueará os conteúdos que serão propícios para “horas livres”.* Permite aos administradores definir uma “lista de bloqueio mestre” – uma lista de *sites* da Internet pesquisados contendo material, que pode ser considerado questionável. No entanto, os *sites* não relacionados com o trabalho poderão estar disponíveis após o horário normal de trabalho.

De acordo com Wen e Lin (1998: 397-398), para que exista uma correcta utilização da Internet, as empresas não se devem restringir apenas à monitorização e ao bloqueio da Internet, sendo necessário estabelecer políticas de uso desta e directrizes para um acesso da Internet bem sucedido. Desta forma, devem:

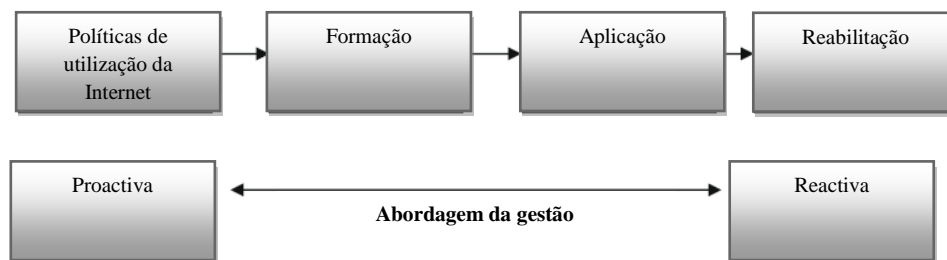
- *Determinar quais são os limites de tempo aceitáveis para despende online.* Os funcionários devem estar conscientes da quantidade de tempo que é aceitável para estar na Internet sem interferir com a actividade normal de trabalho. Se a pesquisa não é produtiva, o colaborador deve parar e mudar para outra alternativa para adquirir a informação.
- *Determinar a quantidade de tempo que pode ser destinada a assuntos pessoais, se for possível.* Os funcionários precisam saber se têm tempo pessoal para utilizar a Internet, lembrando que o tempo pessoal significa que eles continuam registados na identificação da empresa e que podem ser culpabilizados.
- *Determinar qual material poderá ou não ser acedido.* Educação é a chave. Os colaboradores precisam saber qual material é ou não aceite na Internet, pois apesar de este ser um assunto aparentemente simples, não o é pois o que é aceitável varia de pessoa para pessoa.

- *Determinar directrizes para o download da Internet.* Num esforço de manter um ambiente de rede limpo, os empregados devem estar elucidados sobre o *download* a partir de fontes seguras e do impacto de uma possível infecção da rede com um vírus.
- *Referir o que deverá ser feito quando material questionável for acedido ou descoberto.* Este é um tópico muito importante para as directrizes e políticas. Como a empresa é responsável por qualquer tipo de material sexualmente explícito (ou outro material questionável), torna-se necessário invocar os procedimentos para reprimir os colaboradores. Devem ser encabeçadas fortes demonstrações de acção por parte da empresa.
- *Formular uma política para a utilização de espaços de conversação.* Os espaços de conversação permitem aos funcionários falar livremente na Internet e compete à empresa determinar as políticas relativamente a esta questão, lembrando ao funcionário que está a representar a companhia. Muitas empresas podem optar por negar este privilégio por completo, uma vez que, não existe uma maneira exacta de medir as conversas.
- *Determinar quando os colaboradores poderão ou não estar online.* De modo a evitar um congestionamento na banda larga, devem ser determinados tempos para a utilização da Internet.
- *Estabelecer regras sobre o envio e recepção de emails.* O colaborador deve estar ciente que o *email* pode ser monitorizado pela empresa e certas frases ou conteúdos são ou não aceites para a empresa.
- *Acima de tudo, documentar as políticas, publicá-las e comunicar a necessidade de permanência das políticas estabelecidas pela empresa.*

Kimberly Young (2010) apresenta um modelo de gestão da Internet (figura 3) onde as **políticas de utilização da Internet** surgem como o aspecto mais importante a ter em conta pelos gestores. Em seguida, surge a **formação**, como uma forma de comunicar essas políticas aos colaboradores, especialmente aos recém contratados. Uma vez que as políticas sejam devidamente comunicadas, os empregadores devem monitorizar a utilização da Internet por parte dos colaboradores para **aplicar** as políticas de utilização da Internet. Finalmente, em vez de tomarem medidas mais drásticas como o despedimento, as empresas podem optar por **reabilitar** o colaborador.

Assim, para Young (2010), o desenvolvimento de políticas de utilização da Internet, proporcionar formação aos colaboradores, monitorizar a utilização da Internet e oferecer reabilitação para incidentes de abuso são todas as formas que as empresas possuem para se protegerem dos problemas criados pelo abuso na utilização da Internet.

Figura 3: Gestão da Internet a partir da abordagem pró-activa para a abordagem reactiva



Fonte: Young, 2010: 3

Um estudo levado a cabo pela *Websense, Inc.*, uma empresa de software de monitorização, concluiu que apesar da implementação de políticas de utilização da Internet, as empresas continuam a identificar incidentes de abuso na utilização da Internet por parte dos colaboradores e as consequentes demissões estão a aumentar (Young, 2001):

- 83% possuem políticas de acesso à Internet.
- 64% disciplinaram, 30% despediram por:
 - Ver pornografia (42%).
 - Participar em *chats online* (13%).
 - Fazer apostas *online* (12%).
 - Desportos (8%).
 - Investir enquanto estão no trabalho (7%).
 - Fazer compras enquanto estão no trabalho (7%).

2.5.1.6. Internet e transformações no local de trabalho

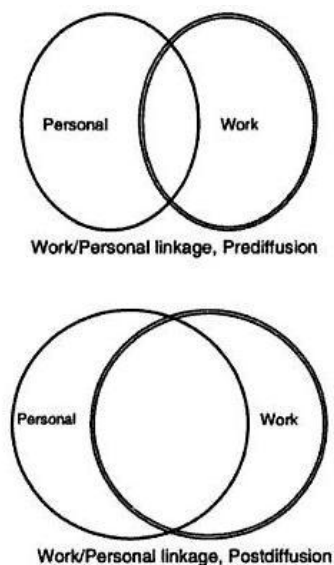
As alterações encetadas pela Internet modificaram a forma como vivemos e trabalhamos. Nos países onde se verifica uma utilização desta em grande escala, têm-se observado alterações no conteúdo e contexto de trabalho, para além de as fronteiras entre a vida pessoal e profissional se aproximarem.

Os indivíduos e as organizações foram fortemente influenciados pelo advento e crescente recurso à Internet. Assim, a nível individual a capacidade de estar sempre “on” tende a misturar a vida pessoal com a vida profissional: equilibrar o trabalho e a vida privada torna-se complicado, porque o trabalho nunca parece terminar (Anandarajan *et al*, 2006). No que diz respeito às organizações, estas têm de enfrentar alguns desafios, nomeadamente, ao nível do declínio da produtividade, propagação de vírus e segurança (Anandarajan *et al*, 2000).

A introdução da Internet no local de trabalho alterou profundamente a forma como as pessoas trabalham. Outrora, as pessoas realizavam o seu trabalho e, deixavam o que estava pendente em cima da secretária, indo para a sua vida privada. Actualmente, não existe uma separação tão clara entre as duas esferas (como é visível na figura 4), pois as pessoas levam o trabalho para casa e os assuntos pessoais para o trabalho. As recompensas são várias: flexibilidade, autonomia, maior capacidade para o trabalho, habilidade para trabalhar num ambiente global e acesso a grandes quantidades de informação. Os desafios colocados pela sobreposição das esferas pessoal e profissional, contudo, também são numerosos; a título de exemplo: stress, excesso de trabalho, perda do controlo organizacional e proliferação da informação e ruído (Anandarajan *et al*, 2006).

Segundo os autores (2006), a Internet também alterou o ambiente de trabalho, o ambiente de negócios e o ambiente concorrencial num ciclo de relações interdependentes. “A Internet tornou-se um catalisador para novos modelos de negócio, estratégias e estruturas organizacionais. Introduziu novos factores que afectaram o cenário competitivo, novas rivalidades, novos concorrentes e novas pressões (...)” (Wallace, 2004: 2).

Figura 4: Relação pessoal/trabalho antes e após a difusão da Internet no local de trabalho



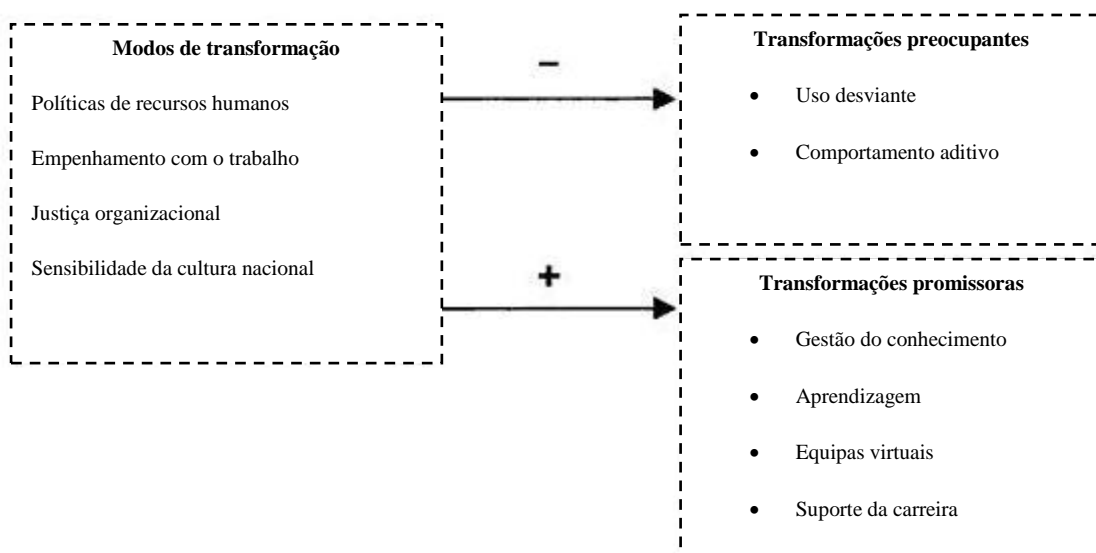
Fonte: Anandarajan *et al*, 2006: 5

As mudanças no negócio causadas pela Internet exigiram uma reformulação dos termos da relação de emprego conhecida como contrato psicológico, sobretudo nos Estados Unidos da América, mas também no resto do mundo (Anandarajan *et al*, 2006). Contrato psicológico que, segundo Robinson e Rousseau (1994: 246) é definido como uma “crença na paga de promessas ou obrigações recíprocas”. No contrato psicológico definido durante o período pré – Internet, o empregador era o zelador e o fornecedor; o colaborador executava o trabalho previsto e era recompensado pelo desempenho; existia segurança no emprego e certeza. O contrato psicológico tinha uma componente transaccional focada principalmente nos requerimentos de compensações tangíveis; e uma componente relacional envolvendo elementos sócio emocionais, tais como confiança, equidade e compromisso (Anandarajan *et al*, 2006).

Contudo, devido às transformações trazidas em grande parte pela Internet, foi desenvolvido um novo contrato psicológico, o qual é baseado em empregos a curto prazo, responsabilidade do colaborador no desenvolvimento da carreira, empenhamento para com o trabalho realizado em vez do empregador e a diminuição da importância da hierarquia (Ehrlich, 1994 como citado em Anandarajan *et al*, 2006: 6).

A figura 5 sumariza as principais transformações ocorridas no trabalho devido à Internet.

Figura 5: A Internet e a transformação no trabalho



Fonte: Anandarajan, 2006: 7

Segundo os dados apresentados na figura 5, as transformações ocorridas no local de trabalho podem ser divididas em dois tipos: preocupantes e promissoras. No que diz respeito à primeira, esta tem a ver com a utilização desviante ou o comportamento aditivo em relação à Internet. As transformações promissoras passam pela gestão do conhecimento, aprendizagem, equipas virtuais e suporte à carreira.

Capítulo III – Utilização da Internet em Portugal

Neste capítulo, apresentamos uma caracterização da utilização da Internet em Portugal, segundo os dados de dois estudos efectuados pelo Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa e pelo Instituto Nacional de Estatística.

3.1. Caracterização da utilização da Internet em Portugal

Em 2003, uma equipa de investigadores do Centro de Investigação e Estudos de Sociologia (CIES) do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE) realizou um estudo sobre a sociedade em rede⁶, cujos resultados essenciais apresentamos em seguida.

Os portugueses começaram a utilizar a Internet há relativamente pouco tempo, cerca de 60% dos indivíduos declararam que usaram este recurso pela primeira vez a partir de 1999; enquanto 23,4% referiram que a utilizaram entre 1996 e 1998. Contudo, uma vez que uma percentagem considerável (12,3%) não consegue especificar em que altura contactou pela primeira vez com a Internet, o grupo dos utilizadores antigos poderá ser ligeiramente superior.

Quadro 12: Data da primeira utilização da Internet

Ano em que utilizou a Internet pela primeira vez	n	%
Antes de 1995	26	3,7
De 1996 a 1998	164	23,4
A partir de 1999	424	60,7
NS/NR	86	12,3
Total	699	100,0

Fonte: Estudo ISCTE

Embora seja uma actividade recente, em 2003, ano em que se realizou o estudo, a frequência de ligação à Internet era, em média, relativamente elevada entre aqueles que declararam utilizar este recurso. Assim, 36% dos inquiridos afirmaram que utilizam a Internet

⁶ http://www.cies.iscte.pt/linhas/linha2/sociedade_rede/pdf/cap1.pdf

todos os dias, 25% 1 a 2 vezes por semana e 19,7% 3 a 4 vezes por semana. Apenas cerca de 18% declararam que utilizam a Internet esporadicamente (uma vez por mês ou menos).

Quadro 13: Frequência de utilização da Internet e correio electrónico

	Frequência de utilização da Internet		Frequência de utilização de <i>email</i>	
	n	%	n	%
Todos os dias	252	36,0	193	37,3
3 ou 4 vezes por semana	137	19,7	114	22,0
1 ou 2 vezes por semana	175	25,0	111	21,4
Pelo menos uma vez por mês	75	10,7	60	11,6
Menos do que uma vez por mês	61	8,7	40	7,8
Total	699	100,0	518	100,0

Fonte: Estudo ISCTE

No que diz respeito ao uso de correio electrónico (*email*), verificou-se praticamente o mesmo que em relação à utilização da Internet. Desta forma, 37,3% dos portugueses afirmaram que utilizam o *email* todos os dias e apenas 7,8% menos do que uma vez por mês.

3.2. Perfil social dos cibernautas portugueses

Neste ponto, apresentamos as principais características sócio demográficas dos utilizadores e não utilizadores da Internet em Portugal, as quais aparecem sumariadas no quadro 14.

Quadro 14: Principais características sócio demográficas dos utilizadores e não utilizadores da Internet

		Utilizadores de Internet		Não utilizadores de Internet	
		n	%	n	%
Género	Masculino	407	57,2	777	44,7
	Feminino	304	42,8	962	55,3
	Total	711	100,0	1739	100,00
Escalões etários	15-24 anos	290	40,8	196	11,3
	25-34 anos	213	30,0	262	15,1
	35-54 anos	188	26,4	617	35,5
	55 e mais anos	20	2,8	664	38,2

	Total	711	100,0	1739	100,0
Situação conjugal	Solteiro(a)	404	56,9	310	17,8
	União de facto	33	4,7	81	4,7
	Casado(a)	253	35,6	1066	61,3
	Separado(a)	1	0,2	24	1,4
	Divorciado(a)	15	2,2	77	4,4
	Viúvo(a)	4	0,5	181	10,4
	Total	711	100,0	1739	100,0
Número de membros do agregado familiar	1 pessoa	62	8,7	214	12,3
	2 pessoas	130	18,2	492	28,3
	3 pessoas	216	30,4	452	26,0
	4 pessoas	192	27,0	360	20,7
	5 ou mais pessoas	111	15,6	221	12,7
	Total	711	100,0	1739	100,0

Fonte: Estudo ISCTE

Apesar de não apresentarem uma diferença muito significativa entre os dois géneros, pode-se observar que os principais utilizadores da Internet são homens (57,2%).

Um dado decisivo na caracterização do perfil social dos cibernautas portugueses prende-se com a idade dos utilizadores. Assim, os dados recolhidos constataram que a população mais jovem, ou seja, os escalões etários dos 15 aos 24 anos e dos 25 aos 34 anos é quem mais utiliza a Internet (40,8% e 30% respectivamente).

No que concerne à situação conjugal, verificou-se um elevado peso dos solteiros, que representam 56,9% do universo total. Em seguida, seguem-se os casados com 35,6% e as pessoas em união de facto com 4,7% sendo que as restantes situações são manifestamente marginais.

O número de pessoas a residir no agregado familiar, apesar de pouco expressivo, apresenta algumas diferenças. Assim, são os lares com três pessoas que apresentam um maior número de utilizadores (30,4%) e, como seria esperado, os lares que contam apenas com um elemento correspondem a 8,7% dos utilizadores.

Um aspecto que se apresenta como essencial na caracterização do perfil social dos cibernautas portugueses consiste no seu nível de escolaridade, que apresentamos de seguida no quadro 15.

Quadro 15: Nível de escolaridade dos utilizadores e não utilizadores da Internet

Nível de escolaridade concluído	Utilizadores de Internet		Não utilizadores de Internet	
	n	%	n	%
Até 2º ciclo	103	14,5	1262	72,6
3º ciclo	179	25,2	284	16,3
Secundário	239	33,6	130	7,5
Superior	190	26,7	63	3,6
Total	711	100,0	1739	100,0

Fonte: Estudo ISCTE

Como é visível pelos dados apresentados no quadro 15, os indivíduos mais qualificados são os principais utilizadores da Internet: 33,6% concluíram o ensino secundário e 26,7% obtiveram um diploma do ensino superior.

No que concerne aos espaços de utilização da Internet, o estudo verificou que os locais preferidos pelos utilizadores são a habitação e o local de trabalho e, no caso dos estudantes, a escola/universidade. Apenas cerca de ¼ dos indivíduos referiram que (também) acedem à Internet a partir de outros locais, nomeadamente, a casa de amigos ou familiares e, em menor escala, os *cyber-cafés* e outros locais públicos, sendo que, em qualquer destas situações se trata de uma utilização relativamente esporádica e pouco demorada.

Quadro 16: Frequência de utilização da Internet em diversos locais

	Em casa		No trabalho		Na escola/universidade		Em casa de amigos ou familiares		Em locais públicos (bibliotecas/museus)		Em cyber-cafés	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Todos os dias	153	21,9	128	18,4	20	2,8	5	0,7	3	0,4	0	0,0
3 ou 4 vezes por semana	86	12,4	56	8,0	33	4,7	10	1,4	11	1,5	3	0,4
1 ou 2 vezes por semana	117	16,8	44	6,3	64	9,2	28	4,1	13	1,9	16	2,3
Pelo menos uma vez por mês	22	3,1	18	2,5	29	4,2	38	5,4	11	1,5	16	2,3
Menos do que uma vez por mês	18	2,5	11	1,5	30	4,3	59	8,4	21	3,0	22	3,1
Nunca	304	43,4	261	37,3	146	20,9	560	80,0	641	91,7	643	91,9
N.A.	--	--	183	26,1	377	54,0	--	--	--	--	--	--
Total	699	100,0	699	100,0	699	100,0	699	100,0	699	100,0	699	100,0

Fonte: Estudo ISCTE

A utilização da Internet no local de trabalho prende-se sobretudo, por questões de ordem profissional, contudo não se restringe apenas a este propósito. Segundo os dados recolhidos no estudo, as questões profissionais obrigam a um intenso recurso à Internet no contexto de trabalho.

Quadro 17: Motivos pessoais e profissionais para utilizar a Internet no trabalho

	Frequência de utilização de internet por motivos profissionais no trabalho		Frequência de utilização de internet por motivos pessoais no trabalho		Frequência de utilização de email por motivos profissionais no local de trabalho		Frequência de utilização email por motivos pessoais no local de trabalho	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Mais de 5 vezes por dia	60	23,5	21	8,3	56	26,4	8	3,7
Entre 1 e 4 vezes por dia	99	38,5	66	25,6	83	39,3	64	30,5
Pelo menos uma vez por semana	58	22,6	69	26,8	40	18,9	58	27,3
Pelo menos uma vez por mês	18	7,2	21	8,0	13	6,0	20	9,5
Menos do que uma vez por mês	11	4,4	26	10,2	7	3,2	14	6,6
Nunca	8	3,2	48	18,6	8	3,9	41	19,6
Ns/Nr	2	0,6	6	2,5	5	2,4	6	2,9
Total	256	100,0	256	100,0	211	100,0	211	100,0

Fonte: Estudo ISCTE

No entanto, o uso da Internet no local de trabalho por motivos de ordem pessoal, apesar de menos intenso, é significativo. Não chegam aos 20% os que afirmam que nunca acedem à Internet no local de trabalho por motivos pessoais. Na verdade, cerca de 27% referem que o fazem pelo menos uma vez por semana e cerca de 26% que o fazem uma a quatro vezes por dia.

O Instituto Nacional de Estatística⁷, em 2008, realizou um estudo sobre a utilização da Internet no qual, entre outras questões, se focou no tipo de actividades que foram efectuadas na Internet.

⁷ www.ine.pt

Quadro 18: Tipo de actividades efectuadas na Internet em 2008

Tipo de actividades efectuadas na Internet	Proporção de indivíduos que utilizam Internet (%) por tipo de actividades efectuadas
Enviar, receber e-mail	85,2
Videoconferências	x
Pesquisa de informação de bens e serviços	80,9
Pesquisa de informação sobre saúde	51,5
Utilização de serviços relativos a viagens e alojamentos	29,2
Download de software	33,7
Internet <i>banking</i>	32,4
Compra, encomenda de bens e serviços	x
Obter informação de sites de organismos da Administração Pública	36,2
Download de impressos, formulários oficiais	28,5
Preencher, enviar online impressos, formulários oficiais	30,8

Fonte: INE

Observando o quadro sobre o tipo de actividades desenvolvidas com recurso à Internet, destaca-se o envio e recepção de emails (85,2%), seguindo-se a pesquisa de informação de bens e serviços (80,9%). Actividades como videoconferências e compra, encomenda de bens e serviços não foram referidas pelos cibernautas.

CAPÍTULO IV – Enquadramento teórico e formulação de hipóteses

Neste capítulo, tendo em conta a revisão da literatura efectuada no capítulo anterior e a nossa problemática, é nossa pretensão estruturar o quadro teórico e definir as variáveis dependentes e independentes. Por último, apresentamos a formulação de hipóteses

4.1. Quadro teórico adoptado

O quadro teórico adoptado para este estudo (figura 6) é o resultado da revisão da literatura efectuada e da selecção das variáveis fundamentais.

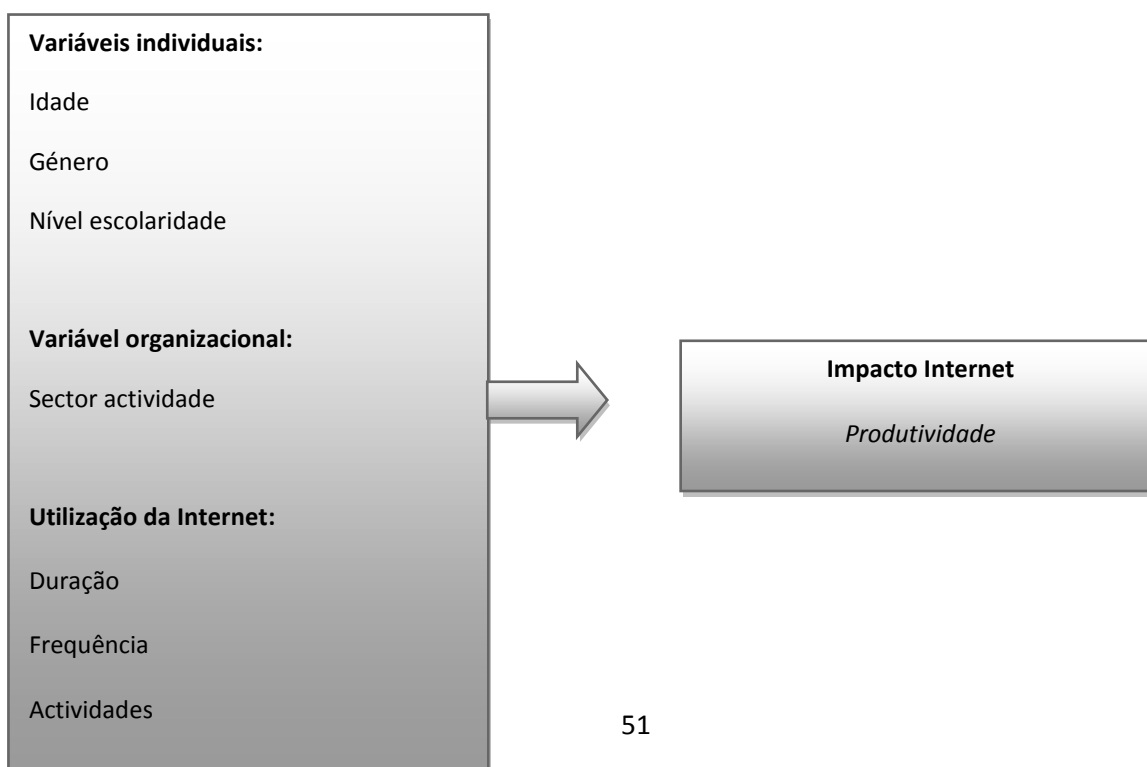
4.1.1. Variáveis independentes

Na presente investigação, constituem variáveis independentes a idade, o género, o estado civil, o sector de actividade e, alguns aspectos da utilização da Internet como a duração, a frequência e o tipo de actividades.

4.1.2. Variável dependente

A variável dependente é o impacto que a Internet tem na produtividade tendo em conta as variáveis independentes enunciadas no ponto anterior.

Figura 6: Quadro teórico



Podemos definir a hipótese como sendo “uma afirmação que constitui uma solução provável avançada pelo investigador para um determinado problema de pesquisa – é essa afirmação, que enuncia uma relação entre duas ou mais variáveis, que o investigador submeterá ao teste empírico ou lógico” (Brandão, 2002: 191).

Assim, as hipóteses advêm da problemática definida pelo investigador e são a explicação que este pensa ter sobre o problema de investigação, mas cuja veracidade precisa testar.

De modo a dar resposta à questão de partida, partimos de duas hipóteses fundamentais, através das quais procuramos desenvolver a questão do impacto da utilização da Internet na produtividade. Desta forma, as hipóteses são:

Hipótese 1: A utilização moderada da Internet, para fins pessoais, durante o período de trabalho, contribui para um aumento da produtividade por parte dos colaboradores.

Segundo um estudo recente de Brent Coker⁸, pausas curtas, para navegar na Internet, podem contribuir para relaxar por alguns minutos, ajudando nos níveis de concentração, o que aumenta a produtividade.

Hipótese 2: Os trabalhadores que possuem políticas internas de utilização da Internet ou programas de monitorização utilizam a Internet de forma mais regrada/comedida.

O receio do abuso na utilização da Internet por parte dos colaboradores tem conduzido diversas empresas a elaborarem políticas de uso da Internet, tal como a instalarem programas que permitem controlar a sua utilização. Assim, é esperado que estas restrições tenham impacto no comportamento dos colaboradores (Urbaczewski & Jessup, 2002), nomeadamente, que utilizem a Internet de um modo mais disciplinado

⁸ Estudo a aguardar publicação.

CAPÍTULO V – Questões metodológicas

Num trabalho desta natureza, impõem-se uma série de questões metodológicas. Assim, neste capítulo, apresentamos a justificação de ter optado por um estudo quantitativo, o instrumento de recolha dos dados, a definição da amostra, o processo de recolha dos dados e como estes foram processados.

5.1. Estudo de natureza quantitativa

Face aos objectivos deste estudo, optamos por recorrer a um estudo de natureza quantitativa, que “foca a atenção nas medições e montantes (mais ou menos, maior ou menor, frequentemente e raramente, similar e diferente) das características apresentadas pelas pessoas ou eventos que o investigador estuda”, em detrimento de um estudo qualitativo, no qual “o investigador descreve os tipos de características das pessoas e eventos sem comparar eventos em termos de medições e montantes” (Murray, 2003: 1).

Aquando da elaboração do projecto da dissertação, equacionamos articular o estudo quantitativo com o estudo qualitativo, uma vez que era nossa intenção realizar entrevistas a alguns gestores de recursos humanos, de modo a aprofundarmos a questão do impacto da utilização da Internet, por parte dos colaboradores, na produtividade. Contudo, devido a restrições de várias ordens, optamos pelo estudo quantitativo, utilizando o inquérito por questionário.

5.2. Instrumento de recolha dos dados

Na elaboração deste trabalho, utilizamos o inquérito por questionário como instrumento de recolha de dados, o qual “consiste numa interrogação sistemática de um conjunto de indivíduos, normalmente representativos duma população global, com o objectivo de proceder a inferências e generalizações” (Gonçalves, 1998: 66).

Esta técnica é vantajosa pois, além de ser relativamente fácil de administrar, permite recolher informações de um grande número de pessoas.

O inquérito por questionário utilizado nesta dissertação, e que se apresenta em anexo (Anexo I), foi redigido tendo em conta a revisão da literatura, a *Endicott Work Productivity Scale* (Anexo II) e as informações fornecidas por Brent Coker no seu blogue⁹ acerca do estudo que efectuou sobre o impacto da utilização da Internet na produtividade.

⁹ <http://www.deloosh.com.au/Deloosh-Blog/2009/12/20/BrentCokersWorkplaceInternetLeisureBrowsingStudy.aspx>

Neste estudo, o questionário é composto por quatro partes. Na primeira parte, são apresentadas questões pessoais, que incidem, nomeadamente, sobre a idade, género, nível de escolaridade, sector de actividade e características sobre o trabalho.

A segunda parte visa medir a produtividade dos respondentes. Para o efeito, baseamos-nos na *Endicott Work Productivity Scale*, a qual foi fornecida pela própria autora, Jean Endicott, que autorizou a utilização da escala na elaboração deste estudo.

A terceira parte do questionário contém questões destinadas à utilização da Internet por parte dos inquiridos. Assim, pretendemos saber, nomeadamente:

- Frequência com que utiliza a Internet no local de trabalho.
- Qual a duração, em média, de cada sessão que passa na Internet.
- Qual a percentagem de tempo que passa na Internet que é destinada a lazer/ócio.
- Quais as cinco aplicações da Internet que mais utiliza.
- Quais os principais motivos para utilizar a Internet.
- O tempo que despende em cada uma das actividades enunciadas no questionário.

Por último, na quarta parte, existem questões destinadas a identificar se os respondentes possuem algum tipo de monitorização da utilização da Internet no seu local de trabalho.

5.2.1. Pré-teste

Após a elaboração do inquérito por questionário, procedemos à sua aplicação, no início do mês de Junho de 2010, a dez pessoas, de modo a verificar se existia alguma questão que suscitava dúvidas, o que tornaria necessário proceder à sua modificação ou eliminação; ou se era necessário modificar o formato do questionário. Como não foram apresentadas quaisquer dificuldades, o questionário não foi alterado.

5.3. Definição da amostra

Visto o objectivo deste trabalho ser identificar qual o impacto da utilização da Internet, por motivos de lazer, durante o horário de trabalho, na produtividade dos trabalhadores, seleccionamos, para responder ao inquérito, elementos da população activa em Portugal. Após a definição da população, optamos pela amostragem por conveniência, pois é uma técnica acessível, para além de ser pouco dispendiosa e requerer menos tempo para recolher os dados (Burns & Grove, 2005).

5.4. Processo de recolha dos dados

A recolha dos dados, através do inquérito por questionário, foi feita através da aplicação de 200 inquéritos entre os meses de Junho e Setembro de 2010, sendo que apenas 158 foram validados, uma vez que, os inquiridos não os preencheram correctamente. Nós optamos por aplicar 200 inquéritos, pois achamos que seria uma quantidade que nos permitiria obter dados viáveis e, porque, face aos constrangimentos de natureza temporal, não nos seria possível recorrer a uma amostra maior.

Como utilizamos uma amostra por conveniência, os inquiridos foram, essencialmente, colegas de trabalho e amigos, os quais, por sua vez, também entregaram inquéritos a pessoas conhecidas.

5.5. Processamento e análise dos dados

No processamento e análise dos dados, foi utilizado o *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), uma vez que é a ferramenta mais adequada para tratar este tipo de dados.

Através do SPSS foi-nos possível calcular as frequências de resposta e cruzar algumas variáveis.

No que concerne à análise da produtividade, seguimos as instruções para análise da *Endicott Work Productivity Scale* fornecidas pela autora (Anexo III). De modo a cruzarmos o nível de produtividade com algumas variáveis, calculamos a média das respostas no Excel.

Capítulo VI – Análise dos dados

No presente capítulo, apresentamos os resultados obtidos a partir da aplicação do inquérito por questionário, a uma amostra por conveniência, a elementos da população activa em Portugal.

Em primeiro lugar, expomos as características sócio-demográficas e profissionais dos inquiridos, nomeadamente, no que concerne ao género, faixa etária, nível de escolaridade e sector de actividade.

Em seguida, são apresentados os dados relativos à caracterização da utilização da Internet, como a frequência e duração de cada sessão, a percentagem de tempo utilizada para navegar por motivos pessoais, as aplicações mais utilizadas, os principais motivos para utilizar a Internet e o controlo da utilização da Internet por parte das empresas. De modo a efectuarmos uma análise mais completa, procedemos ainda ao cruzamento de algumas variáveis.

Por último, apresentamos uma análise da produtividade através da comparação entre os níveis de produtividade e: a percentagem de tempo despendida na utilização da Internet por motivos de lazer, a faixa etária, o género, o nível de escolaridade, o sector de actividade, a frequência de utilização da Internet e a duração de cada sessão.

6.1. Caracterização sócio-demográfica e profissional dos inquiridos

A amostra utilizada na elaboração deste trabalho é constituída por 158 pessoas, das quais 94 (59,5%) pertencem ao sexo feminino e 64 (40,5%) ao sexo masculino. No que diz respeito à faixa etária, os inquiridos distribuem-se da seguinte forma: 81 (51,3%) têm entre 28 e 37 anos, 31 (19,6%) têm entre 38 e 47 anos, 23 (14,6%) têm entre 18 e 27 anos, 17 (10,8%) têm entre 48 e 57 anos e 6 (3,8%) têm idade superior a 58 anos.

Relativamente ao nível de escolaridade, a maior parte dos inquiridos (41,1%) é licenciada e apenas 12 inquiridos (7,6%) possuem um mestrado ou doutoramento.

Quadro 19: Caracterização sócio-demográfica dos inquiridos

	<i>Frequência</i>	<i>Percentagem</i>
Género		
Feminino	94	59,5
Masculino	64	40,5
Faixa etária		
18-27	23	14,6
28-37	81	51,3
38-47	31	19,6
48-57	17	10,8
Superior a 58	6	3,8
Nível escolaridade		
9º ou menos	14	8,9
10º ao 12º	45	28,5
Frequência Ensino Superior	22	13,9
Licenciatura	65	41,1
Mestrado/Doutoramento	12	7,6

No que concerne à caracterização profissional dos inquiridos, podemos observar, no quadro 20, que a maior parte dos respondentes (75,3%) trabalha no sector privado. Além disso, trabalha por conta de outrem (88,6%), tem um chefe/superior (88%) e colegas com quem trabalhar (94,3%), supervisiona outros no trabalho (69,6%) e não lida com clientes/vendedores (57,6%).

Quadro 20: Caracterização profissional dos inquiridos

	<i>Frequência</i>	<i>Percentagem</i>
Sector actividade		
Sector público	39	24,7
Sector privado	119	75,3
Sou trabalhador por conta própria		
Sim	18	11,4
Não	140	88,6
Trabalho por conta de outrem		
Sim	140	88,6
Não	18	11,4
Tenho um chefe/superior		
Sim	139	88,0
Não	19	12,0
Tenho colegas com quem tenho de trabalhar		
Sim	149	94,3
Não	9	5,7
Supervisiono outros no trabalho		
Sim	110	69,6
Não	48	30,4
Lido com clientes/vendedores		
Sim	67	42,4
Não	91	57,6

6.2. Caracterização da utilização da Internet

O quadro 21 apresenta os resultados da frequência de utilização da Internet, no local de trabalho, por parte dos inquiridos. Assim, podemos observar que, destes, 89 (56,3%) identificaram que utilizam a Internet várias vezes ao dia. Apenas 10 (6,3%) pessoas referiram que nunca utilizam esta ferramenta no local de trabalho.

Quadro 21: Frequência com que utiliza a Internet no local de trabalho

<i>Frequência de utilização</i>	<i>Frequência</i>	<i>Percentagem</i>
Várias vezes ao dia	89	56,3
Diariamente	49	31,0
Semanalmente	6	3,8
Mensalmente	4	2,5
Nunca	10	6,3
Total	158	100,0

Em termos de duração de cada sessão que passam na Internet, a maior parte (66,5%) dos respondentes indicou que passa até 1h do seu tempo a navegar na Internet e 9 indivíduos (5,7%) indicaram que passam mais de 5h na Internet.

Quadro 22: Duração de cada sessão que passa na Internet

<i>Duração</i>	<i>Frequência</i>	<i>Percentagem</i>
Até 1h	105	66,5
De 1h a 3h	22	13,9
De 3h a 5h	12	7,6
Mais de 5h	9	5,7
Não responde	10	6,3
Total	158	100,0

Quando questionados, concretamente, sobre a percentagem de tempo que era utilizada para lazer, 93 inquiridos (58,9%) afirmaram que correspondia a menos de 5% do tempo total. Um dado interessante que se pode retirar da tabela prende-se com o facto de 4 respondentes afirmarem que despendem mais de 95% do seu tempo a navegar por actividades de lazer.

Quadro 23: Percentagem de tempo utilizada para lazer

<i>Percentagem de tempo</i>	<i>Frequência</i>	<i>Percentagem</i>
Menos de 5%	93	58,9
De 6% a 20%	33	20,9
De 21% a 35%	6	3,8
De 36% a 50%	8	5,1
De 66% a 80%	2	1,3
De 81% a 95%	2	1,3
Mais de 95%	4	2,5
Não responde	10	6,3
Total	158	100,0

Segundo os inquiridos, a aplicação mais utilizada, na Internet, é o correio electrónico (25,93%), seguindo-se os motores de busca (25,58%) e as páginas de redes sociais (12,79%). Como última opção, 20 inquiridos (3,55%) seleccionaram os jogos.

Quadro 24: Aplicações mais utilizadas na Internet*

<i>Aplicações</i>	<i>Frequência</i>	<i>Percentagem</i>
Correio electrónico	146	25,93
Motores de busca	144	25,58
Fórums	60	10,66
Blogues	60	10,66
Programas de conversação	61	10,83
Redes sociais	72	12,79
Jogos	20	3,55
Total	563	100,0

*As percentagens apresentadas foram calculadas em relação ao total das respostas (563)

Os principais motivos para utilizar a Internet prendem-se com a realização de pesquisas e a troca de emails 138 (21,56%). Além das opções indicadas, os inquiridos podiam assinalar a opção “outra”. Esta foi escolhida por 22 pessoas (3,44%), que referiam que utilizam a Internet, sobretudo, para fins relacionados com o seu trabalho, nomeadamente o uso de *sites* e programas específicos que os auxiliam na execução do mesmo.

Quadro 25: Principais motivos para utilizar a Internet*

<i>Motivos para utilizar a Internet</i>	<i>Frequência</i>	<i>Percentagem</i>
Efectuar pesquisas	138	21,56
Trocar emails	138	21,56
Contactar com os amigos	70	10,94
Visitar páginas de redes sociais dos amigos	30	4,69
Procurar novos amigos/conhecimentos	11	1,72
Postar no seu blogue e/ou visitar blogues de outros	9	1,41
Participar em fóruns	19	2,97
Jogar jogos	11	1,72
Visualizar TV/vídeos online	11	1,72
Pagar contas pessoais	62	9,69
Realizar compras	31	4,84
Ler jornais online	88	13,75
Outra	22	3,44
Total	640	100,0

*As percentagens apresentadas foram calculadas em relação ao total das respostas (640)

No que diz respeito ao controlo da utilização da Internet, 96 inquiridos (60,8%) afirmaram que a empresa onde trabalham possui alguma forma de controlo, principalmente através de *softwares* específicos (36,9%), seguindo-se o recurso a políticas internas (19,6%). Por último, 3,8% dos inquiridos indicou que possui “outra” forma de controlo da sua utilização da Internet, nomeadamente, o bloqueio do acesso a determinados *sites*.

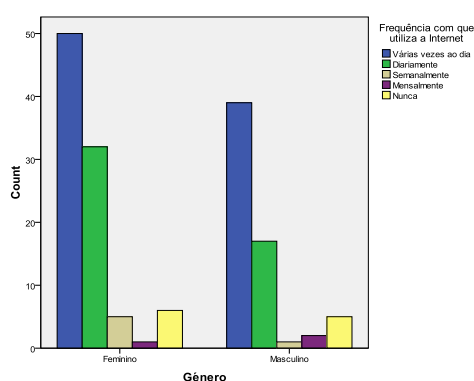
Quadro 26: Controlo da utilização da Internet

<i>Controlo da utilização da Internet</i>	<i>Frequência</i>	<i>Percentagem</i>
Sim	96	60,8
Não	52	32,9
Não responde	10	6,3
Formas de controlar		
Software específico	59	37,3
Políticas internas	31	19,6
Outra	6	3,8
Não responde	62	39,2

De modo a realizarmos uma análise mais detalhada dos dados, procedemos ao cruzamento de algumas variáveis.

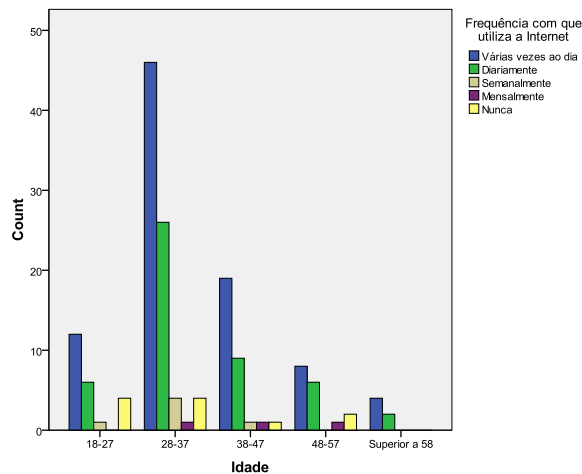
O gráfico 1 mostra o cruzamento da frequência de utilização da Internet com o género. Como podemos observar, não existem diferenças entre o sexo feminino e o masculino, uma vez que os dois referem, principalmente, que utilizam a Internet várias vezes ao dia.

Gráfico 1: Frequência de utilização da Internet segundo o género



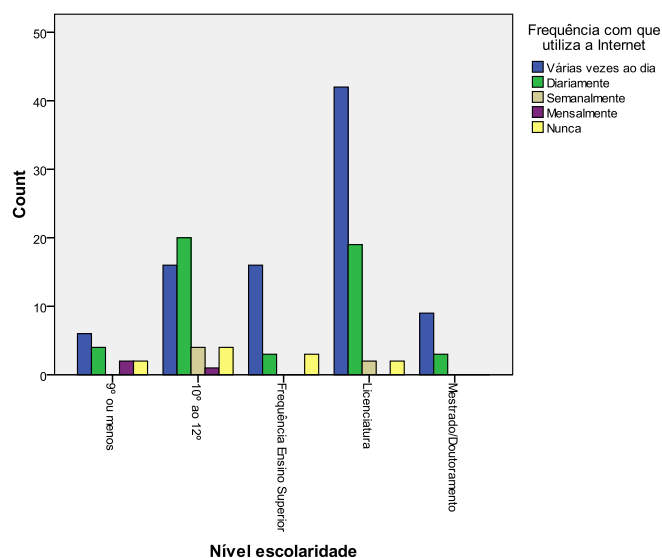
No que concerne à frequência de utilização da Internet segundo a faixa etária, o resultado é idêntico, pois em todas as faixas etárias, a opção mais evidenciada foi que utilizam a Internet várias vezes ao dia.

Gráfico 2: Frequência de utilização da Internet segundo a faixa etária



Ao compararmos a utilização da Internet com o nível de escolaridade, observamos que existem algumas diferenças. Desta forma, ao contrário do que se passa com os restantes níveis de escolaridade, que afirmaram que utilizam a Internet várias vezes ao dia, os inquiridos que possuem o 10º ao 12º ou menos responderam que utilizam diariamente. Por outro lado, os indivíduos que são detentores de um mestrado ou doutoramento são os únicos que não indicaram que nunca utilizam a Internet.

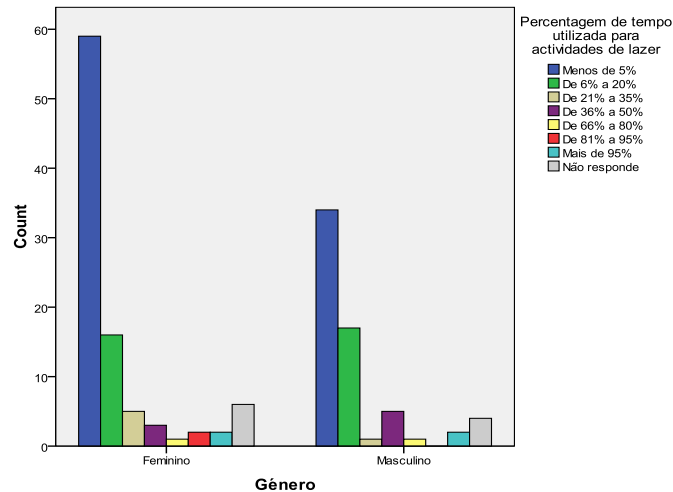
Gráfico 3: Frequência de utilização da Internet segundo o nível de escolaridade



O gráfico 4 exibe a comparação entre o género e a percentagem de tempo utilizada em actividades de lazer. Mais uma vez, os resultados são semelhantes, pois os dois géneros

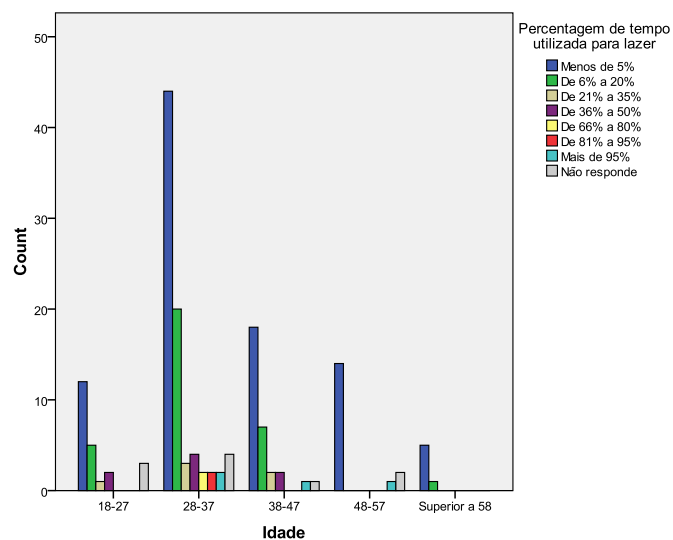
afirmam, essencialmente, que despendem menos de 5% do tempo total passado na Internet em actividades de lazer, não havendo grandes diferenças nas restantes modalidades de resposta.

Gráfico 4: Percentagem de tempo utilizada para actividades de lazer segundo o género



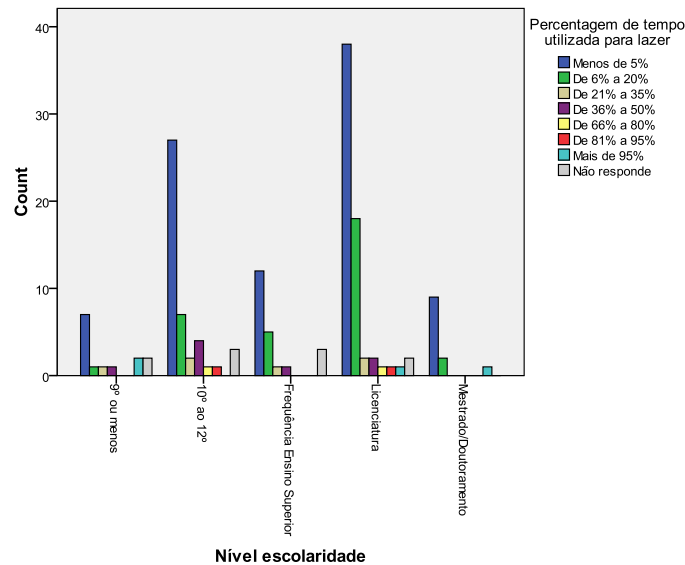
A percentagem de tempo utilizada para actividades de lazer segundo a faixa etária segue a tendência das opções anteriores, pois os inquiridos das diferentes faixas etárias afirmaram que despendem menos de 5% do tempo que passam na Internet em actividades de lazer.

Gráfico 5: Percentagem de tempo utilizada para actividades de lazer segundo a faixa etária



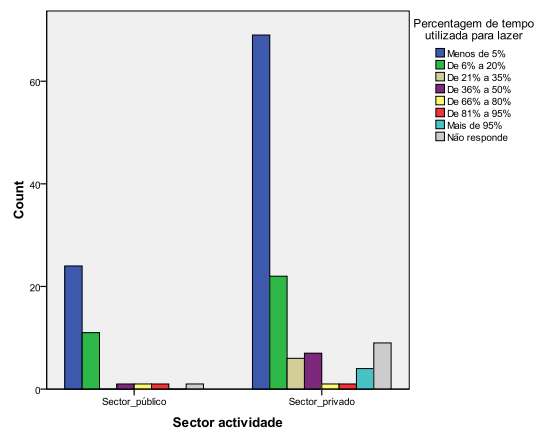
A comparação entre o nível de escolaridade e a percentagem de tempo utilizada para lazer demonstra que não existem diferenças entre os diferentes níveis, uma vez que, todos referiram que despendem menos de 5% do tempo de navegação na Internet em actividades de lazer.

Gráfico 6: Percentagem de tempo utilizada para actividades de lazer segundo o nível de escolaridade



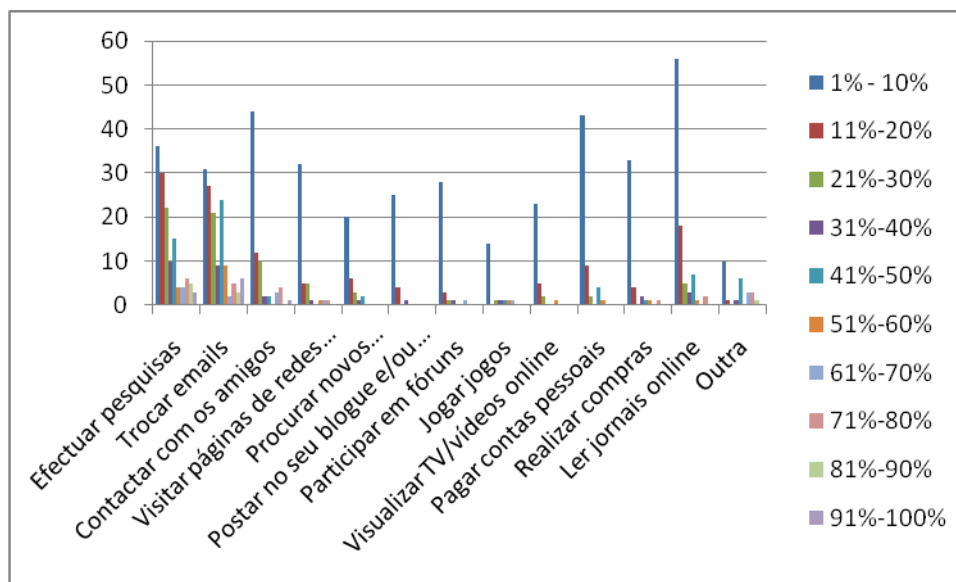
Relativamente à percentagem de tempo utilizada para actividades de lazer segundo o sector de actividade, verifica-se uma situação idêntica ao que foi explanado anteriormente. Posto isto, os inquiridos dos sectores público e privado estão menos de 5% do tempo a navegar na Internet por lazer.

Gráfico 7: Percentagem de tempo utilizada para actividades de lazer segundo o sector de actividade



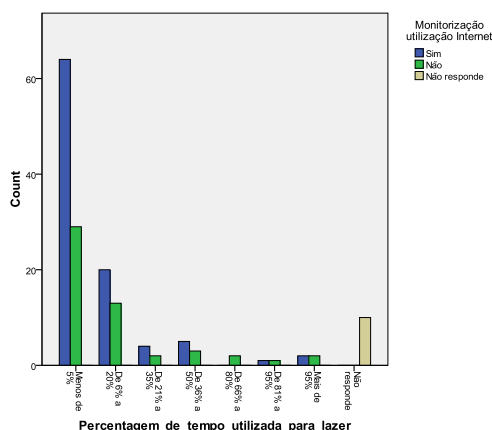
O gráfico 8 apresenta a percentagem de tempo que é despendida em cada uma das aplicações da Internet referidas no inquérito por questionário. Assim, podemos concluir que a maior parte dos inquiridos passa entre 1% a 10% em cada uma das actividades.

Gráfico 8: Percentagem de tempo despendida em cada aplicação da Internet



No que concerne ao controlo da utilização da Internet segundo a percentagem de tempo utilizada para lazer, verificamos que não existe uma relação directa entre estas duas variáveis, uma vez que não se observou que, por não existirem formas de controlo da utilização da Internet, há um aumento do tempo despendido em actividades de lazer.

Gráfico 9: Controlo da utilização da Internet segundo a percentagem de tempo utilizada para lazer

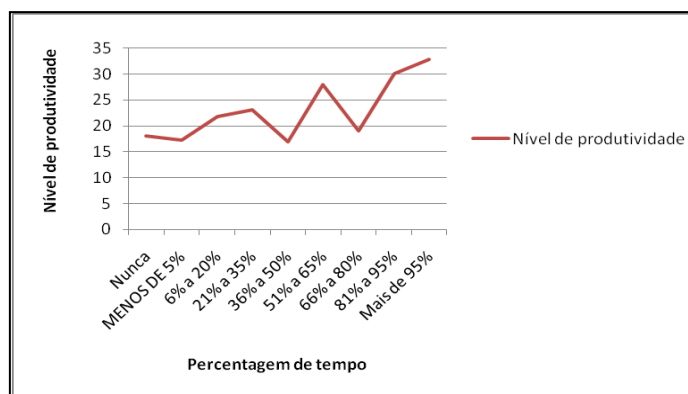


6.3. Análise da produtividade

Tal como referimos anteriormente, de modo a calcularmos o nível de produtividade dos inquiridos, utilizamos a *Endicott Work Productivity Scale*, cujas instruções para análise (Anexo III) indicam que os resultados podem ir de 0 (melhor resultado) a 100 (pior resultado possível).

O nosso principal objectivo na elaboração deste trabalho consiste em identificar qual o impacto da utilização da Internet, para fins pessoais, durante o horário de trabalho, na produtividade. O gráfico 10 evidencia os resultados obtidos relativamente a esta questão. Assim, e como podemos observar, não encontramos qualquer relação entre a utilização da Internet para fins pessoais e o nível de produtividade. Pelo exposto, podemos constatar que não existe uma correlação entre as duas variáveis, ou seja, à medida que a duração de cada sessão de utilização da Internet por lazer aumenta, não existe uma diminuição do nível de produtividade. O que os dados demonstram é que vai havendo uma oscilação. Os inquiridos mais produtivos são aqueles cuja percentagem de utilização da Internet está situada entre os 36% e os 50% e os menos produtivos os que usam a Internet por mais de 95%.

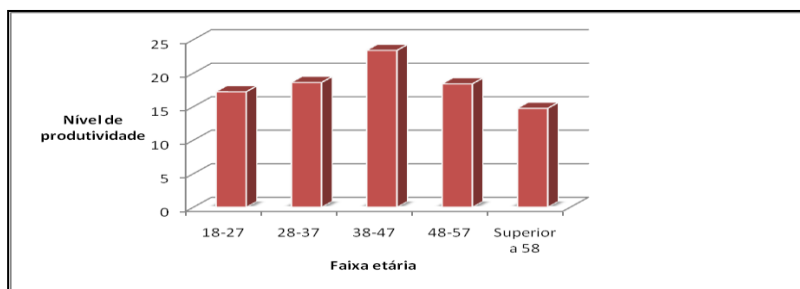
Gráfico 10: Nível de produtividade segundo a percentagem de tempo utilizada para actividades de lazer



Como a relação entre os níveis de produtividade e a percentagem de utilização da Internet por lazer não apresentou resultados satisfatórios, resolvemos proceder ao cruzamento de outras variáveis com o nível de produtividade.

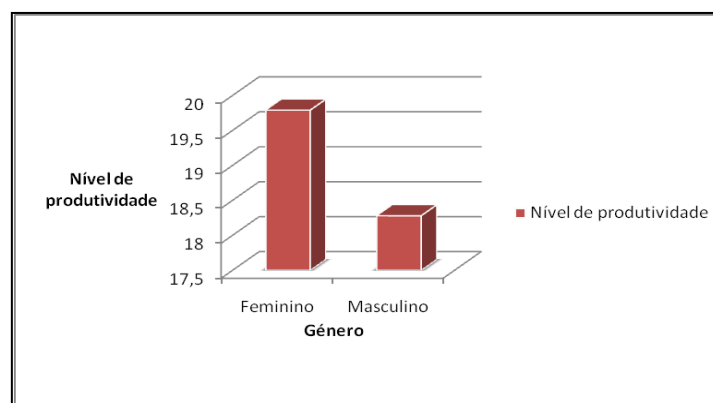
Em primeiro lugar, relacionamos o nível de produtividade com a faixa etária e concluímos que os indivíduos mais produtivos são os que têm uma idade superior a 58 anos. Pelo contrário, os menos produtivos são os que têm entre 38 e 47 anos.

Gráfico 11: Nível de produtividade segundo a faixa etária



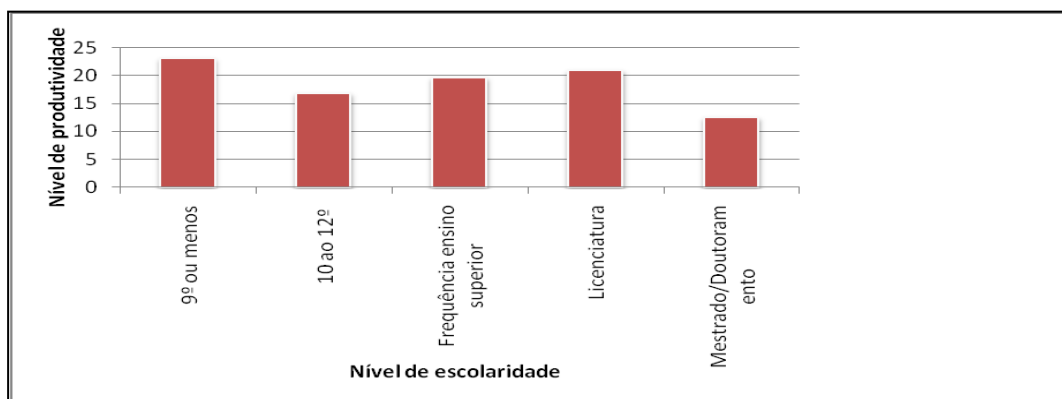
No que concerne à comparação do nível de produtividade entre os géneros feminino e masculino, concluímos que os homens são 1,51 mais produtivos do que as mulheres.

Gráfico 12: Nível de produtividade segundo o género



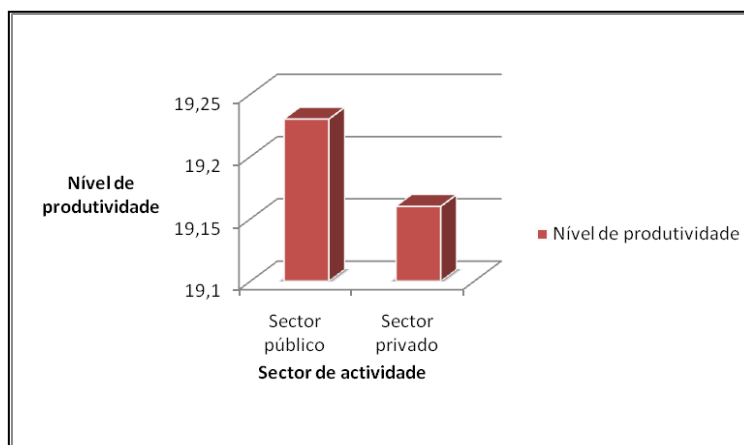
Em terceiro lugar, procedemos à comparação entre os níveis de produtividade e o nível de escolaridade dos inquiridos. Através do gráfico 13, podemos constatar que os inquiridos mais produtivos são aqueles que indicaram possuir um mestrado ou doutoramento e, os menos produtivos, os que têm o 9º ano ou menos.

Gráfico 13: Nível de produtividade segundo o nível de escolaridade



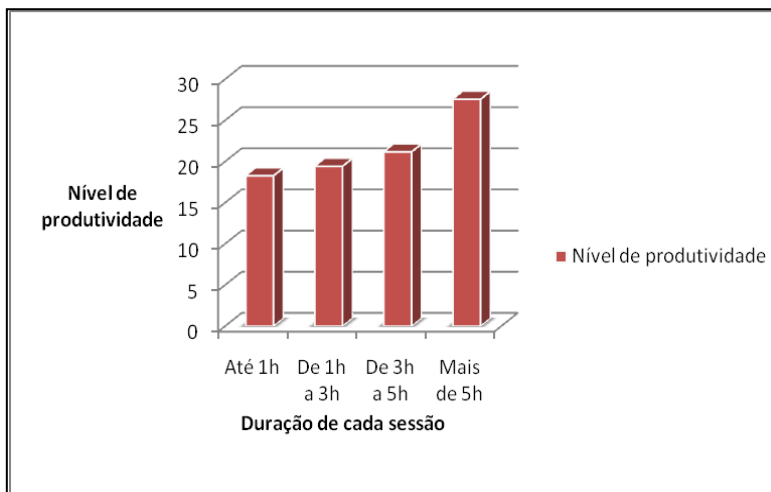
A comparação entre o nível de produtividade e o sector de actividade atestou que os inquiridos pertencentes ao sector privado são, ligeiramente, mais produtivos do que os funcionários públicos.

Gráfico 14: Nível de produtividade segundo o sector de actividade



Por último, a comparação entre os níveis de produtividade e a frequência de utilização da Internet, demonstra que, à medida que aumenta a duração do uso da Internet, a produtividade diminui.

Gráfico 15: Nível de produtividade segundo a duração de cada sessão passada na Internet



CAPÍTULO VII - Discussão dos resultados e conclusões

No presente capítulo, é nossa pretensão apresentar uma discussão dos resultados obtidos e apresentar as principais conclusões retiradas da análise e discussão dos dados.

Além disso, identificamos o principal contributo deste trabalho para a gestão de recursos humanos.

Por último, apresentamos as limitações sentidas na elaboração deste trabalho, tal como algumas sugestões para futuras investigações.

7.1. Discussão dos resultados

Os dados recolhidos na elaboração desta tese, permitiram-nos concluir que a Internet é utilizada frequentemente no local de trabalho até 1h por dia, sendo que, menos de 5% desse tempo total é utilizado para navegar por motivos pessoais.

As aplicações mais utilizadas são o correio electrónico, os motores de busca e as páginas de redes sociais; e, os principais motivos para utilizarem a Internet consistem em efectuar pesquisas, trocar *emails* e ler jornais.

No que diz respeito ao controlo da utilização da Internet, concluímos que a maior parte das empresas o efectua através do uso de *softwares* específicos, políticas internas e o bloqueio de determinados *sites*.

O cruzamento de diversas variáveis mostrou-nos que não existiam diferenças significativas entre as diversas categorias.

Os objectivos deste trabalho consistiam em i) identificar se a utilização da Internet durante o horário laboral tem um impacto positivo ou negativo na produtividade; ii) verificar se a monitorização de utilização da Internet e as políticas específicas de controlo do acesso a esta têm um impacto positivo na produtividade dos colaboradores.

Para esse efeito, partimos das hipóteses, abaixo indicadas, que guiaram este trabalho.

No que concerne à primeira hipótese: **“A utilização moderada da Internet, para fins pessoais, durante o período de trabalho, contribui para um aumento da produtividade por parte dos colaboradores”** concluímos que não é verdadeira, uma vez que os dados demonstraram que não existe uma correlação entre o nível de produtividade e a percentagem de tempo que era utilizada para navegar na Internet por motivos pessoais.

Relativamente à segunda hipótese: **“Os trabalhadores que possuem políticas internas de utilização da Internet ou programas de monitorização utilizam a Internet de**

forma mais regrada/comedida”, também concluímos que não é verdadeira. Segundo os dados obtidos, não é o facto de existir ou não qualquer tipo de controlo de utilização da Internet que leva a que os inquiridos utilizem a Internet de forma mais regrada.

O cruzamento do nível de produtividade com algumas variáveis permitiu-nos retirar alguns dados interessantes. Assim, pudemos constatar que os inquiridos mais produtivos têm idade superior a 58 anos, são do sexo masculino, possuem um mestrado ou doutoramento, pertencem ao sector privado e navegam na Internet cerca de 1h por dia.

Na literatura, como referimos nos capítulos anteriores, as opiniões estão divididas em relação ao impacto da utilização da Internet na produtividade. Os estudos pioneiros nesta temática identificaram que a Internet tem um impacto negativo na produtividade, pois os trabalhadores, que a utilizam por lazer, estão a desperdiçar tempo que seria destinado à execução do seu trabalho. Estudos mais recentes vêm contrapor esta teoria, afirmando que a Internet, quando utilizada com moderação, pode contribuir para melhorias na produtividade.

O interesse em estudar o tema do impacto da utilização da Internet na produtividade deveu-se, em parte, a esta ambiguidade presente na literatura. Assim, o que pretendíamos era corroborar as teorias mais recentes. Contudo, os resultados obtidos não nos permitiram ir de encontro a nenhuma das opiniões presentes na literatura, uma vez que não encontramos qualquer relação entre a utilização da Internet, por lazer, na produtividade.

7.2. Conclusões

Após a análise dos dados efectuada no capítulo anterior e a discussão apresentada neste capítulo, concluímos que a utilização da Internet, por motivos pessoais, durante o horário de trabalho, não tem impacto directo na produtividade, uma vez que os níveis de produtividade apresentam uma oscilação. Assim, a título de exemplo, existem pessoas que nunca utilizam a Internet que são menos produtivas do que as que a usam entre 66% a 80% do tempo total.

A justificação que nos parece mais coerente para esta situação tem a ver com o facto de acreditarmos que as pessoas apenas utilizam a Internet por lazer, quando o podem realmente fazer, pois sabem que isso não vai interferir na execução do seu trabalho. Assim, quando já têm o seu trabalho adiantado ou finalizado, utilizam as diversas aplicações que a Internet disponibiliza para os seus propósitos pessoais.

No que diz respeito ao controlo da utilização da Internet, concluímos que este não tem um efeito directo na duração de cada sessão que as pessoas passam na Internet. Pelos dados

obtidos, constatamos que os indivíduos que não possuem qualquer forma de controlo têm uma utilização da Internet semelhante daqueles que possuem.

Relativamente a esta questão, somos de opinião que estamos perante a mesma situação subjacente à questão anterior, porque, uma vez mais, os inquiridos têm uma utilização da Internet consciente e, não é pelo facto de saberem que são ou não controlados, que faz com que abusem na sua utilização da Internet.

No actual mercado de trabalho, não existem fronteiras nítidas entre a esfera pessoal e a esfera profissional. Assim, da mesma forma que é frequente terminar-se tarefas do trabalho em casa, é normal que os colaboradores tratem de assuntos pessoais, através da Internet, quando se encontram no local de trabalho sem que, com isso, apresentem uma diminuição na sua produtividade.

Em suma, pelo presente trabalho, chegamos à conclusão de que a Internet não tem uma relação directa nos níveis de produtividade.

7.3. Contributos para a gestão de recursos humanos

O tema da produtividade, devido ao seu papel fundamental em qualquer organização, tem sido amplamente estudado há várias décadas. Contudo, a sua relação com a utilização da Internet só recentemente mereceu a atenção de alguns investigadores.

No caso concreto do nosso país, pelo que nos foi possível constatar, após efectuarmos uma pesquisa na Internet, este tema só foi estudado pela Associação Nacional das PME.

Assim, devido à importância que a produtividade tem e à escassez de estudos sobre o impacto da utilização da Internet na produtividade, pensamos que contribuímos com um trabalho inovador para a gestão de recursos humanos, sobretudo porque concluímos que a utilização da Internet, por lazer, durante o horário laboral, não tem impacto na produtividade.

7.4. Limitações sentidas e sugestões para futuras investigações

Ao longo da elaboração deste trabalho, fomos sentindo limitações de várias ordens. A principal dificuldade teve a ver com constrangimentos de ordem temporal, que impossibilitaram a aplicação de inquéritos a um maior número de pessoas e a realização de entrevistas a responsáveis pela gestão dos recursos humanos.

Por outro lado, sendo um tema relativamente recente, existem poucos estudos sobre a temática, o que nos limitou a nível bibliográfico.

Finalmente, devido à forma como o inquérito por questionário foi construído e à dificuldade em utilizar o SPSS, não nos foi possível efectuar uma análise mais profunda dos dados.

Como pistas para futuras investigações sugerimos o aprofundamento do tema do impacto da utilização da Internet na produtividade através de entrevistas a responsáveis pela área dos recursos humanos, os quais, poderão ter dados relevantes para esta temática.

Além disso, seria interessante estudar, com mais detalhe, a questão da monitorização da utilização da Internet e as implicações que esta tem na privacidade dos colaboradores.

Referências Bibliográficas

- Anandarajan, M. (2002). Internet abuse in the workplace. *Communications of the ACM*, 45 (1), 53 – 54.
- Anandarajan, M., Simmers, C., Igarria, M. (2000). An exploratory investigation of the antecedents and impact of Internet usage: an individual perspective. *Behavior & Information Technology*, 19 (1), 69 –85.
- Anandarajan, M., Simmers, C.A. (2005). Developing Human Capital Through Personal Web Use in the Workplace: Mapping Employee Perceptions. *Communications of the Association for Information Systems*, 15, 776-791.
- Anandarajan, M., Simmers, C.A., Teo, T.S.H. (2006). *The Internet and Workplace Transformation*. N.Y.: M. E. Sharpe.
- Brandão, Ana (2002) “Hipótese” in *Dicionário de Sociologia*. Porto: Porto Editora.
- Bresnahan, T.F. (1997). Computerization and Wage Dispersion: An Analytical Reinterpretation. Presentation at the NBER Summer Institute, 4th August.
- Brynjolfsson, E. (1993). The Productivity Paradox of Information Technology: Review and Assessment (Working Paper 3417-92). Cambridge: Sloan School.
- Brynjolfsson, E. (1996). The Contribution of Information Technology to Consumer Welfare. *Information Systems Research*, 7 (3), 281-300.
- Brynjolfsson, E., Hitt, L. (1993). New Evidence on the Returns to Information Systems (Working Paper 3571-93). Cambridge: Sloan School.
- Brynjolfsson, E., Yang, S. (1996). Information Technology and Productivity: A Review of the Literature. *Advances in Computers*, 43, 179-214.
- Burns, N., Grove, S.K. (2005). *The practice of Nursing Research: Conduct, Critique, and Utilization* (5th edition). St. Louis, Missouri: Elsevier Saunders.
- Carvalho, J.E. (2007). *Produtividade*. [S.L.]: Quimera.
- Case, C.J., Young, K.S. (2001). A preliminary investigation of employee internet misuse. Acedido em 17 de Julho de 2010, https://webvpn.uminho.pt/http/0/www.iacis.org/iis/2001_iis/pdf%20files/CASE43.PDF
- Chang, M.K., Cheung, W. (2001). Determinants of the intention to use Internet/WWW at work: a confirmatory study. *Information & Management*, 39, 1-14.

- Coker, B. (forthcoming). Freedom to surf: workers more productive if allowed to use the internet for leisure. Acedido em 17 de Maio de 2010, <http://uninews.unimelb.edu.au/news/5750/>.
- Cox, J.S. (2009, August). Social networking in the workplace. *Paper 360º*, 36-37.
- Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C. e Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (1ª edição). Lisboa: RH Editora.
- Davis, R.A. (2001). A cognitive-behavioral model of pathological Internet use. *Computers in Human Behavior*, 17, 187-195.
- Dedrick, J., Gurbaxani, V., Kraemer, K.L. (2003, March). Information Technology and Economic Performance: A Critical Review of the Empirical Evidence. *ACM Computing Surveys*, 35 (1), 1–28.
- Garrett, R.K., Danziger, J. N. (2008). Disaffection or expected outcomes: Understanding personal Internet use during work. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13, 937-958.
- Gonçalves, A. (1998), *Métodos e Técnicas de Investigação Social*, Braga: Universidade do Minho.
- Goodhew, G. W., Cammock, P.A., Hamilton, R.T. (2008). The management of poor performance by front-line managers. *Journal of Management Development*, 27 (9), 951-962.
- Goss, E. (2001, October 1st). The Internet's Contribution to U.S. Productivity Growth: Putting Some Rigor Into the Estimates. *Business Economics*. Acedido em 29 de Agosto de 2010, https://webvpn.uminho.pt/http/0/findarticles.com/p/articles/mi_m1094/is_4_36/ai_80924110/
- Griffiths, M. (2000). Does Internet and Computer 'Addiction' Exist? : Some Case Study Evidence. *CyberPsychology & Behavior*, 3 (2), 211-218.
- Gupta, J.N.D. (2004, January 1st). Improving workers' productivity and reducing Internet abuse. *The Journal of Computer Information Systems*. Acedido em 31 de Julho de 2010, <http://www.allbusiness.com/technology/internet-technology/932035-1.html>
- Guzzo, R.A., Jette, R.D. & Katzell, R.A. (1985). The effects of psychologically based intervention programs on worker productivity: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 38, 275-291.
- Kolb, K.J., Aiello, J.R. (1997). Computer-based performance monitoring and productivity in a multiple task environment. *Journal of Business and Psychology*, 12 (2), 189-204.

- LaRose, R., Lin, C.A., Eastin, M.S. (2003). Unregulated Internet Usage: Addiction, Habit, or Deficient Self-Regulation? *Media Psychology*, 5, 225–253.
- LaRose, R., Eastin, M.S. (2004). A social cognitive theory of internet uses and gratifications: Toward a new model of media attendance. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 48 (3), 358–377.
- Lee, O.K.D., Lim, K.H., Wong, W.M. (2005). Why Employees Do Non-Work-Related Computing: An Exploratory Investigation through Multiple Theoretical Perspectives. Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences.
- Lim, V.K.G. (2002). The IT way of loafing on the job: cyberloafing, neutralizing and organizational justice. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 675-694.
- Lim, V.K.G.; Teo, T.S.H.; Loo, G.L. (2002). How do I loaf here? Let me count the ways. *Communications of the ACM*, 45 (1), 66–70.
- Litan, R.E., Rivlin, A.M. (2001). Projecting the economic impact of the Internet. *The American Economic Review*, 91 (2), 313-317.
- Mahatanankoon, P. (2006). Internet abuse in the workplace: Extension of workplace deviance model. In M. Anandarajan, T. Teo & C. Simmers (Eds.), *The Internet and workplace transformation* (pp. 15–27). Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe.
- Mastrangelo, P.M., Everton, W., Jolton, J.A. (2006). Personal Use of Work Computers: Distraction versus Destruction. *CyberPsychology & Behavior* 9 (6), 730-741.
- Muhl, C.J. (February, 2003). Workplace e-mail and Internet use: employees and employers beware. *Monthly Labor Review*.
- Murray, R.T. (2003). *Blending Qualitative & Quantitative Research Methods in Theses and Dissertations*. California: Corwin Press Inc.
- Nicholas, J.M. (1982). The Comparative Impact of Organization Development Interventions on Hard Criteria Measures. *The Academy of Management Review*, 7 (4), 531-542.
- Pfeffer, J., Salancik, G.R. (2003). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. Stanford, California: Stanford University Press.
- Pritchard, R.D. (1992). Organizational productivity. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (vol.3; pp. 443-472). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Quivy, R., Campenhoudt, L. V. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

- Rei, C.M. (2004). Causal evidence on the “productivity paradox” and implications for managers. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53 (2), 129-142.
- Robinson, S.L., Rousseau, D.M. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
- Rotunda, R.J., Kass, S., Sutton, M.A., Leon, D.T. (2003, September). Internet Use and Misuse: Preliminary Findings From a New Assessment Instrument. *Behavior Modification*, 27 (4), 484-504.
- Saito, Y. (2001, March). The Contribution of Information Technology to Productivity Growth - International Comparison (International Department Working Paper Series 01-E-6). Tokyo: International Department Bank of Japan.
- Sánchez, J.I.L., Rata, B.M., Duarte, A.R., Sandulli, F.D. (2006). Is the Internet productive? A firm-level analysis. *Technovation*, 26, 821–826.
- Stanton, J.M. (2002, January). Company profile of the frequent Internet user. *Communications of the ACM*, 45 (1), 55-59.
- Tangen, S. (2005). Demystifying productivity and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54 (1), 34-46.
- Triplett, J.E. (1999). The Solow productivity paradox: what computers do to productivity? *Canadian Journal of Economics*, 32 (2), 309-334.
- Urbaczewski, A., Jessup, L. M. (2002, January). Does electronic monitoring of employee Internet usage work? *Communications of the ACM*, 45 (1), 80-83.
- USC Annenberg School Center for the Digital Future. (2004). The digital future report: Surveying the digital future: year four: ten years, ten trends. Acedido em 21 de Agosto de 2010, <http://www.digitalcenter.org/downloads/DigitalFutureReport-Year4-2004.pdf>.
- Wallace, P. (2004). *The Internet in the Workplace: How New Technology is Transforming Work*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wen, H.J., Lin, B. (1998). Internet and employee productivity. *Management Decision*, 36 (6), 395-396.
- Young, K.S. (1998). Internet addiction: The emergence of a new clinical disorder. *CyberPsychology and Behavior*, 1 (3), 237-244.
- Young, K.S. (2001). Managing employee Internet abuse: a comprehensive plan to increase your productivity and reduce liability. *Employee Internet Management*, 1-37.
- Young, K. (2010). Policies and procedures to manage employee Internet abuse. *Computers in Human Behavior*, 1-5.

Young, K.S., Case, C. J. (2003). Employee Internet abuse: risk management strategies and their effectiveness. Proceedings of the American Society of Business and Behavioral Sciences, Las Vegas, February 21.

Young, K.S., Case. C. J. (2004). Internet abuse in the workplace: new trends in risk management. *CyberPsychology and Behavior*, 7 (1), 105-111.

Sites Consultados

www.ine.pt, acedido a 21/10/2009.

http://www.salary.com/aboutus/layoutscripts/abtl_default.asp?tab=abt&cat=cat012&ser=ser41&part=par674&isdefault=0, acedido a 10/01/2010

<http://www.deloosh.com.au/DelooshBlog/2009/12/20/BrentCokersWorkplaceInternetLeisurBrowsingStudy.aspx>. acedido a 07/03/2010.

http://www.cies.iscte.pt/linhas/linha2/sociedade_rede/pdf/cap1.pdf, acedido a 11/07//2010.

http://www.bloxx.com/assets/downloads/bloxx_whitepaper_productivity.pdf, acedido a 28/08/2010

Artigos da Imprensa Popular

Barbosa, M. (2009, 9 de Outubro). Redes sociais custam €1,5 milhões às PME. *Expresso*, 25-26.

Solow, R. M. (1987, July 12). We'd better watch out. *New York Times*, 36.

Anexo I – Instrumento de recolha dos dados

Inquérito

“Impacto da Utilização da Internet na Produtividade”

O presente questionário destina-se à elaboração de uma tese sobre o “Impacto da Utilização da Internet na Produtividade” no âmbito do mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade do Minho.

Agradeço, desde já, a sua colaboração através do preenchimento do mesmo.

A confidencialidade dos dados será garantida!

Parte I – Informações Pessoais

1. Género

Feminino-----

Masculino-----

2. Faixa etária

18-27 -----

48-57 -----

28-37 -----

Superior a 58 -----

38-47 -----

3. Selecciona a categoria que melhor se adequa ao seu nível de escolaridade:

9º ou menos-----

Licenciatura -----

10 ao 12º -----

Mestrado/Doutoramento -----

Frequência ensino superior -----

4. Assinale qual o seu sector de actividade.

Sector público-----

Sector privado-----

5. Por favor, descreva as características do seu trabalho, responda às 6 perguntas que se seguem:

Sou trabalhador(a) por contra própria	1.Não	2.Sim
Trabalho por conta de outrem	1.Não	2.Sim
Tenho um chefe/superior	1.Não	2.Sim
Tenho colegas com quem tenho de trabalhar	1.Não	2.Sim
Supervisiono outros no trabalho	1.Não	2.Sim
Lido com clientes/vendedores	1.Não	2.Sim

6. Quantas horas trabalha habitualmente ou seria esperado que trabalhasse (por semana)?

7. Quantas horas trabalhou na última semana?

7.1. Se faltou ao trabalho na última semana, por favor indique todas as razões:

- Tive um dia de folga (feriado/férias)
- Estive fisicamente doente
- Estive demasiado perturbado(a), deprimido(a) ou nervoso(a)
- Outro _____

(Descreva por favor)

Parte II – Avaliação da Produtividade

8. Durante a última semana, com que frequência...

	Nunca	Rara - mente	Às vezes	Frequente- mente	Quase sempre
Chegou tarde ao trabalho ou saiu mais cedo do trabalho?	0	1	2	3	4
Fez intervalos de almoço, ou café mais longos?	0	1	2	3	4
Simplesmente não trabalhou quando era esperado que estivesse a trabalhar?	0	1	2	3	4
Deu por si a sonhar acordado(a) ou a olhar para o vazio quando devia estar a trabalhar?	0	1	2	3	4
Teve que refazer um trabalho porque cometeu um erro ou porque o seu superior disse-lhe para o refazer?	0	1	2	3	4
Perdeu tempo à procura de materiais, papéis, números de telefone, etc. colocados fora do lugar?	0	1	2	3	4
Deu conta que se esqueceu de telefonar a alguém?	0	1	2	3	4
Deu conta que se esqueceu de responder a um pedido?	0	1	2	3	4
Ficou chateado(a) ou irritado(a) com colegas, chefe/superior, clientes/vendedores ou outros?	0	1	2	3	4
Ficou impaciente com os outros no trabalho?	0	1	2	3	4
Evitou estar presente em reuniões?	0	1	2	3	4
Evitou contactar com colegas, clientes, vendedores ou superiores?	0	1	2	3	4
Um colega teve de refazer um trabalho que você já tinha terminado?	0	1	2	3	4
Teve dificuldade em concentrar-se na tarefa entre mãos?	0	1	2	3	4
Adormeceu inesperadamente ou ficou muito sonolento(a) enquanto no trabalho?	0	1	2	3	4
Ficou irrequieto(a) enquanto no trabalho?	0	1	2	3	4
Verificou que a sua produtividade para o tempo gasto era inferior ao esperado?	0	1	2	3	4
Verificou que a sua eficiência para o tempo gasto era inferior ao esperado?	0	1	2	3	4
Perdeu interesse ou ficou aborrecido(a) com o seu trabalho?	0	1	2	3	4
Trabalhou mais devagar ou demorou mais a desempenhar	0	1	2	3	4

tarefas do que o esperado?

O seu patrão ou os seus colegas tiveram de lhe lembrar para fazer coisas?	0	1	2	3	4
Não quis devolver chamadas ou adiou fazê-lo?	0	1	2	3	4
Teve dificuldade em organizar o trabalho ou a estabelecer prioridades?	0	1	2	3	4
Falhou em terminar tarefas que lhe foram atribuídas?	0	1	2	3	4
Sentiu-se demasiado exausto(a) para fazer o seu trabalho?	0	1	2	3	4

Parte III – Utilização da Internet no local de trabalho

9. No seu local de trabalho, com que frequência utiliza a Internet?

- Várias vezes ao dia-----
- Mensalmente-----
- Diariamente -----
- Nunca -----
- Semanalmente-----

10. Qual a duração, em média, de cada sessão que passa na Internet?

- Até 1h-----
- De 1h a 3h-----
- De 3h a 5h-----
- Mais de 5h -----

11. Considerando o tempo total que passa na Internet, qual a percentagem usada para lazer/ócio?

- Menos de 5%-----
- De 51% a 65% -----
- De 6% a 20%-----
- De 66% a 80% -----
- De 21% a 35%-----
- De 81% a 95% -----
- De 36% a 50%-----
- Mais de 95% -----

12. Quais as 5 aplicações que mais utiliza na Internet (selecione até cinco opções por ordem de preferência)?

- Correio electrónico (email) _____
- Motores de busca (Google, Sapo...) _____
- Fóruns _____
- Blogues _____
- Programas de conversação (Messenger, Mirc...) _____
- Redes Sociais (Facebook, Hi5, Myspace, Twitter...) _____
- Jogos _____

13. Quais as 5 principais razões para utilizar a Internet (selecione até cinco opções por ordem de preferência)?

- Efectuar pesquisas _____
- Trocar emails _____
- Contactar com os amigos _____
- Visitar páginas de redes sociais dos amigos _____
- Procurar novos amigos/conhecimentos _____
- Postar no seu blogue e/ou visitar blogues de outros _____
- Participar em fóruns _____
- Jogar jogos _____
- Visualizar TV/vídeos online _____
- Pagar contas pessoais _____
- Realizar compras _____
- Ler jornais online _____
- Outra _____

14. Indique, de 0 a 100%, quanto tempo despende, diariamente, em cada uma das seguintes actividades.

- | | |
|---|-------|
| Efectuar pesquisas | _____ |
| Trocar emails | _____ |
| Contactar com os amigos | _____ |
| Visitar páginas de redes sociais dos amigos | _____ |
| Procurar novos amigos/conhecimentos | _____ |
| Postar no seu blogue e/ou visitar blogues de outros | _____ |
| Participar em fóruns | _____ |
| Jogar jogos | _____ |
| Visualizar TV/vídeos online | _____ |
| Pagar contas pessoais | _____ |
| Realizar compras | _____ |
| Ler jornais online | _____ |
| Outra | _____ |

Parte IV – Monitorização da Utilização da Internet

15. A sua empresa controla a utilização da Internet?

Sim----- Não-----

(Se respondeu negativamente, o seu inquérito termina aqui)

16. De que forma?

- Software específico----- - Políticas internas-----

- Outra-------

Anexo II – *Endicott Work Productivity Scale*

QUESTIONÁRIO DE PRODUTIVIDADE LABORAL DE ENDICOTT*

(Portuguese version of the EWPS)

O Questionário de Produtividade Laboral Endicott (EWPS) foi desenvolvido para fornecer aos investigadores um questionário mais sensível às diferenças entre doentes, e ao longo do tempo para um mesmo doente, em comparação com os questionários actualmente disponíveis.

Os itens foram seleccionados para descrever tipos de comportamentos e sentimentos subjectivos, que são altamente susceptíveis de reduzir a produtividade e eficiência no trabalho.

Há 25 itens e a “pontuação máxima possível” (ie, a pior pontuação possível) é de 100 sendo a melhor pontuação possível de 0. É ainda recolhida informação relativa ao número de horas de trabalho esperado, o número de horas efectivamente trabalhado e o(s) motivo(s) pelos quais o doente trabalhou menos do que o habitual.

Para manter o questionário breve e facilmente pontuável, não há itens direccionados para actividades que possam aumentar a produtividade.

* Disponibilizado por Jean Endicott, Ph.D., Department of Research Assessment and Training, New York State Psychiatric Institute, Unit 123, 1051 Riverside Drive, New York, New York 10032.

Protegido por direitos de autor

E.W.P.S.*

Este questionário serve para o(a) ajudar, a avaliar a sua actividade no trabalho, durante a última semana.

Nome (ou iniciais) _____ Nº

Identificação _____

Data __ __ / __ __ / __ __ Estudo Nº _____ Grupo Nº _____ Sexo: 1 - Masculino 2 –
Feminino

Ocupação: _____ Nível de Instrução: _____

Recebe um salário ou é pago(a) por qualquer tipo de trabalho? 1. Não 2. Sim

Faz trabalho voluntário? 1. Não 2. Sim

Se não é pago(a) pelo seu trabalho e não faz trabalho voluntário, por favor indique a razão:

___ Estou fisicamente doente

___ Estou demasiado perturbado(a), deprimido(a) ou nervoso(a)

___ Não encontro trabalho

___ Outro (Descreva, por favor)

Se tem um trabalho pago, ou faz trabalho voluntário, por favor preencha o questionário. Caso contrário, pare aqui.

Por favor, descreva as características do seu trabalho, respondendo às 6 perguntas que se seguem:

Sou trabalhador(a) por conta própria.	1. Não	2. Sim
Trabalho por conta de outrém.	1. Não	2. Sim
Tenho um chefe/superior.	1. Não	2. Sim
Tenho colegas com quem tenho de trabalhar.	1. Não	2. Sim
Supervisiono outros no trabalho.	1. Não	2. Sim
Lido com clientes/vendedores.	1. Não	2. Sim

Quantas horas trabalha habitualmente ou seria esperado que trabalhasse? ____ horas por semana

Quantas horas trabalhou na última semana? _____ horas por semana

Se faltou ao trabalho na última semana, por favor indique todas as razões:

____ Tive um dia de folga (Feriado/férias)

____ Estive fisicamente doente

____ Estive demasiado perturbado(a),
deprimido(a)

ou nervoso(a)

Outro _____

(Descreva por favor)

(POR FAVOR PREENCHA A PÁGINA 2 DO QUESTIONÁRIO)

E W P S

Durante a última semana, com que frequência...

	Nunca	Rara - mente	Às vezes	Frequente- mente	Quase sempre
Chegou tarde ao trabalho ou saiu mais cedo do trabalho?	0	1	2	3	4
Fez intervalos de almoço, ou café mais longos?	0	1	2	3	4
Simplesmente não trabalhou quando era esperado que estivesse a trabalhar?	0	1	2	3	4
Deu por si a sonhar acordado(a) ou a olhar para o vazio quando devia estar a trabalhar?	0	1	2	3	4
Teve que refazer um trabalho porque cometeu um erro ou porque o seu superior disse-lhe para o refazer?	0	1	2	3	4
Perdeu tempo à procura de materiais, papéis, números de telefone, etc. colocados fora do lugar?	0	1	2	3	4
Deu conta que se esqueceu de telefonar a alguém?	0	1	2	3	4
Deu conta que se esqueceu de responder a um pedido?	0	1	2	3	4
Ficou chateado(a) ou irritado(a) com colegas, chefe/superior, clientes/vendedores ou outros?	0	1	2	3	4
Ficou impaciente com os outros no trabalho?	0	1	2	3	4
Evitou estar presente em reuniões?	0	1	2	3	4
Evitou contactar com colegas, clientes, vendedores ou superiores?	0	1	2	3	4
Um colega teve de refazer um trabalho que você já tinha terminado?	0	1	2	3	4
Teve dificuldade em concentrar-se na tarefa entre mãos?	0	1	2	3	4
Adormeceu inesperadamente ou ficou muito sonolento(a) enquanto estava no trabalho?	0	1	2	3	4
Ficou irrequieto(a) enquanto estava no trabalho?	0	1	2	3	4
Verificou que a sua produtividade para o tempo gasto era inferior ao esperado?	0	1	2	3	4
Verificou que a sua eficiência para o tempo gasto era inferior ao esperado?	0	1	2	3	4
Perdeu interesse ou ficou aborrecido(a) com o seu trabalho?	0	1	2	3	4

Trabalhou mais devagar ou demorou mais a desempenhar tarefas do que o esperado?	0	1	2	3	4
O seu patrão ou os seus colegas tiveram de lhe lembrar para fazer coisas?	0	1	2	3	4
Não quis devolver chamadas ou adiou fazê-lo?	0	1	2	3	4
Teve dificuldade em organizar o trabalho ou a estabelecer prioridades?	0	1	2	3	4
Falhou em terminar tarefas que lhe foram atribuídas?	0	1	2	3	4
Sentiu-se demasiado exausto(a) para fazer o seu trabalho?	0	1	2	3	4

Anexo III – Instruções para análise da *Endicott Work Productivity Scale*

Scoring System for Endicott Work Productivity Scale (EWPS)

There are 25 items.

Each item is rated on a 5-point scale (0=Never, 1=Rarely, 2=Sometimes, 3=Often, and 4=Almost always).

The total score ranges from 0 (best possible score) to 100 (worst possible score).

Some investigators choose to “plug in” a score of 100 for those subjects who indicate that they have not worked at all because “I was too upset, depressed, or nervous.”

Missing data is handled as follows:

The total score is calculated using the items scored. This total score is divided by the number of items that have been scored. This answer is multiplied by 25 to derive the equivalent score you would have if all 25 items were scored.

The 1/3 rule is usually used for excluding subjects who have no scores for 1/3 of the items. At times some investigators may apply more stringent or less stringent rules.