

U n i v e r s i d a d e d e É v o r a

Impactos e Limites Éticos
dos Sistemas de Informação/ Tecnologias da Informação e da Comunicação (SI/TIC)
na Gestão de Recursos Humanos

Maria de Fátima Nunes Jorge Oliveira

Orientador: Professor Doutor José Carlos das Dores Zorrinho

"Esta tese não inclui as críticas e sugestões feitas pelo júri"

ÉVORA - 2002

U n i v e r s i d a d e d e É v o r a

Impactos e Limites Éticos
dos Sistemas de Informação/ Tecnologias da Informação e da Comunicação (SI/TIC)
na Gestão de Recursos Humanos

Maria de Fátima Nunes Jorge Oliveira

Orientador: Professor Doutor José Carlos das Dores Zorrinho

"Esta tese não inclui as críticas e sugestões feitas pelo júri"



149 383

ÉVORA - 2002

Ao Jorge.

ao Tiago e à Ana Teresa.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho contou com a colaboração, disponibilidade e apoio inestimável de diversas pessoas, sem algumas das quais não teria sido possível levar a cabo este projecto. A todas essas pessoas expresso, nesta primeira página da minha Tese de Doutoramento, os meus mais sinceros agradecimentos.

Destaco, em especial, os seguintes contributos:

Do meu Orientador, Professor Doutor Carlos Zorrinho, por ter sido o principal responsável pelo meu ingresso na vida académica. Na qualidade de Orientador desta Tese gostaria de expressar o quanto lhe agradeço a confiança, sem reservas, que depositou em mim, em todas as etapas deste trabalho de investigação.

Das Organizações que me deram a possibilidade de realizar os dois Estudos de Caso. Agradeço ao Director de Recursos Humanos da Colgate-Palmolive, Dr Ildefonso Mendes e à Chefe de Serviço da Administração de Recursos Humanos do INGA, Dra. Helena Cal, pela disponibilidade demonstrada para participarem no projecto desta tese.

Aos Responsáveis das empresas Meta4, SAP e 4SIR, pela abertura demonstrada na cedência de toda a informação que lhes foi solicitada.

À minha amiga Bernardete Sequeira por me ter dado uma ajuda preciosa no tratamento dos dados dos inquéritos e por toda a capacidade de ouvir e compreender os meus dilemas, nos momentos de alguma indecisão sobre qual o rumo a seguir.

A muitos dos meus colegas dos Departamentos de Gestão de Empresas, de Economia e Sociologia da Universidade de Évora, pela enriquecedora troca de opiniões e encorajamento para prosseguir a caminhada.

Entre os meus colegas gostaria de expressar o apoio do colega e amigo Paulo Resende da Silva, que foi, muitas vezes a “minha consciência crítica”, nos momentos de maior hesitação e ansiedade ao longo deste período da minha vida.

Aproveito, igualmente para agradecer ao colega Silvério Rocha e Cunha, porque foi a pessoa decisiva para conhecer a Escola de Ética da Universidade de Valência.

À minha família, pais e irmã Lena, por sempre acreditarem que eu era capaz de conduzir a bom termo este trabalho. Mas quero muito demonstrar toda a minha gratidão à minha mãe, a mulher, que desde sempre, e em todos os momentos, me impediu de perder o alento na caminhada.

Aos meus filhos Tiago e Ana Teresa que, apesar da sua tenra idade me deram o “espaço” suficiente para que esta tese fosse levada a cabo, em tempo oportuno. Acredito que a felicidade que a sua existência me transmite conseguiu vencer todos os obstáculos.

Por último, mas em primeiro lugar, um bem-haja de extraordinária gratidão ao pai Jorge, o meu marido, o melhor aliado e companheiro que alguma vez poderia ter encontrado.

Muito obrigado a todos, mesmo os que não mencionei nesta página, mas que, de alguma forma, têm contribuído para o meu crescimento pessoal e profissional.

RESUMO

A concepção e implementação de Sistemas de Informação de Gestão de Recursos Humanos suportados tecnologicamente (SIGRH/TIC) revela-se imprescindível na adopção de novos modelos de Gestão de Recursos Humanos (GRH). Devido à natureza desta área em que os actores principais são as Pessoas e a informação pessoal e profissional que lhes está associada, há que ter em conta os limites éticos na concepção, adopção e manipulação dos SIGRH/TIC.

Compete aos responsáveis pela Gestão de Recursos Humanos um papel fundamental na construção de Referenciais de Comportamento Empresarial Ético (RCEE) sustentados por um novo modelo de Gestão, a Gestão pela Cultura Ética (GCE), onde os limites éticos dos SIGRH/TIC sejam acautelados.

PALAVRAS-CHAVE: *Gestão de Recursos Humanos, Sistemas de Informação de Gestão de Recursos Humanos, Limites Éticos, Gestão pela Cultura Ética.*

ABSTRACT

The conception and implementation of Human Resource Information System/Information Technology (HRIS/IT) is inevitable to create new models of Human Resource Management (HRM). The nature of this kind of area where the People and personnel and professional information associated are the principal subject require us to attend the ethic limits on conception, adoption and manipulation of HRIS/IT.

The Human Resource Managers will have a main role on the construction of the Ethic Managerial Behaviour Reference (EMBR) supported by a new model of Management, Management by Ethic Culture where the ethic limits of HRIS/IT will be certainly attended.

KEY-WORDS: *Human Resource Management, Human Resource Information System, Ethic Limits, Management by Ethic Culture.*

GLOSSÁRIO DE SIGLAS

- ⊙ **DRH - Departamento de Recursos Humanos**
- ⊙ **GRH - Gestão de Recursos Humanos**
- ⊙ **RH - Recursos Humanos**
- ⊙ **SIGRH - Sistema de Informação de Gestão de Recursos Humanos**
- ⊙ **SI/TIC - Sistemas de Informação/Tecnologias de Informação e Comunicação**
- ⊙ **SHST - Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho**
- ⊙ **SIRH – Sistema de Informação de Recursos Humanos**
- ⊙ **GP – Gestão de Pessoal**
- ⊙ **GERH – Gestão Estratégica de recursos Humanos**
- ⊙ **NFOT – Novas Formas de Organização do Trabalho**
- ⊙ **SI - Sistema de Informação**
- ⊙ **TIC – Tecnologia de Informação e Comunicação**

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	I
RESUMO	III
ABSTRACT	IV
GLOSSÁRIO DE SIGLAS	V
ÍNDICE GERAL	I
ÍNDICE DE QUADROS	VI
ÍNDICE DE FIGURAS	VII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	VIII
INTRODUÇÃO	1
I. CARACTERIZAÇÃO DA METODOLOGIA	4
1. DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA, DO PROBLEMA, DOS OBJECTIVOS E DAS HIPÓTESES	4
1.1. DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA	4
1.1.1 <i>Motivações para o tema da tese</i>	4
1.1.2 <i>Abordagens Organizacionais que constituem a plataforma de sustentação do desenvolvimento das dimensões analisadas</i>	5
1.1.2.1 <i>Abordagem Sócio-Técnica</i>	5
1.1.2.2 <i>Abordagem contingencial das organizações</i>	8
1.1.3 <i>Opções Metodológicas</i>	10
1.1.3.1 <i>Justificações para os métodos de investigação interpretativa</i>	10
1.1.3.2 <i>O método da “Grounded Theory”</i>	13
1.2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	18
1.2.1 <i>Questões de partida</i>	18
1.2.2 <i>Problemática a estudar</i>	19
1.3. DEFINIÇÃO DOS OBJECTIVOS	19
1.4. DEFINIÇÃO DAS HIPÓTESES	21

II. DA GESTÃO ADMINISTRATIVA DE PESSOAL À GESTÃO ESTRATÉGICA DAS PESSOAS E DAS COMPETÊNCIAS	22
2.1 HISTÓRIA DA FUNÇÃO PESSOAL/RH, EM JEITO DE SÍNTESE	22
2.2 OS MODELOS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	25
2.2.1 - O modelo de GRH de Fombrun, Tichy e Devanna	27
2.2.2 - O modelo de GRH de Harvard	29
2.2.3 O modelo de GRH de Guest	31
2.2.4 - O modelo de GRH de Warwick	32
2.2.5 - O modelo de GRH de Storey	33
2.3 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS VERSUS GESTÃO DE PESSOAL	34
2.4 GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS	36
2.4.1 Conceitos base para a definição de Gestão Estratégica	36
2.4.2 Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH)	38
2.4.3 O grau de integração da estratégia de RH com a estratégia organizacional	44
2.5 A ESTRUTURA DA FUNÇÃO RH	47
A) Modelo A: O empowerment dos gestores de linha e os comités de coordenação	48
B) Modelo B: O departamento de Recursos Humanos coordenador e executante da gestão das pessoas	50
C) Modelo C: O departamento de RH como parceiro do gestor de linha	51
2.6 AS DIMENSÕES, POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS	54
2.6.1 Da Análise de Funções à Gestão de Competências	57
2.6.2 DA Avaliação de Desempenho aos Sistemas de Gestão das Performances	60
2.6.3 Recrutamento e Selecção	64
2.6.4 Sistemas de Recompensa	67
2.6.5 Sistema de Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho	72
2.6.6 Formação Profissional e Desenvolvimento dos Recursos Humanos	74
2.7 MOTIVAÇÃO E PARTICIPAÇÃO	82
2.7.1 Motivação	82
2.7.2 Participação	87
2.8 LIDERANÇA ORGANIZACIONAL	90

2.8.1 Teorias De Liderança	92
2.8.1.1 Teoria de traços de personalidade	92
2.8.1.2 Teorias sobre estilos de liderança	93
2.8.1.3 Teorias situacionais ou contingenciais da liderança	96
2.8.1.4 Retorno às teorias do carisma	101
2.9 CULTURA ORGANIZACIONAL	104
2.9.1 Clima Organizacional	104
2.9.2 Cultura Organizacional	109
2.9.2.1 Origem e conteúdo do conceito de cultura organizacional	109
2.9.2.2 Perspectivas interculturais e comportamentos de gestão éticos	118
2.10 A GESTÃO E POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS FACE À INTRODUÇÃO DE SI/TIC	123
2.10.1 Recrutamento, Selecção e Integração	123
2.10.2 Análise de perfis profissionais e Gestão das Performances	125
2.10.3 Sistemas de Recompensa	126
2.10.4 Sistema de Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho (SHST)	127
2.10.5 Formação Profissional e Desenvolvimento dos Colaboradores	128
2.10.6 Novas formas de organização do trabalho	129
2.10.7. Impactos dos SI/TIC na Gestão de Recursos Humanos, em termos latos	132
III. SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS (SIGRH)	133
3.1 DEFINIÇÃO DE SISTEMA DE INFORMAÇÃO (SI)	133
3.2 TIPOS DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO (SI)	136
3.3 SISTEMAS ENTREPRISE RESOURCE PLANNING (ERP)	139
3.4 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS (SIGRH)	141
3.4.1 Sistema de informação de Recursos Humanos (SIRH)	141
3.4.2 Vantagens e limitações da utilização de SIRH	147
3.4.3 Fases do desenvolvimento de um SIRH	151
3.5 Dos SIRH AOS SIGRH BASEADOS NA INTERNET (WEB-BASED))	156
3.5.1 As falácias dos sistemas ERP	156
3.5.2 Características e impactos dos SIGRH Baseados na Internet (Web-based))	158

3.6 INVENTARIAÇÃO DE IMPACTOS DOS SIGRH	163
IV. A ÉTICA NA/DA EMPRESA, NA GRH E NOS SI/TIC	165
4.1 INTRODUÇÃO	165
4.2 DEFINIÇÕES DE ÉTICA	165
4.3 DEFINIÇÃO DE ÉTICA EMPRESARIAL	167
4.3.1 Razões para uma ética empresarial	167
4.4 ÉTICA COMO FILOSOFIA MORAL	169
4.5 TEORIAS DOS MÍNIMOS ÉTICOS OU MINIMALISTAS	176
4.5.1 Egoísmo Ético	178
4.5.2 Ética kantiana baseada nos direitos (<i>rights-based</i>)	178
4.5.2.1 Frameworks éticas baseadas na justiça (<i>justice-based</i>)	179
4.6 OUTRAS FRAMEWORKS ÉTICAS	180
4.6.1 Stakeholding	181
4.6.2 Discurso Ético	181
4.6.3 Inclusão e Comunitarismo	182
4.6.4 “Ethics of care”	183
4.6.5 Virtudes Éticas	184
4.7 POSIÇÕES ÉTICAS NAS VÁRIAS DIMENSÕES DA GRH	187
4.8 COMPUTER ETHICS	193
4.8.1 Processo de tomada de decisão ética	193
4.8.2 Princípios éticos orientadores das acções no âmbito dos SI/TIC	197
4.8.3 Matriz de Impactos e Limites éticos dos SIGRH	201
4.9 CONTRIBUTOS DO MODELO ANTROPOCÊNTRICO E DO PROJECTO INTEGRAL DE EMPRESA PARA A DEFINIÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO PELA CULTURA ÉTICA	204
4.9.1 Os conceitos de gestão pela cultura e de gestão ética	204
4.9.2 Modelos europeus de gestão antropocêntrica	207
4.9.2.1 A resposta da Europa ao desafio da competitividade	209
4.9.2.2 Estruturas organizacionais num contexto de tecnologias avançadas	216
4.9.2.3 Possibilidades e dificuldades de difusão dos princípios do modelo antropocêntrico na s Empresas europeias	219

4.9.3 Proposta de um projecto integral de empresa	221
4.9.4 O papel dos códigos éticos e de conduta no modelo de gestão pela cultura ética	224
V. ESTUDOS DE CASO	226
5.1. ETAPAS DO DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO EMPÍRICO	226
5.2 BREVE DESCRIÇÃO DE QUATRO SIGRH	230
5.3 CASO A: COLGATE-PALMOLIVE	242
5.3.1 História da Colgate-Palmolive	242
5.3.2 Caracterização Social	245
5.3.3 Principais práticas e políticas de RH	248
5.3.4 Sistemas de informação de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH)	254
5.3.5 Cultura e Ética Organizacional	256
5.3.6 Caracterização dos SI/TIC e do SIGRH na Colgate-Palmolive - na perspectiva de um responsável pela sua implementação	259
5.3.7 Análise dos Inquéritos realizados aos utilizadores do SIGRH	267
5.3.8 Análise e interpretação global dos resultados da Colgate-Palmolive	283
5.4 CASO B: INSTITUTO NACIONAL DE INTERVENÇÃO E GARANTIA AGRÍCOLA (INGA)	287
5.4.1 Apresentação do INGA	287
5.4.2 Caracterização Social	291
5.4.3 Principais práticas e políticas de RH	295
5.4.4 Sistema de informação de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH)	301
5.4.5 Cultura e Ética Organizacional	303
5.4.6 Caracterização dos SI/TIC e do SIGRH (INGA) - na perspectiva da equipa responsável pela sua implementação	306
5.4.7 Análise dos Inquéritos realizados aos utilizadores do SIGRH	317
5.4.8 Análise e interpretação global dos resultados do INGA	328
5.5 ANÁLISE COMPARATIVA DAS DUAS ORGANIZAÇÕES	330
CONCLUSÃO	335
BIBLIOGRAFIA	340
ANEXOS	356

ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 1: ETAPAS DO PROCESSO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL _____	76
QUADRO 2: OS PRINCIPAIS ESTILOS DE LIDERANÇA, SEGUNDO A GRELHA DE BLAKE E MOUTON _____	96
QUADRO 3: PERSPECTIVAS DE ABORDAGEM DA CULTURA ORGANIZACIONAL E PRINCIPAIS DIFERENÇAS _____	118
QUADRO 4: CARACTERÍSTICAS DOS SISTEMAS DE PROCESSAMENTO DE INFORMAÇÃO _____	138
QUADRO 5: MOTIVOS DA FALTA DE EFICÁCIA DOS SIRH _____	150
QUADRO 6: TIPOS DE RACIONALIDADE MORAL _____	174
QUADRO 7: RESUMO DAS TEORIAS ÉTICAS _____	187
QUADRO 8 : UM PROCESSO EM QUATRO ETAPAS PARA A ANÁLISE E TOMADA DE DECISÕES ÉTICAS _____	195
QUADRO 9: TABLEAU DE BORD ESTRATÉGICO DE ACTIVOS INTANGÍVEIS _____	223
QUADRO 10: CONTRIBUIÇÃO DOS SI/TIC PARA A RESOLUÇÃO DE ALGUMAS DIFICULDADES NA GRH (FREQUÊNCIAS ABSOLUTAS) _____	311
QUADRO 11: GRAU DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO (FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS) _____	313
QUADRO 12: GRAU DE IMPORTÂNCIA DE UM CONJUNTO DE VALORES ORGANIZACIONAIS _____	314

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: O MODELO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS DE FOMBRUN, TICHY E DEVANNA	28
FIGURA 2 : O MODELO DE GRH DE HARVARD	29
FIGURA 3: RELAÇÕES POSSÍVEIS ENTRE ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIA DE RH	45
FIGURA 4: CONCEITO DE MARKETING INTERNO	54
FIGURA 5: ESTRUTURA DO PESSOAL <i>MIX</i>	81
FIGURA 6: GRELHA DE GESTÃO DE BLAKE E MOUTON	95
FIGURA 7: CONTINUUM DE PADRÕES DE LIDERANÇA DE TANNENBAUM E SCHMIDT	98
FIGURA 8: MODELO SITUACIONAL DE HERSEY E BLANCHARD	101
FIGURA 9: PERSPECTIVA CULTURAL SOBRE A FORMAÇÃO DO CLIMA.	108
FIGURA 10: FUNÇÕES DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO	135
FIGURA 11: UM MODELO PARA A INFORMAÇÃO DE RH	146
FIGURA 12: AS CINCO FASES DO DESENVOLVIMENTO DE UM SIRH	152
FIGURA 13: FILOSOFIA DE MARKETING INTEGRADO	162

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: IDADE DOS INQUIRIDOS DA EMPRESA COLGATE-PALMOLIVE _____	268
GRÁFICO 2: SEXO DOS INQUIRIDOS DA EMPRESA COLGATE-PALMOLIVE _____	268
GRÁFICO 3: HABILITAÇÕES LITERÁRIAS DOS INQUIRIDOS NA EMPRESA COLGATE-PALMOLIVE _____	269
GRÁFICO 4: ANTIGUIDADE DOS INQUIRIDOS NA EMPRESA COLGATE-PALMOLIVE _____	270
GRÁFICO 5: GRAU DE SATISFAÇÃO RELATIVAMENTE AO TRABALHO DOS INQUIRIDOS NA EMPRESA COLGATE-PALMOLIVE _____	271
GRÁFICO 6: GRAU DE IMPORTÂNCIA QUE A ORGANIZAÇÃO (COLGATE-PALMOLIVE) CONFERE A DETERMINADOS VALORES ORGANIZACIONAIS _____	273
GRÁFICO 7: IMPLICAÇÕES DA INTRODUÇÃO DE SI/TIC (POR ORDEM CRESCENTE DE IMPORTÂNCIA) NA EMPRESA COLGATE-PALMOLIVE _____	278
GRÁFICO 8: GRAU DE ATENÇÃO À SALVAGUARDA E CUMPRIMENTO DE UM CONJUNTO DE DIREITOS E OBRIGAÇÕES NA EMPRESA COLGATE-PALMOLIVE _____	281
GRÁFICO 9: IDADE DOS INQUIRIDOS NO INGA _____	318
GRÁFICO 10: SEXO DOS INQUIRIDOS NO INGA _____	319
GRÁFICO 11: HABILITAÇÕES LITERÁRIAS DOS INQUIRIDOS NO INGA _____	319
GRÁFICO 12: ANTIGUIDADE DOS INQUIRIDOS NO INGA _____	320
GRÁFICO 13: GRAU DE SATISFAÇÃO RELATIVAMENTE AO TRABALHO DOS INQUIRIDOS NO INGA _____	321
GRÁFICO 14: GRAU DE IMPORTÂNCIA QUE A ORGANIZAÇÃO (INGA) CONFERE A DETERMINADOS VALORES ORGANIZACIONAIS _____	323
GRÁFICO 15: GRAU DE ATENÇÃO À SALVAGUARDA E CUMPRIMENTO DE UM CONJUNTO DE DIREITOS E OBRIGAÇÕES NO INGA _____	327

INTRODUÇÃO

Este trabalho de investigação realizado no âmbito de uma tese de doutoramento que se apresenta nas páginas que se seguem, intitula-se “Impactos e Limites Éticos dos SI/TIC na Gestão de Recursos Humanos¹. Como o título deixa antever, este trabalho, resultado da investigação de mais de três anos, tem como principal objectivo a análise multisistémica de três dimensões: a Gestão de Recursos Humanos (GRH), os SI/TIC e a Ética. Foi, justamente, a transdisciplinaridade do tema escolhido que constituiu, simultaneamente, um arrojado desafio e um motivo de encorajamento de levar por diante este projecto que consideramos inovador na forma como se pretende analisar, sistemicamente, as variáveis objecto de estudo.

Para além de apresentar de forma sucinta o “estado da arte” das três variáveis em análise, referenciando os principais modelos teóricos subjacentes a cada uma delas, é nossa intenção construir um output que se materializa numa matriz contendo os principais impactos e limites éticos dos SI/TIC na GRH. Esta matriz será o resultado da leitura integrada dos principais modelos teóricos, subjacentes às três áreas científicas em análise, por um lado e, por outro, da leitura do real, um real construído, tendo por base alguns pressupostos definidos para a investigação.

Pela natureza verdadeiramente, multidisciplinar do tema escolhido, soubemos, desde o início, que o trabalho empírico não assumiria a forma de um estudo extensivo. Definimos que o método de Estudos de Caso seria o mais adequado para verificar a aderência dos modelos teóricos ao real numa perspectiva de análise interpretativa. Aliás, esta interpretação construtivista esteve sempre presente no desenvolvimento do nosso trabalho, quer na leitura crítica dos modelos teóricos, quer na realidade observada sob a forma de estudos de caso. Estes incidiram sobre a análise de duas organizações com dois contextos culturais diferenciados, um contexto de ambiente multinacional e um contexto de organismo público.

Tínhamos plena consciência, à partida, que o desafio da transdisciplinaridade nos colocaria, frequentemente, perante difíceis encruzilhadas.

¹ O projecto desta Tese de Doutoramento teve financiamento aprovado no âmbito do Concurso Público n.º 3/PRODEP/98.

Na verdade, nem sempre foi fácil conseguir decidir, em tempo oportuno, sobre qual o caminho a seguir. Isto, no que se refere, quer à construção do referencial teórico – sentido-nos estranhamente ávidos de encontrar corroboração dos nossos pressupostos nos capítulos ou entrelinhas dos mesmos que eram claramente apêndices de volumosos manuais de Gestão de Recursos Humanos, de Sistemas de Informação, de Ética Empresarial ou mesmo de Computer Ethics, ou nos recentíssimos manuais de CiberEthics -, quer na escolha das organizações a ser objecto de Estudo de Caso.

Também na construção dos instrumentos e técnicas de recolha de dados encontrámos um conjunto de dificuldades de natureza terminológica e de dimensionamento desses instrumentos. Pretendíamos que estes fossem suficientemente abrangentes para analisar um conjunto tão diversificado de variáveis mas, simultaneamente, claros e de fácil interpretação, para recolha, de forma cruzada, das percepções de todos os actores organizacionais envolvidos nestes processos, a Direcção de Recursos Humanos, Responsáveis dos SI, e os Utilizadores do Sistema. Actores provenientes de sub-culturas com leituras do real organizacional diferenciadas, mas provavelmente complementares que nos pudessem permitir uma leitura resultante da confluência das percepções dos vários actores com padrões de leitura, naturalmente diferenciados, mas não obrigatoriamente opostos. Mais uma vez, esteve presente a nossa preocupação de ter uma interpretação construtivista da realidade que nos foi possível observar.

Na estruturação desta dissertação, pareceu-nos adequado dividir o trabalho em cinco capítulos. O primeiro, intitulado Caracterização da Metodologia, inclui os pontos referentes à definição da metodologia, do problema, das hipóteses e dos objectivos. No segundo capítulo – Da Gestão Administrativa de Pessoal à Gestão Estratégica das Pessoas e das Competências, abordam-se as mais relevantes questões relativas ao “estado da arte” da Gestão de Recursos Humanos, bem como algumas das mais importantes dimensões, políticas e variáveis contextuais (psico-sociais) da Gestão de Recursos Humanos, como é o caso da Motivação e Participação, da Liderança e do Clima e Cultura Organizacional, e ainda um ponto sobre a Gestão e Políticas de Recursos Humanos face à introdução de SI/TIC.

O Capítulo III – Sistemas de Informação de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH), aborda as questões relativas ao quadro conceptual e aos modelos de

referência da área dos sistemas de informação, circunscrevendo a nossa análise aos aspectos concretos dos Recursos Humanos.

O Capítulo IV - A Ética na/da Empresa, na GRH e nos SI/TIC, pretende analisar, de uma forma integrada, as questões da Ética, apresentando um conjunto representativo de modelos e instrumentos de análise éticos (*frameworks*), relevantes para a GRH. Analisam-se alguns limites éticos subjacentes às políticas e dimensões da GRH, bem como os impactos e limites éticos do SIGRH na GRH, através da criação de uma matriz de impactos e limites éticos. No último ponto deste capítulo, apresenta-se uma proposta de um modelo de Gestão pela Cultura Ética, que pretendemos que seja um dos *outputs* deste trabalho de investigação.

O Capítulo V – Estudos de Caso, contempla três pontos. Um primeiro ponto, sobre a definição das etapas do desenvolvimento do trabalho empírico realizado. Um segundo, resultante de um conjunto de contactos com empresas fornecedoras das aplicações de RH, com elevados níveis de integração, com maior quota de mercado em Portugal (*SAP, Meta4 e 4 SIR*), bem como a *PeopleSoft*, de forma a caracterizar em termos tecnológicos e de funcionalidades aqueles produtos, numa perspectiva de análise comparativa. O terceiro ponto tem por base a análise de dois Estudos de Caso levados a cabo na empresa Colgate-Palmolive, SA e no Instituto Nacional de Intervenção e Garantia Agrícola (INGA). Este ponto termina com uma análise comparativa das duas Organizações objecto de análise, nas dimensões abrangidas pelo nosso estudo.

I. CARACTERIZAÇÃO DA METODOLOGIA

1. DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA, DO PROBLEMA, DOS OBJECTIVOS E DAS HIPÓTESES

1.1 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

1.1.1 MOTIVAÇÕES PARA O TEMA DA TESE

As principais motivações que me levaram a optar por este tema *Impactos e Limites Éticos dos SI/TIC na Gestão de Recursos Humanos*, prendem-se, essencialmente com os meus antecedentes de investigação.

A realização de uma Tese de Mestrado subordinada ao tema *Os Paradoxos da Integração das Tecnologias Avançadas de Produção*, foi uma oportunidade privilegiada para estudar de forma sistémica e qualitativa, os impactos sócio-organizacionais das novas tecnologias de produção.

A metodologia adoptada, baseou-se na perspectiva interpretativista com a utilização de abordagens e métodos qualitativos como, por exemplo, a realização de Estudos de Caso. No âmbito do projecto da Tese de Mestrado, orientada pela Prof. Doutora Ilona Kovács, do ISEG, realizei um estudo de caso numa empresa industrial transnacional, do sector eléctrico e electrónico. Este estudo, dada a grande dimensão e complexidade produtiva e organizacional da empresa, permitiu-nos realizar um estudo de grande profundidade, envolvendo todos os grupos profissionais, tendo demorado cerca de seis meses a ser realizado. Utilizámos, para o efeito, vários guiões de entrevista, semi-estruturados, para os diversos grupos profissionais. Dado o envolvimento estabelecido com a Organização, tive a oportunidade de ter uma observação bastante participativa dos fenómenos e processos objecto de análise.

Dada a profundidade e envolvimento da investigadora na Organização, este estudo de caso aproximou-se bastante da metodologia de intervenção - acção (action - research).

Apesar do elevado número de variáveis analisadas, não foram abordadas questões mais específicas da GRH, da Cultura Organizacional e da Ética.

Após entregue este trabalho de investigação, decidi abordar, de forma sistémica, estas dimensões para além, dos Sistemas de Informação de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH). Após uma revisão bibliográfica inicial, não encontrei nas pesquisas realizadas, fontes bibliográficas nem relatos de estudos empíricos credíveis que relacionassem, da forma como pretendemos fazê-lo, as três variáveis, Gestão de Recursos Humanos, Sistemas de Informação de Gestão de Recursos Humanos e Ética. Esta constatação constituiu o principal desafio e motivação para levar a cabo este projecto de investigação, que contou com o apoio do Orientador.

1.1.2 ABORDAGENS ORGANIZACIONAIS QUE CONSTITUEM A PLATAFORMA DE SUSTENTAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DAS DIMENSÕES ANALISADAS

1.1.2.1 ABORDAGEM SÓCIO-TÉCNICA

O modelo de organização, hoje designado de burocrático (taylorista-fordista), foi considerado de aplicação universal e como o padrão de modernização até finais dos anos 50, altura em que começou a ser alvo de críticas por parte de alguns cientistas sociais. Foi por estes proposta a inovação das Organizações no sentido de se aproximarem do modelo "orgânico", principalmente aquelas cujo funcionamento se insere em ambientes instáveis ou turbulentos no que se refere à tecnologia e ao mercado. A tese resultante dos trabalhos elaborados pelos investigadores do Tavistock Institute de Londres viria a dar origem à corrente, de pensamento e acção, sócio-técnica. Com eles nasce a noção de sistema aberto socio-técnico e os seus trabalhos incidirão sobre as opções possíveis em termos de organização do trabalho.

O Tavistock Institute of Human Relations foi criado em 1946, em Londres, por investigadores (Trist, Higgin, Murray, Pollock, 1963; Emery e Trist, 1972) que tinham trabalhado juntos durante a segunda Guerra Mundial. A primeira intervenção formal em contexto empresarial decorreu, no período de 1948 a 1950, na fábrica Glacier Metal, tendo E. Jacques liderado os trabalhos. Seguiram-se as investigações realizadas em minas de carvão inglesas por Emery, Bamforth e Trist

durante a década de 50. Estes investigadores incidiram a sua atenção sobre dois aspectos da situação que estavam a estudar, a tecnologia e a organização do trabalho (Ortsman, 1984:148):

«- para uma mesma tecnologia, há alternativas quanto às modalidades de organização: a forma de organização mecanizada clássica e a forma de organização mecanizada "auto-adaptada",

- a organização do trabalho mecanizada "auto-adaptada" apresentava vantagens, tanto ao nível da produtividade, como ao nível das relações sociais.

Para explicar os problemas encontrados pelos mineiros e as soluções que decidiram adoptar para os resolver, fez-se apelo à noção de sistema aberto socio-técnico».

A corrente sócio-técnica foi pioneira ao encarar as Organizações como Sistemas. Esta postura pressupõe uma visão integradora, contrariamente à aceção funcionalista reinante até então devido, em parte, à contribuição que H.Fayol (*Administration Industrielle et Generale*, 1916) deu à construção da ciência da Administração e à validação do taylorismo ao dividir a empresa em áreas funcionais. A ligação entre as partes far-se-ia, e ainda se faz hoje em muitas Organizações, através da implantação de princípios como *unidade de direcção, disciplina e ordem*, de forma a garantir o poder dos dirigentes das empresas.

A teoria geral dos sistemas constitui uma base integradora, permitindo-nos uma perspectiva global da organização em permanente interacção com o ambiente.

Os princípios da teoria geral dos sistemas foram desenvolvidos pelo biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy (1947), para quem a interacção dinâmica é o problema básico de todos os campos da ciência moderna.

Define-se sistema como «um todo unitário organizado, composto por duas ou mais partes interdependentes, componentes ou subsistemas e delimitado do suprasistema ambiental por fronteiras identificáveis».

Uma Organização pode ser interpretada e modelada na perspectiva de um objecto dotado de finalidades, que no contexto de um ambiente exerce, uma actividade e vê a sua estrutura interna evoluir ao longo do tempo, sem que, no entanto, perca a sua identidade própria (Moigne, 1977, cit. por Pires e Amaral,

2001, 50). Deste modo, uma qualquer organização pode ser encarada como um sistema que: em algo (Ambiente), para algo (Missão), faz algo (Actividades), por “intermédio” de algo (Componentes).

Ao analisarmos a organização com um sistema socio-técnico aberto, composto por diversos subsistemas, observamos que uma organização não é simplesmente um sistema técnico ou social. Tem-se em atenção a estruturação e integração das actividades humanas utilizando várias tecnologias. Estas afectam, por sua vez, os tipos de inputs que entram na organização, a natureza dos processos de transformação e, conseqüentemente, os outputs do sistema. No entanto, é inegável o papel determinante do sistema social na adopção e utilização eficiente e eficaz dessa mesma tecnologia.

Tendo por base as investigações e contribuições do *Tavistock Institute*, reforçadas e confirmadas pelas experiências norueguesas (Programa de Democracia Industrial), pode, hoje, afirmar-se que os efeitos sócio-económicos positivos ou negativos das tecnologias utilizadas não estão pré-determinados pela própria tecnologia. Utilizando o mesmo tipo de tecnologia, são possíveis, dentro de certos limites, diferentes opções organizacionais. E essa escolha é decisiva do ponto de vista das conseqüências de utilização de uma certa tecnologia. Um determinado sistema social da empresa pode ser superior relativamente a um outro pelo facto de proporcionar maior satisfação aos trabalhadores, permitindo, por isso, uma maior produtividade. Segundo a abordagem sócio-técnica, torna-se imprescindível uma adequada articulação entre o subsistema social e o subsistema técnico da empresa. Ao ignorar-se ou subestimar-se o subsistema social nos processos de inovação tecnológica, compromete-se, seguramente, os resultados esperados dos investimentos em novas tecnologias, uma vez que é necessário gerir, de uma forma eficiente e eficaz, os dois subsistemas.

Ao encarar as empresas como sistemas abertos, tem-se como pressuposto que as fronteiras do sistema organizacional se caracterizam pela sua permeabilidade e permutas constantes com o suprassistema ambiental. Neste sentido, é necessário saber ler os sinais do mercado, quer relativos aos desejos dos clientes, quer referentes ao desenvolvimento de novos equipamentos e tecnologias, há que atender ao perfil, expectativas e necessidades de realização e crescimento profissional dos actores principais que accionam o subsistema técnico, os trabalhadores.

Esta teoria contesta a tese do "determinismo tecnológico", uma vez que, a empresa como organismo vivo que é tem uma margem de liberdade que lhe permite fazer opções sobre o tipo de tecnologia que poderá conceber ou adquirir no mercado, assim como, sobre as formas de organização do trabalho que será possível implementar. A abordagem sócio-técnica sugere, por isso, novos princípios de reorganização do trabalho que vão muito para além do enriquecimento de tarefas proposto por Herzberg (1966) e visam um maior nível de motivação, de participação, de integração e de eficácia, através da convergência dos objectivos individuais e empresariais.

De acordo com estes princípios o sistema socio-técnico ideal é aquele que permite ao grupo de trabalho conseguir: uma unidade significativa de actividade, diferenciação individual de acordo com as habilidades e preferências de cada um, responsabilidade pela realização do trabalho e controlo sobre os resultados, recompensas baseadas no desempenho do grupo como um todo, relacionamentos interpessoais satisfatórios.

O impacto dos princípios sócio-técnicos, validados pelas inúmeras investigações e experimentações que tiveram lugar em países da Europa, tem sido bastante visível ao nortear as novas correntes de gestão e de organização do trabalho que têm proliferado na Europa e nos Estados Unidos, sem esquecer o Japão, que como exímios "copiadores criativos" não perdem nunca a oportunidade de aperfeiçoar o seu *know-how* organizacional com todo o tipo de conhecimento validado que possa ser indutor de melhores performances sócio-organizacionais e técnicas.

1.1.2.2. ABORDAGEM CONTINGENCIAL DAS ORGANIZAÇÕES

Os conceitos sistémicos constituem uma base que permite uma análise integradora da organização como sendo um sistema social.

A abordagem contingencial rejeita todo o tipo de princípios universais capazes de gerir com sucesso qualquer e todo o tipo de organização.

A teoria geral dos sistemas dá-nos um "macro paradigma" para o estudo das organizações, como sistemas abertos, mas com um relativo grau de generalização.

A abordagem contingencial pretende ser mais concreta e enfatizar, de forma particular, as características e tipos de inter-relações entre os subsistemas.

Tendo como pano de fundo a teoria geral dos sistemas, Kast e Rozenweig (1984), descrevem assim a abordagem contingencial:

«A abordagem contingencial das organizações e da sua gestão, tem por base o pressuposto que a organização é um sistema composto por vários subsistemas e delimitada do suprassistema envolvente por fronteiras identificáveis. A abordagem contingencial tenta entender as inter-relações com e entre os subsistemas, assim como entre a organização e o seu ambiente e definir tipos de relações ou configurações de variáveis. Enfatiza a natureza multivariada das organizações e tenta perceber como operam as organizações face a várias condições e em circunstâncias específicas.

A abordagem contingencial pretende, acima de tudo, sugerir *designs* e modelos, atitudes de gestão que face a um determinado contexto interno e externo possam ser mais apropriadas».

A teoria da contingência, coloca ênfase quer no ambiente, quer na tecnologia.

Apesar de, actualmente, rejeitarmos, convictamente, quer o determinismo tecnológico, quer o ambiental, autores como Lawrence e Lorsch (1973), Thompson (1957), Burns e Stalker (1961), Perrow (1976) e Woodward (1965), com os seus inúmeros estudos permitiram que hoje disponhamos de uma base de reflexão sobre as tipologias de tecnologias e de produção e as suas inter-relações com os outros subsistemas organizacionais, como por exemplo, a estrutura, o subsistema psicossocial e o subsistema de gestão na sua globalidade. No entanto, actualmente, são as características destes subsistemas e do sistema ambiental, com grande ênfase para os clientes externos, razão de existir das empresas, e os seus níveis de exigência, que determinarão as opções em termos de tecnologias e tipos de produção, é aquilo que alguns autores chamam "determinismo social".

A teoria contingencial ao pretender definir padrões de relações para diferentes tipos de organizações, tentando perceber como as múltiplas variáveis interagem, apresenta, tendo por base os estudos de Burns e Stalker (1961), realizados em cerca de vinte empresas inglesas, dois modelos de estruturas organizacionais, que podem ser entendidos como dois pólos de um *continuum* em

que se podem situar uma grande variedade de formas organizacionais e que ficaram conhecidos como o modelo burocrático/mecanicista e o orgânico/flexível.

A abordagem contingencial da organização representa um contributo importante no desenvolvimento das teorias organizacionais, precisamente, e pelo facto de não propor soluções estandardizadas, defendendo que todos os tipos de modelos organizacionais podem ser adequados em determinados ambientes e tecnologias. As empresas devem ter capacidade de diagnosticar quando é que as suas estruturas se encontram desajustadas face às solicitações do contexto envolvente, percebendo que num ambiente instável e turbulento não é possível gerir com modelos rígidos. Torna-se, absolutamente, necessário que cada empresa consiga encontrar as formas organizacionais que permitam o melhor aproveitamento das oportunidades e dos factores-chave de sucesso que detém, em determinado momento, e através de um posicionamento de excelência estratégica sustentado face à concorrência.

As abordagens sócio-técnicas e contingenciais, conjuntamente com as contribuições, decisivas, da *análise estratégica* (Friedberg e Crozier, 1977) que retira qualquer validade a pressupostos determinísticos, enfatizando a margem de liberdade das empresas expressa através das suas opções estratégicas resultantes de um processo de negociação entre todos os actores sociais envolvidos no processo de decisão, serão os modelos teóricos de referência subjacentes às dimensões *Gestão de Recursos Humanos*, *Sistemas de Informação de Gestão de Recursos Humanos* (SIGRH) e *Ética da/na Empresa, na GRH e nos SI/TIC*, que desenvolveremos nos pontos seguintes deste trabalho.

1.1.3 OPÇÕES METODOLÓGICAS

1.1.3.1 JUSTIFICAÇÕES PARA OS MÉTODOS DE INVESTIGAÇÃO INTERPRETATIVA

Utilizámos métodos de investigação *interpretativa* conforme referem (Walsham, 1993, cit. por Soares e Leonardo, 2001, 24) com o objectivo de conseguir uma compreensão do contexto de análise multi-dimensional da integração das três variáveis, objecto de análise neste trabalho de investigação.

Apercebemo-nos que a metodologia adequada para conseguir construir uma leitura sobre os processos de influência sistémica das três dimensões em análise, a GRH, o SIGRH e a Ética, era como referem (Checkland e Scholes, 1990) e (Checkland e Holwell, 1998), citados por Soares e Leonardo (2001, 24) a perspectiva interpretativa. Esta opção interpretativista permite que um grupo de pessoas num contexto organizacional possa expressar, conceptualizar e avaliar os objectivos de melhoria ou os impactos de uma situação problemática e /ou complexa. A metodologia dos Estudos de Caso que utilizámos, na parte empírica deste trabalho, integra-se nesta perspectiva interpretativa.

Na verdade, esta perspectiva de “interpretação construtivista” que está subjacente ao desenvolvimento de alguns modelos da Gestão de Recursos Humanos, dos SI/TIC, e da Decisão Ética é a mais adequada para a condução da investigação em causa, em função das suas características, como referem (Walsham, 1995; Garcia e Quek, 1997, cit. por Nascimento e Machado, 2001, 30) e “não para servir de contra-ponto às abordagens positivistas”, mais facilmente utilizadas e aceites na investigação dominante em muitas áreas da Gestão, entre elas a GRH, da Psicologia Organizacional, dos SI/TIC e da Ética.

Revemo-nos, inteiramente, nas justificações apontadas, pelos autores atrás referidos, para a adopção da abordagem interpretativa, também nós fizemos esta opção metodológica por reconhecermos que “os problemas complexos e em processo de transformação são difíceis de medir e quantificar e que procurar fazê-lo se revela, por vezes, uma tarefa inapropriada e mesmo enganadora” como afirmam (Rubin e Rubin, 1995). Este reconhecimento contribuiu decisivamente para explorar o potencial dos estudos interpretativos e o uso de métodos qualitativos².

Podem-se realçar algumas ideias-chave que resultam desta abordagem:

- O nosso conhecimento da realidade é uma construção social desenvolvida por actores humanos, podendo ser fundamentalmente obtida através de criações sociais, como a linguagem, os significados

² Estas opções metodológicas por estudos interpretativos e utilização de métodos qualitativos já, tinham sido assumidas pela autora desta tese de doutoramento, aquando da realização da tese de Mestrado intitulada *Os Paradoxos da Integração das Tecnologias Avançadas de Produção – Estudo de Caso numa Empresa Industrial*, sob orientação científica da Prof^a Ilona Kovács

partilhados, a consciência e outros artefactos sociais (Klein e Myers, 1999, cit. por Nascimento e Machado, 2001). De acordo com estes princípios e através destes artefactos, a obtenção de dados sem contexto é uma tarefa difícil ou mesmo impossível, na medida em que as pré-concepções do investigador são sempre utilizadas para conduzir o seu processo de investigação (Walsham, 1995; Lee, 1999). Nesta linha de pensamento, no domínio do interpretativismo, o investigador deve considerar-se, ele próprio, como um instrumento de observação.

- A presunção de que um fenómeno necessita de ser estudado dentro e em conjunto com o contexto no qual se desenvolve. Isto implica que em diferentes contextos, diferentes interpretações do mesmo fenómeno podem ser obtidas (Klein e Myers, 1999), e que uma relação contínua bidireccional entre o contexto e o fenómeno em investigação devem ser considerados.
- A natureza da relação entre o entrevistador e o entrevistado. O entrevistado é considerado como um “interveniente” no processo de investigação, mais do que um “objecto” dessa investigação e a relação entre os actores é uma parte fundamental desse processo e nunca um desvio (King, 1994).
- Os estudos confirmativos utilizam grandes quantidades de dados seleccionados normalmente de forma aleatória para suportar um conjunto de hipóteses baseadas numa teoria existente. Pelo contrário, a utilização de entrevistas semi-estruturadas, neste contexto, procura extrair estruturas a partir de pequenas mas valiosas contribuições identificadas: nesta abordagem o modelo segue os dados (Janson, Guimarães et al., 1997).
- A utilização de entrevistas semi-estruturadas, com um guião aberto que funciona como uma “agenda escondida” (Oppenheim, 1992) para a entrevista responde aos objectivos citados. O guião permite ao investigador conduzir a entrevista como resultado do próprio processo de entrevista, proporcionando-lhe as condições para aprofundar alguns tópicos e o reordenar da ordem pela qual as questões são colocadas, sem contudo perder o controlo da entrevista.

Várias são as estratégias de investigação apresentadas na literatura produzida em torno da investigação interpretativa (Denzin e Lincoln, 1994, cit. por Ramos e Carvalho, 2000, 53). O *círculo hermeneutico*, a *interacção simbólica*, e a “grounded theory” são alguns dos exemplos dessas estratégias.

1.1.3.2 O MÉTODO DA GROUNDED THEORY

A “Grounded Theory” é um método que permite a construção ou verificação de teoria a partir dos dados recolhidos e analisados de uma forma sistemática. A lógica subjacente aos procedimentos sugeridos por esta metodologia tem vindo a ser apresentada e discutida em trabalhos sobre investigação qualitativa, como por exemplo, Glaser e Strauss (1967), Glaser (1978), Strauss (1987), Strauss e Corbin (1994). A teoria vai sendo construída ao longo da investigação através da acção combinada entre reunião e análise de dados. Essa teoria pode resultar da análise dos dados ou da reformulação de outras teorias, também elas assentes em dados empíricos. Neste último caso, essa reformulação surge como resultado da análise dos dados recolhidos e, meticolosamente tratados, fazendo-os incidir na(s) teoria(s) inicial(ais).

A “grounded theory” tem sido frequentemente aplicada nas ciências sociais. A sua aplicação na área dos Sistemas de Informação é recente. A cada vez maior importância conferida aos aspectos sócio-organizacionais subjacentes à concepção e implementação dos SI/TIC tem vindo a ser reconhecida. Este reconhecimento faz com que as estratégias interpretativas sejam utilizadas como forma de obter um conhecimento pormenorizado do fenómeno de interesse para o investigador (Walsham, 1995; Orlikowski, 1996, cit. por Ramos e Carvalho, 2000, 53).

A recolha de dados para este trabalho de investigação foi realizada tendo por base, a maior parte, dos pressupostos da “grounded theory”.

1. Primeiro foram *recolhidos dados* globais sobre os Sistemas de Informação de Gestão de Recursos Humanos, de empresas com uma quota de mercado significativa no âmbito das aplicações de GRH. Estes dados foram

recolhidos desde o ano de 1998, através da observação participante em *workshops*, seminários, *stands* de exposição em encontros e conferências no âmbito da Gestão de Recursos Humanos, tendo assistido, algumas vezes a demonstrações dos produtos, em termos individuais ou na presença de clientes efectivos e/ou potenciais das aplicações informáticas de RH. A recolha criteriosa de todos os documentos relativos às aplicações informáticas de GRH, bem como dos sistemas de bases de dados que, mais frequentemente, os *packages de software* utilizam - como é o caso das bases de dados da *Oracle*, cujo conteúdo e estruturação nos foi fornecido pela empresa *Oracle* portuguesa - e posterior *análise documental* permitiu à investigadora um primeiro contacto, que se revelou fundamental, com a linguagem técnica, com os objectivos, funcionalidades e conteúdos, características tecnológicas e potencial de integração e flexibilidade das aplicações de GRH analisadas, das empresas *SAP*, *Meta4*, *4SIR* e *PeopleSoft*.

2. A investigadora teve, ainda, a oportunidade de *participar* num processo de *brainstorming* numa empresa produtora de uma aplicação integrada de GRH, com a finalidade de proceder à transformação da aplicação para uma plataforma baseada na Internet (*Web-based*). Esta participação privilegiada, num momento decisivo da “vida” de uma aplicação informática, concretamente da aplicação *Win4Ges* da empresa portuguesa *4SIR*, constituiu uma oportunidade que marcou, decisivamente, a construção de um conhecimento detalhado sobre processos e significados relevantes contidos num Sistema de Informação de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH), bem como as etapas e conteúdos seguintes do nosso trabalho.
3. Foi através da informação recolhida nas etapas descritas anteriormente, que com o apoio das empresas atrás referidas, *SAP*, *Meta4* e *4SIR*, conseguimos conhecer qual o universo de empresas portuguesas que efectivamente já utilizavam, com sucesso, Sistemas de Informação de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH) fornecidos por aquelas empresas. Lamentamos, no entanto, que algumas das empresas e grupos empresariais que foram apontados pelas empresas fornecedoras de *packages* de GRH, como tendo obtido um notável sucesso na implementação das aplicações de RH, quando contactadas pelos investigadores não quiseram, ser objecto

de Estudo de Caso, com a finalidade de analisar, pormenorizadamente, os impactos e limites éticos dos SIGRH. No entanto, apesar de nem sempre se abrirem as portas consideradas, à partida, como ideais, acreditamos que “a procura da verdade científica se deve fazer com um espírito de persistência, de tolerância, de adaptabilidade e de humildade”, por isso, estes episódios no nosso percurso da investigação enquadram-se, perfeitamente, no que um dos mais emblemáticos filósofos do racionalismo crítico, Karl Popper, afirma quanto à importância da verdade. Popper concorda com Kant quanto à definição de verdade “A verdade é a concordância do conhecimento com o seu objecto” e apresenta, de uma forma eloquente, o seu conceito de verdade: «O conhecimento é uma procura da verdade – a procura de teorias explicativas, objectivamente verdadeiras. O conhecimento não é a procura de certeza. Errar é humano – todo o conhecimento é falível e, conseqüentemente, incerto. Daí decorre que devemos estabelecer uma distinção rigorosa entre verdade e certeza. Afirmar que errar é humano significa que devemos lutar permanentemente contra o erro, e também, que não podemos nunca ter a certeza de que, mesmo assim, não cometemos nenhum erro. (...) Combater a falha, o erro, significa procurar uma verdade mais objectiva, absoluta, e fazer tudo para detectar e eliminar tudo o que é falso. É esta a função da actividade científica. Poder-se-á dizer igualmente que o nosso objectivo, enquanto cientistas, é a verdade objectiva – mais verdade, uma verdade mais interessante, uma verdade mais intelegível. (...) Existem verdades duvidosas, inclusivamente proposições verdadeiras por nós consideradas falsas – mas não existem certezas duvidosas (Popper, 1992, 18)».

4. Com base na informação fornecida pelas empresas produtoras de ERP's, pudemos começar a pensar no processo de escolha das Organizações objecto de Estudo de Caso. A escolha de duas organizações para serem alvo de estudo, fez-se com base na distintividade do tipo/contexto cultural, bem como de antagonismo (possivelmente aparente) de interesses, e como, é óbvio, tendo em conta que cumprisse o pressuposto básico de partida da nossa investigação, ter adquirido e implementado, com sucesso, um Sistema de Informação de Gestão de Recursos Humanos. Com base nestes pressupostos escolhemos uma empresa multinacional, a Colgate-Palmolive

- e uma Organização sem fins lucrativos do sector de serviço público português, o Instituto Nacional de Intervenção e Garantia Agrícola, o INGA.
5. Quando contactámos as Organizações para auscultar a sua receptividade à nossa proposta de Estudo de Caso, a investigadora já possuía um conhecimento considerável da terminologia própria das dimensões a analisar no estudo, conseguido, por um lado, através dos estreitos contactos com as principais empresas fornecedoras de soluções informáticas na área de GRH e por outro, pela leitura crítica de inúmeras fontes bibliográficas, nas áreas da GRH, SI/TIC e Ética, sempre na tentativa de conseguir interiorizar na prática de investigação a perspectiva da racionalidade crítica.
 6. Tendo as duas Organizações contactadas aceite o desafio de participar neste projecto de tentativa de (re)construir um conjunto de matrizes e de modelos de referência, como por exemplo, uma matriz de impactos dos SI/TIC na GRH, uma matriz de limites éticos da e à utilização de SI/TIC na GRH e a análise da aderência à(s) realidade(s) do modelo de Gestão pela Cultura Ética, tentámos, também, nesta fase aplicar os pressupostos de base da “grounded theory”. Antes de proceder a qualquer contacto *face to face* com os informante-chave das organizações, estabelecemos contactos via telefónica, e através de correio electrónico, no sentido de explicar detalhadamente o conteúdo e extensão do estudo, os instrumentos de recolha de informação a utilizar, os actores a envolver no estudo, bem como os prazos de realização para as diversas etapas do trabalho. Ainda através destas “tele-vias” e meios de comunicação baseados na Internet (*Web-based*), que agora temos ao nosso dispor, colocámos um conjunto alargado de questões relativas às características, funcionalidades e níveis de implementação do SIGRH. A investigadora solicitou que lhe fosse enviada informação sobre a Organização, nomeadamente, o Balanço Social, Organigrama, Relatórios de Gestão e Contas, Documentação relativa ao Sistema de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH), a meios e veículos de Comunicação Interna (como, p.ex. o Jornal de Empresa), aos Códigos Éticos e de Conduta e outra informação que as Organizações pudessem facultar, no sentido de ter um conhecimento prévio das realidades a analisar.
 7. Tendo por base esta informação previamente recolhida e analisada, e face a algumas contingências que foram indicadas pelas “construções sociais”,

isto é, organizações, que revelaram disponibilidade e abertura para nos facultar uma construção interpretativa dessa realidade sócio-organizacional, re(pensámos) os instrumentos de recolha de recolha de dados. Os instrumentos de recolha de dados já tinham sido previamente esboçados. Estes traduzem-se em entrevistas semi-estruturadas aos informantes-chave e questionários, de aplicação não presencial, aos utilizadores do sistema, tendo, para o efeito, sido elaborados dois guiões de entrevista diferenciados, mas com várias questões comuns. Foi elaborado um inquérito para ser aplicado aos utilizadores do sistema cujo conteúdo tem questões iguais às que constam dos dois guiões de entrevista, com o intuito de tentar conseguir uma leitura cruzada das percepções dos diferentes actores organizacionais. Tínhamos procedido ao *design* e arquitectura do conteúdo e de uma hipotética estrutura dos instrumentos, à medida que íamos assimilando, criticamente, o conteúdo substantivo dos modelos conceptuais de referência das três dimensões em análise. No entanto, face aos dados recolhidos, via documental, ajustámos, dentro das nossas possibilidades, sem descurar, por um lado, as finalidades e objectivos últimos do estudo e por outro, os conteúdos das dimensões a analisar. Para abordar estas dimensões utilizámos quer descrições factuais de algumas variáveis – apostando na formulação de questões totalmente abertas – por parte de dois informantes-chave, o(a) Responsável pela Gestão de Recursos Humanos e o(s) Responsável(eis) pela selecção e/ou implementação do SIGRH, quer através de questões com hipótese de orientação da resposta, quer através de questões fechadas, de Sim e Não e de escala, tendo, para o efeito, utilizado, dois tipos de Escalas de *Likert*, com cinco e sete níveis, conforme o tipo de questão cuja percepção dos entrevistados e/ou inquiridos, pretendíamos analisar.

Em síntese, os procedimentos metodológicos adoptados consistiram basicamente nos seguintes:

- Revisão bibliográfica de suporte teórico e conceptual ao tema;
- Análise documental;
- Observação participante;

- Entrevistas informais/semi-estruturadas aos informantes-chave e utilização de um inquérito, de aplicação não presencial, aos utilizadores do SIGRH no âmbito da realização de dois Estudos de Caso.

Face à complexidade das variáveis analisadas não se revelou tarefa fácil esta tentativa de ajustar e simplificar, o mais possível, os instrumentos de recolha de informação às especificidades dos contextos culturais das duas organizações. No entanto, parece-nos que este esforço se revelou profícuo, uma vez que como consta do Capítulo V desta tese, os instrumentos utilizados permitiram-nos conseguir abundante informação que cobre, exaustivamente, todas as dimensões objecto de estudo. A análise e tratamento estruturados da informação recolhida, em termos mais qualitativos, no caso das entrevistas e mais quantitativo para os inquéritos aplicados aos utilizadores do sistema, permitiu-nos rever e reformular o quadro teórico de referência. Pensamos que, desta forma, conseguimos produzir os três *outputs* principais a que nos propunhamos, com a realização deste trabalho, com um maior grau de aderência à realidade, pelo menos tendo como referência as duas realidades organizacionais alvo de análise sob a forma de Estudo de Caso.

1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

1.2.1 QUESTÕES DE PARTIDA

No momento em que escolhemos este tema de investigação, colocaram-se, de imediato, uma série de questões das quais se destacam as seguintes:

- Quais os impactos que a definição da Estratégia de Recursos Humanos tem na concepção e implementação de um sistema integrado de Gestão de Recursos Humanos?
- De que forma a estrutura da Função RH influencia a definição de dimensões de GRH e outras variáveis do macro-contexto da Gestão das Pessoas?
- Será que a actividade de GRH se pauta por preocupações éticas no desenvolvimento das suas práticas e políticas?

- De que forma os SI/TIC podem contribuir para a transformação da função e da actividade de GRH?
- Quais os impactos dos Sistemas de Informação de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH), a nível sócio-organizacional e da *performance* da função GRH?
- De que forma a percepção da salvaguarda e cumprimento de um conjunto de direitos e obrigações, por parte das Organizações, influencia os níveis de adesão dos colaboradores à implementação de SI/TIC na GRH?
- Existirão limites éticos na implementação de um SIGRH?
- Qual o papel do DRH na construção de um modelo de Gestão pela Cultura Ética?

1.2.2 PROBLEMÁTICA A ESTUDAR

São conhecidos vários limites éticos à actividade e práticas da GRH, o que queremos saber é se os SI/TIC potenciam esses limites éticos e, mais, se os próprios impactos dos SI/TIC na GRH constituem, eles próprios, novos limites éticos a ter em conta.

A concepção e implementação de Sistemas de Informação de Recursos Humanos suportados por Tecnologias de Informação (SIGRH/TIC) é imprescindível na implementação de novos modelos de Gestão de Recursos Humanos (GRH). Devido à natureza intrínseca desta área da Gestão- as Pessoas e a informação pessoal e profissional que lhes está associada – pretendemos averiguar se há limites éticos a ter em conta na concepção, adopção e manipulação de SIGRH/TIC.

1.3 DEFINIÇÃO DOS OBJECTIVOS

Com a elaboração deste trabalho visa-se conseguir atingir três grandes objectivos, passíveis de se decomporem, cada um deles, em três objectivos mais específicos:

- a) Apresentação da ideologia e das tendências actuais da GRH através da análise crítica dos modelos teóricos de referência;
 - a₁) Análise de como a evolução dos modelos de GRH tem contribuído para melhorar as práticas desta actividade;
 - a₂) Criação de um quadro teórico de referência para suportar um sistema integrado de GRH;
 - a₃) Análise das implicações da passagem da perspectiva de Gestão de Recursos Humanos para a Gestão Estratégica de Recursos Humanos.

- b) Apresentação das tendências de evolução dos Sistemas de Informação de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH) pela demonstração do seu potencial na concepção e implementação da Gestão e Políticas de Recursos Humanos Estratégicas, bem como, na transformação substantiva da função RH.
 - b₁) Caracterização dos SIGRH;
 - b₂) Apresentação da evolução dos SIGRH;
 - b₃) Inventariação dos impactos do SIGRH ao nível sócio-organizacional e na função RH.

- c) Problematização, do ponto de vista empresarial, social e individual, dos limites éticos da utilização de Sistemas de Informação de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH), através da proposta de um Modelo de *Gestão pela Cultura Ética*.
 - c₁) Apresentação e análise do quadro teórico das principais abordagens éticas;

c₂) Análise crítica dos modelos de ética aplicada à empresa, à GRH e aos SI/TIC;

c₃) Proposta de um Modelo de *Gestão pela Cultura Ética*.

1.4 DEFINIÇÃO DAS HIPÓTESES

- a) A GRH é, cada vez mais, uma área funcional de importância estratégica na vida das organizações e decisiva para o sucesso do negócio.
- b) A concepção, implementação e Gestão de Políticas de Recursos Humanos exigirá, cada vez mais, a existência de SIGRH suportados por TIC com elevados níveis de integração.
- c) Os SI/TIC na Gestão de Recursos Humanos podem constituir alavancas de mudança na estruturação, funcionamento e partilha da função de Gestão de Recursos Humanos.
- d) Há limites éticos na concepção, implementação e manipulação dos SI/TIC na Gestão de Recursos Humanos.
- e) A implementação de SIGRH reforça a necessidade de construir uma filosofia de Gestão pela Cultura Ética, através da existência e observância de um referencial de comportamento empresarial ético (RCEE).

II. DA GESTÃO ADMINISTRATIVA DE PESSOAL À GESTÃO ESTRATÉGICA DAS PESSOAS E DAS COMPETÊNCIAS

2.1 HISTÓRIA DA FUNÇÃO PESSOAL/RH, EM JEITO DE SÍNTESE

A fundação da moderna Gestão de Recursos Humanos (GRH) teve na sua base diversas fontes estreitamente ligadas. Estas incluem a gestão de conflitos associada às tensões e contradições inerentes às relações de trabalho, a crescente especialização do trabalho devido ao crescimento, em escala, das unidades económicas empresariais, a abordagem científica da gestão do trabalho, as actividades e contributos teóricos dos especialistas e o direito laboral das últimas décadas.

A história da GRH tem reflectido as crenças prevaletentes e as atitudes assumidas pela sociedade, em cada época, sobre os trabalhadores, a resposta dos empresários às políticas sociais do Estado (por exemplo, saúde e segurança e legislação laboral) e as reacções ao crescimento dos sindicatos.

Segundo (Dulebohn et al., 1995) o desenvolvimento da prática de GRH fez-se ao longo de onze longas etapas, situando-se a primeira por volta de 1400 e a última nos nossos dias. Passaremos apenas a enumerar e a periodificar cada uma das etapas referidas pelos autores:

- Etapa 1: Era pré-industrial (1400- finais de 1700)
- Etapa 2: A revolução industrial e o sistema fabril (finais do século XVIII em Inglaterra e princípios do século XIX nos EUA)
- Etapa 3: A emergência da empresa moderna (corporation) e o capitalismo de gestão, (o período que se segue à Guerra Civil Americana e até à passagem para o século XX)
- Etapa 4: Gestão Científica, Bem-estar dos Trabalhadores (Welfare Work) e Psicologia Industrial (Os dois primeiros movimentos surgiram, ainda, no séc. XIX e foram antecedentes fundamentais para o aparecimento da Psicologia Industrial que surgiu por volta da 1ª G. Guerra)
- Etapa 5: 1ª GG e a emergência da profissão de GRH (1915 - 1920)
- Etapa 6: O movimento das Relações Humanas (1924 - 1933)

- Etapa 7: A época de ouro das relações industriais e a manutenção da função gestão de pessoal (1935 - 1970)
- Etapa 8: A era da Qualidade de Vida (meados da década de 60 e durante toda a década de 70)
- Etapa 9: A emergência da função GRH contemporânea (Fim década de 70 e década de 80)
- Etapa 10: Era da focagem estratégica (década de 80)
- Etapa 11: A função GRH hoje (desde a década de 90)

Sendo nossa intenção fazer uma breve síntese da história da função pessoal, julgamos importante dar uma perspectiva de evolução que contemple, tanto quanto possível, as realidades anglo-saxónicas e as latinas, sendo, nesta última, onde melhor se integra a realidade portuguesa.

Besseyre des Horts (1987, cit. por Neves, 2000,10), analisando quer as práticas de GRH nas organizações, quer a literatura académica e profissional, sistematiza, do ponto de vista evolutivo, a função GRH em cinco fases: A *primeira fase* localiza-se entre o início do século XX e a primeira guerra mundial e caracteriza-se pela existência nas organizações, de alguns serviços especializados no tratamento de questões sociais (serviço de recrutamento e serviço de treino), sendo a maioria das outras questões sociais, como a disciplina, a motivação, o cumprimento das regras e o pagamento dos salários, tratados pela hierarquia. A designação usada para a função é a de *Administração de Pessoal*.

O período de tempo que decorre entre as duas guerras mundiais, corresponde à *segunda fase*, a qual se caracteriza pelo agudizar do conflito entre o capital e o trabalho. Como consequência, as questões sociais revelam-se mais complexas, tornando-se necessário existir na organização uma função cuja atribuição consista em assegurar e disciplinar a organização do trabalho. A designação utilizada para a função neste período de tempo, é a de *Direcção das Relações Sociais e Industriais*, com especial atenção à gestão do relacionamento com os parceiros sociais e com as negociações contratuais.

A *terceira fase* desenvolve-se ao longo das décadas de 50 e 60. Coincide com um grande desenvolvimento da legislação de natureza social, sendo a função de pessoal dirigida por administrativos com elevada formação jurídica. A designação habitual para a função é a de *Direcção de Relações Humanas*, muito preocupada com a motivação e satisfação das pessoas, na base da gestão das remunerações e das promoções.

Entre os finais da década de 60 e meados da década de 80 desenvolve-se a *quarta fase* da evolução da GRH, caracterizada por uma ruptura em relação às fases anteriores, enfatizando a atenção às pessoas e à lógica qualitativa relativamente à quantitativa. A função de GRH passa a ocupar-se da gestão dos recursos ao nível do emprego, da remuneração, da formação, da higiene e segurança, dos regulamentos do trabalho, etc., adquirindo os profissionais o estatuto de gestores e surgindo instrumentos e consultadoria especializados de apoio à gestão dos assuntos de pessoal. A designação mais frequente nesta fase, é a de *Direcção de Pessoal*, integrada na gestão global, e tendo por principal finalidade, assegurar a motivação das pessoas na produtividade global da organização através, fundamentalmente, da minimização dos custos.

A *quinta fase* inicia-se em meados da década de 80 e prolonga-se até aos dias de hoje. Como principais características são referidas: a aquisição do estatuto de função estratégica em virtude da pressão da competitividade e adaptação aos desafios tecnológicos, económicos, sociais, etc; a valorização das pessoas como recurso decisivo da competitividade; e, o fomento da participação mediante o uso de práticas organizacionais de apoio (círculos de qualidade, gestão pela qualidade total, gestão por objectivos, planeamento estratégico e operacional, etc.). A designação mais habitual nesta fase é a de *Direcção de Recursos Humanos*, cuja principal missão consiste em desenvolver e mobilizar as pessoas, as quais são encaradas mais como um investimento do que como um custo.

Em termos genéricos, da informação disponível ressalta que a maior parte dos autores considera a existência de três grandes períodos na evolução da função pessoal. A função pessoal teria passado de uma fase embrionária em que o seu papel seria fundamentalmente administrativo, para um segundo período em que se constitui especificamente como área de gestão dentro das empresas, embora caracterizada por uma certa subalternidade em relação às outras áreas e, finalmente, uma terceira fase em que surge como uma função estratégica para a empresa. 1- A administração do Pessoal; 2- A gestão de pessoal; 3- A gestão de Recursos Humanos (Brandão, 1998, 23-40).

Para Tyson (1995, cit. por Neves, 2000,7), a atenção prestada à problemática da GRH resulta de três ordens de razões. Uma é de *natureza social* e consiste no facto de o objecto da GRH ser a gestão do emprego, algo determinante para o funcionamento de qualquer sociedade, quer do ponto de vista da vida

individual, quer do relacionamento social. Outra é de *natureza política* e tem a ver, quer com a forma como as relações de poder inerente ao trabalho e emprego se reflectem nos problemas sociais, de que as paralisações e greves são os exemplos mais evidentes, quer com o sentido da relação entre recompensas (materiais e simbólicas) e trabalho (actividade social que confere recompensas). A terceira razão é de *natureza cultural*, no sentido de que o principal contributo da GRH é estabelecer, e assegurar, a ordem simbólica que possibilite, no contexto da organização, o exercício da autoridade, a definição dos papéis organizacionais e a criação do significado, capaz de possibilitar a partilha dos objectivos e da missão organizacionais entre os diferentes membros da organização.

É no contexto destas razões que se deve entender a evolução das designações que a função de GRH tem tido, bem como o surgimento de novas dimensões ou a ênfase nesta ou naquela dimensão. Beaumont (1993), Brewster (1994), Brewster e Bournois (1993), Bournois e Brabet (1993), Storey (1995), Legge (1995) e Guest (1990), Sparrow e Hiltrop (1994), Besseyre des Hortes (1987), são alguns dos autores que mais contribuem para uma análise crítica da definição e evolução do conceito e das práticas de GRH. Uns acentuam mais a influência da envolvente; outros promovem justificações de natureza económica e social; outros, ainda, utilizam a perspectiva da evolução histórica ou, até, a metáfora informática do “hard” e do “soft”. No geral, todos procuram dar conta da evidência que é a evolução das práticas, das designações e dos conceitos ligados às actividades de GRH (Neves, 2000,8).

2.2 OS MODELOS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Pela revisão da literatura constatamos que o significado e a importância teórica da GRH é objecto de contestação pelos diversos autores. Utilizando a metáfora da informática, Brewster (1994) e Legge (1995) fazem uma análise crítica do modelo de GRH com base nas expressões “soft” e “hard”.

A versão “soft” da GRH enfatiza a palavra *Humanos*, que considera como *investimento*. A justificação consiste em considerar as pessoas como um recurso raro e diferente dos outros recursos, cuja criatividade, competência, qualidade e



envolvimento constituem a essência da vantagem competitiva. Nesta abordagem realça-se a importância de elevado compromisso, de aprendizagem organizacional (*workplace learning*) e de liderança partilhada. Muitos modelos normativos de Gestão de Recursos Humanos dos EUA ou do UK defendem que os Recursos Humanos das organizações são valores activos (*valued assets*) e não custos variáveis e enfatizam o envolvimento dos trabalhadores como uma fonte de vantagem competitiva (Legge, 1989, cit. por Bratton 1999:17). Dado ser um recurso raro, um cuidado planeamento e selecção, uma adequada formação e recompensa e uma apropriada integração organizacional, constituem requisitos importantes para o uso de tal Recurso de uma forma estratégica e eficiente. A designação mais habitualmente associada a esta abordagem é a de Gestão de Recursos Humanos (Neves, 2000, 10).

Por contraste, a versão “hard” da GRH enfatiza os aspectos calculáveis, estimáveis, quantitativos e estratégicos da gestão da força de trabalho de uma forma racional (Storey, 1989, cit. por Bratton e Gold, 1999, 17). Esta abordagem enfatiza, na expressão Gestão de Recursos Humanos, a palavra *Recursos* que considera como um custo. A justificação consiste em considerar as pessoas como um recurso organizacional que deverá, em virtude do seu custo, ser gerido da mesma forma que outro recurso, em termos de eficiência e de proveito económico. Por isso, é necessário existir uma forma de pensar e de utilizar este recurso de um modo estratégico, não o desligando da estratégia de negócio nem da evolução da organização. A designação mais habitualmente associada a esta abordagem é a de Gestão de Pessoal.

Mas serão estas duas abordagens incompatíveis? Será a abordagem “soft” mais retórica e a “hard” mais realidade? Para Legge (1989), são mais as semelhanças que as diferenças. Ambas enfatizam a importância de integrar GRH e estratégia organizacional, a vantagem de envolver os gestores de linha na GRH, a importância de as pessoas desenvolverem o seu potencial, a necessidade de adequar as pessoas às tarefas, etc. As principais diferenças decorrem da conflitualidade inerente aos pressupostos epistemológicos e da implicação prática de cada abordagem. Para tal, contribuem também as ambiguidades inerentes às expressões verbais que são usadas para transmitir as crenças e os pressupostos subjacentes a cada abordagem, como flexibilidade, integração, adequação, implicação, qualidade, espírito de grupo, etc. Por exemplo, um conceito-chave em

ambas as abordagens é o de *integração*. Todavia, este termo aparece com dois significados: o de adequação com a estratégia, o que dá a ideia de contingência aplicada à GRH; e o de complementaridade e consistência entre políticas e práticas de GRH, o que refere a ideia de universalismo das políticas e práticas de GRH.

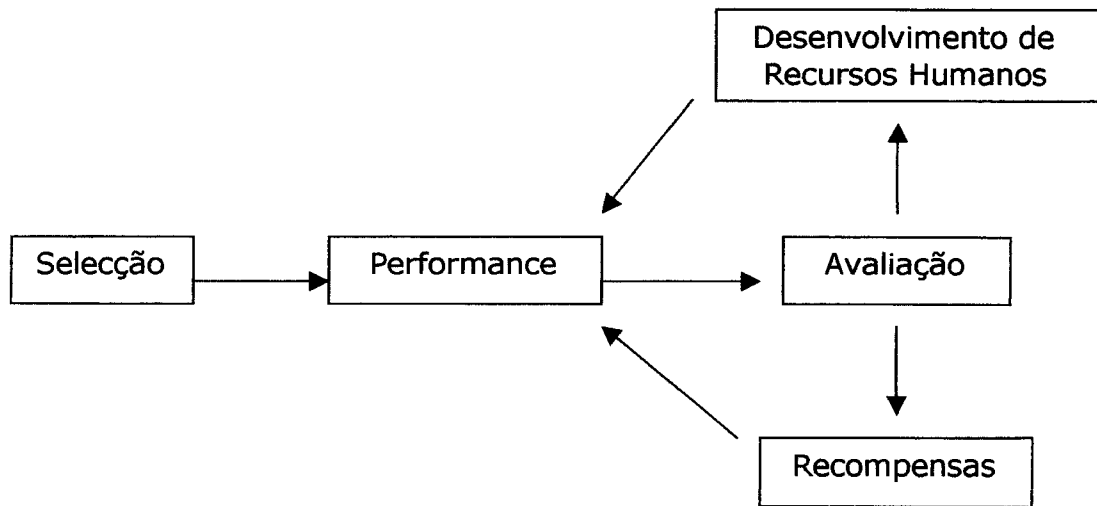
Ao nível teórico têm sido propostos diversos modelos de GRH, os quais procuram sistematizar e integrar as principais dimensões que caracterizam a GRH.

2.2.1 - O MODELO DE GRH DE FOMBRUN, TICHY E DEVANNA

Um conjunto de estudantes de GRH desenvolveu um modelo de GRH para demonstrar analiticamente as diferenças qualitativas entre a gestão de pessoal convencional e a GRH.

O primeiro modelo de GRH desenvolvido por Fombrun et al. (1984) enfatiza a inter-relação e a coerência das actividades de GRH. O ciclo de GRH, neste modelo, consiste em quatro componentes-chave: selecção, avaliação, desenvolvimento e recompensas. Estas quatro actividades de Recursos Humanos têm como objectivo aumentar a performance organizacional.

Figura 1: O Modelo de Gestão de Recursos Humanos de Fombrun, Tichy e Devanna



Fonte: Adaptado de Fombrun et al., Fombrun et al. (eds) (1984), *Strategic Human Resources Management*, NW, Wiley, 1984.

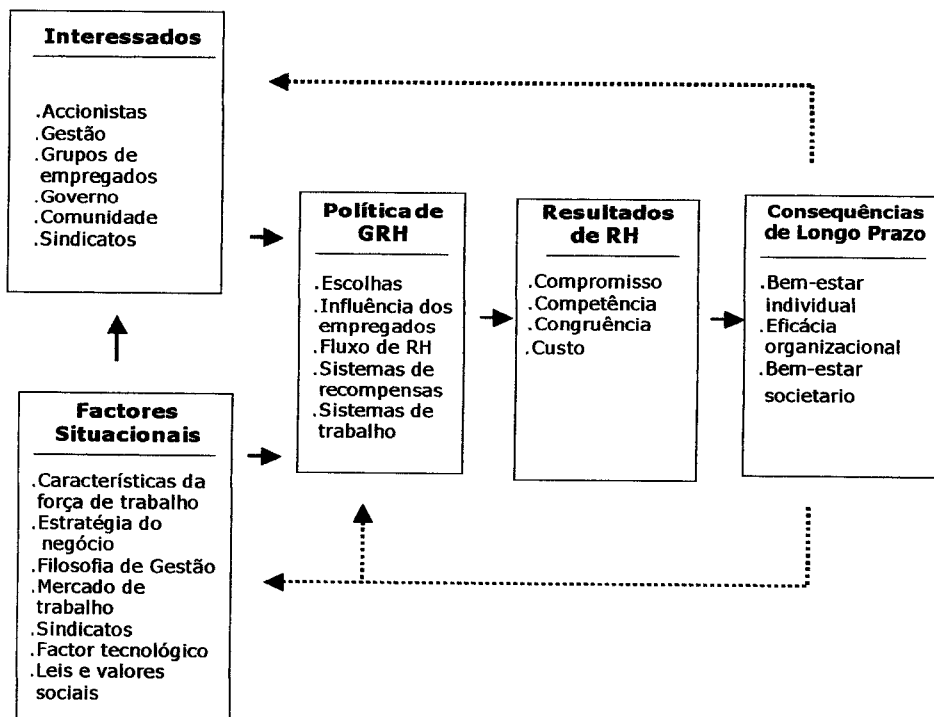
A fraqueza do modelo de Fombrun et al. é a sua natureza aparentemente prescritiva, com o seu enfoque em quatro práticas de GRH. São também ignorados os interesses diferenciados dos parceiros (*stakeholders*), os factores situacionais e a noção de escolha estratégica da gestão (*management's strategic choice*). A força do modelo, porém, é a tradução da coerência das políticas internas de GRH e a importância de ajustar as políticas internas de GRH e as práticas com a estratégia externa do negócio. O ciclo de GRH é também um modelo simples que serve como estrutura pedagógica para explicar a natureza e significado das práticas-chave de GRH e as interações estabelecidas entre os factores que constituem o complexo campo da GRH.

2.2.2 - O MODELO DE GRH DE HARVARD

A estrutura analítica do modelo de Harvard apresentado por Beer et al. (1984), que ficou conhecida como a abordagem multi-interessados (*multi-stakeholders*), consiste em 6 componentes básicos:

1. Factores situacionais
2. Interesses dos *parceiros (stakeholders)*
3. Opções relativamente às políticas de RH
4. Resultados de RH
5. Consequências de longo prazo
6. Ciclo de *feedback*, através do qual os *outputs* circulam directamente dentro da organização e para todos os *parceiros interessados (stakeholders)*.

Figura 2 : O modelo de GRH de Harvard



Fonte: Beer et al., *Management Human Assets*, NW, Fress Press, 1984.

1. Os *factores situacionais* influenciam a escolha da estratégia de RH. Este modelo normativo incorpora características da força de trabalho, filosofia de gestão, normas e legislação do mercado de trabalho, valores sociais, moldes de sindicalização, e sugere uma mescla de duas lógicas, uma baseada no marketing e outra nos factores sócio-culturais.
2. Os *interesses dos parceiros (stakeholders)* reconhece a importância das negociações (trade-offs), quer explicita ou implicitamente, entre os interesses dos empresários e dos trabalhadores e das suas organizações, os sindicatos.
3. As *opções relativamente às políticas de RH* enfatizam que as decisões de gestão e as acções em GRH só podem ser completamente analisadas se reconhecer que resultam da interacção entre constrangimentos e escolhas. O modelo descreve a gestão como um actor real, capaz de realizar algumas contribuições únicas, segundo parâmetros ambientais e organizacionais.
4. Os *resultados de RH* resultam do compromisso efectivo dos trabalhadores com os objectivos organizacionais e das elevadas performances individuais definindo os custos reais dos produtos ou serviços. A premissa aqui subjacente é que os trabalhadores têm talentos que são muito pouco utilizados no trabalho, sendo manifestado por parte destes o desejo de crescerem através do trabalho. Assim o modelo de GRH assume a perspectiva que as organizações devem ser desenhadas tendo por base as premissas da Teoria y de McGregor.
5. As *consequências de longo-prazo* distinguem 3 níveis: individual, organizacional e social. Os outputs de longo-prazo de nível individual compreendem as recompensas psicológicas que os trabalhadores recebem em troca do esforço. No nível organizacional o aumento da eficácia permite a continuidade da organização. A nível social, como resultado da completa utilização das pessoas no trabalho, são alcançados alguns dos objectivos da sociedade (por exemplo, emprego e crescimento). Guest (1990) refere que os temas centrais da GRH são manifestações contemporâneas do chamado “sonho americano”: uma espécie de elevado individualismo empresarial, reflectido e reforçado por uma forte cultura organizacional. Uma força do modelo de Harvard é a classificação dos inputs e resultados aos níveis

organizacional e social, criando a base para a crítica da GRH comparativa. A fraqueza do modelo é a ausência de uma base teórica coerente, capaz de medir a relação entre os inputs, resultados e performance da GRH.

6. A Sexta componente do modelo de Harvard é o ciclo de *feedback*. Como já foi referido, os factores situacionais influenciam as escolhas e políticas de GRH.

2.2.3 O MODELO DE GRH DE GUEST

David Guest (1989, 1997) desenvolveu uma estrutura teórica bastante prescritiva, reflectindo a maneira como um conjunto fundamental de práticas de GRH pode atingir uma performance superior a nível individual e organizacional. Antes de discutir o modelo necessitamos discutir como, segundo Guest, GRH difere da ortodoxa gestão de pessoal. A GRH, segundo os estereótipos apresentados é significativamente diferente da gestão de pessoal porque integra os Recursos Humanos na gestão estratégica. Procuram-se comportamentos de compromisso com os objectivos organizacionais, a perspectiva é a focagem no indivíduo, resulta melhor em organizações que tenham uma estrutura orgânica e a ênfase é colocada na plena utilização positiva dos RH. Implícito nos estereótipos está a assumpção que a GRH é melhor.

Guest (1987) apresenta as diferenças entre GP e GRH na base das seguintes variáveis: *planeamento de efectivos*, o qual visa o imediato, é reactivo, “ad hoc” e desintegrado na GP, por oposição à GRH, onde uma estrutura pró-activa, estratégica, de longo prazo e integrada é a dominante; *contrato psicológico* de constrangimento na GP por oposição a contrato psicológico de envolvimento na GRH; *controlo externo* na GP e *auto-controlo* na GRH; *relacionamento colectivista* e anónimo na GP por oposição a um relacionamento individual e baseado na confiança na GRH; *papéis* formalizados e especializados na GP por oposição à flexibilidade e polivalência dos *papéis* na GRH; e a minimização de custos como critério de avaliação na GP por oposição à *máxima* utilização do investimento na GRH.

A hipótese central do modelo de Guest é que se um conjunto integrado de práticas de GRH é aplicado de uma forma coerente, com a visão de atingir os

objectivos organizacionais de elevado compromisso, elevada qualidade e flexibilidade de tarefas, então, daí resultarão performances individuais superiores e igualmente uma performance organizacional superior.

O modelo de Guest tem seis componentes:

1. Uma estratégia de GRH
2. Um conjunto de políticas de GRH
3. Um conjunto de resultados de GRH
4. Resultados comportamentais
5. Um conjunto de resultados da performance
6. Resultados financeiros

2.2.4 - O MODELO DE GRH DE WARWICK

Este modelo provém do “Centro para a Estratégia Empresarial e Mudança” da Universidade de Warwick e de 2 investigadores, Hendry e Pettigrew (1990). O modelo de Warwick tem uma forte influência da estrutura do modelo de Harvard, apresentando 5 elementos:

1. Contexto externo
2. Contexto interno
3. Conteúdo da estratégia de gestão
4. Contexto da GRH
5. Conteúdo da GRH

O modelo reconhece a existência da estratégia de RH e as práticas de RH, o contexto externo e interno em que estas actividades têm lugar e o processo pelos quais cada a mudança ocorre, incluindo interacções entre mudanças conjuntas de contexto e conteúdo. A força do modelo assenta no facto deste identificar e classificar importantes influências ambientais na GRH.

A investigação de Hendry e Pettigrew centrou-se em delinear um contexto interno (organizacional) e um contexto externo (ambiente envolvente), explorando, assim, as formas como a GRH se adapta às mudanças no contexto. Este modelo,

argumenta Hendry e Pettigrew, proporciona “melhores descrições das estruturas e da concepção da estratégia em organizações complexas e de esquemas/estruturas para as interpretar que constituem suportes essenciais para analisar a GRH” (1990, 35). Isto implica que as organizações que conseguem obter um alinhamento entre o contexto externo e interno terão uma performance superior.

Uma das fraquezas apontadas ao modelo é que o processo pelo qual as práticas de GRH estão ligadas ao output do negócio ou à performance não está desenvolvido.

2.2.5 - O MODELO DE GRH DE STOREY

O “modelo de Storey” (1992) é derivado de reconhecimentos especulativos de que o paradigma de GRH deveria harmonizar-se com a literatura segundo os padrões modernos. O modelo demonstra as diferenças entre o que o Storey designou de “pessoal e industrial” e o paradigma de GRH. O modelo tem quatro partes:

1. Crenças e pressupostos
2. Aspectos estratégicos
3. Gestão de linha
4. Alavancas/acções-chave

As crenças e pressupostos prevaletentes na GRH, como refere Guest (1987), são unitárias. De acordo com os estereótipos a GRH tem por objectivo aumentar a confiança e o envolvimento dos empregados e deseja ir “para além do contrato”. Os aspectos estratégicos do modelo de Storey evidenciam a GRH como central para o planeamento da empresa. A terceira componente, gestão de linha, confere aos especialistas de GRH um papel de “liderança transformacional” na organização. Verifica-se em empresas, apontadas na literatura como de sucesso, que os directores gerais e gestores de linha têm aparecido, quase sempre como actores principais nos assuntos de GRH.

Storey (1995, cit. por Neves, 2000,9) defende que o conceito de GRH tem sido, e continua a ser, altamente controverso, em virtude de três razões

fundamentais: o seu *significado*, o *conteúdo das práticas de gestão* e a sua *validade/utilidade*. Se olharmos para a grande maioria das definições, verificamos que incluem aspectos descritivos de crenças e pressupostos, aspectos prescritivos em termos de prioridades, e ainda, aspectos analíticos relacionados com as consequências das acções. Em relação aos aspectos descritivos, a preocupação dos diversos autores, consiste em definir e descrever modelos teóricos que explicitem as convicções e pressupostos fundamentais sobre a GRH. Qualquer que seja o modelo proposto deverá contemplar os seguintes princípios: 1) o *princípio da unificação*, que requer que o modelo descreva um fenómeno distinto; 2) o *princípio da estrutura dinâmica*, que possibilite compreender as mudanças ocorridas nas mais diversas circunstâncias; e 3) o *princípio da consistência*, segundo o qual, a informação interna que contém, esteja ordenada de um modo consistente e permita comparações com diferentes realidades. São exemplos de *crenças e pressupostos* os seguintes: os Recursos Humanos são o elemento fundamental que faz a diferença em termos de competitividade e, por isso, as decisões sobre GRH são de importância estratégica; as pessoas necessitam de estar integradas e envolvidas, pelo que, gerir a cultura é mais importante do que gerir regras; a maior responsabilização e empenho é função de uma reestruturação do trabalho e as diferentes dimensões de GRH (recrutamento, comunicação, formação, recompensa, etc.) necessitam de estar integradas.

2.3 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS VERSUS GESTÃO DE PESSOAL

A revisão de alguma literatura base de GRH permite-nos constatar semelhanças entre os modelos normativos de GRH, quer nos EUA (p.ex. Beer et al.) ou no Reino Unido (p. ex. Guest:) e que existe uma diferença qualitativa entre GRH e a tradicional Gestão de Pessoal, apontando-se de seguida algumas diferenças-chave (Bratton e Gold, 1999, 26-27):

1. A parte do processo de gestão denominado GRH é, pelo menos, em teoria, integrado no processo de planeamento estratégico; como Hendry e Pettigrew (1990) referem “ o carácter estratégico da GRH é realmente distintivo”.

2. O modelo de GRH enfatiza a importância da “liderança transformacional” (Tichy e Devanna, 1986) na organização do trabalho. O objectivo da liderança é criar uma “visão” e um ambiente de trabalho gerador de envolvimento do trabalhador, inovação, mudança e “auto-renovação” em todos os níveis da organização. Na maior parte dos modelos de GRH a gestão de topo e intermédia têm responsabilidade acrescida na implementação de uma liderança cultural.
3. O papel da gestão de linha confere uma ênfase diferente à GRH; é colocado nos gestores de linha uma maior responsabilidade na coordenação e direcção de todos os recursos, em especial nos RH, de forma a gerar envolvimento e incentivar os subordinados a inovar. Na verdade, a GRH é demasiado importante para o sucesso da organização para ser deixada apenas aos especialistas de RH.
4. O novo paradigma de GRH enfatiza implícita e explicitamente a aprendizagem organizacional ao nível individual e organizacional, o que quer dizer que a inovação e a adaptação se tornam “sistémicas” (Beer, Eisenstat, 1996).

As principais diferenças enumeradas reforçam a ideia que a GRH é uma actividade pró-activa central na gestão estratégica ao contrário da tradicional gestão de pessoal com as correspondentes conotações passivas. Porém, a ênfase na gestão pró-activa reflecte também as diversas exigências da competitividade e das mudanças tecnológicas. Quer Legge (1995) e Storey (1989, 1995) fazem observações bastante pertinentes quando referem que “o que é mais significativo é o mensageiro e não a mensagem”, isto porque a GRH representa a “descoberta da gestão de pessoal pelos gestores de linha” e, a mensagem em si mesma não mudou significativamente, mas “é recebida de uma forma mais séria”.

Na última década, a GRH revestiu-se de um crescente significado teórico fazendo parte de um debate sociológico mais alargado sobre os novos paradigmas de gestão que passam invariavelmente pelo Pós-Fordismo, Toyotismo, Japonização, reengenharia e organizações que aprendem (*learning organizations*). Na verdade, estamos certos que podemos definir com legitimidade que “a GRH é uma abordagem particular da gestão das relações de trabalho/emprego com um conjunto diversificado de políticas e práticas de RH desenhadas para produzir

resultados específicos: assegurar o maior envolvimento possível dos empregados e melhorar a performance organizacional” (Bratton e Gold, 1999,27).

2.4 GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

2.4.1 CONCEITOS BASE PARA A DEFINIÇÃO DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Apelidar de "estratégica" a Gestão dos Recursos Humanos não decorre do fenómeno "moda" a que se assiste actualmente nalgumas funções da empresa (Besseyre des Horts, 87, cit. por Perreti, 1998). A noção de "Gestão Estratégica dos Recursos Humanos" (GERH) traduz-se no facto de a função adoptar uma *visão dinâmica* dos recursos que gere. Isto é, a função deve abranger o planeamento e a implementação de acções coerentes entre si, e o controlo dos resultados.

Mas procedamos, antes de mais, à definição de estratégia e das etapas de um modelo de gestão estratégica. Entre uma diversidade de hipóteses de definição de estratégia, apresentamos algumas seleccionadas por Bratton e Gold (1999, 39). Wheelen e Hunger (1995, 3) definem “gestão estratégica como o conjunto de decisões de gestão e acções que determinam a performance de longo prazo da empresa”. Aktouf (1996) dá-nos uma perspectiva similar quando entende a estratégia “como a manutenção de uma visão de futuro que é, constantemente, actualizada por dados que provêm quer do ambiente interno, quer do ambiente externo”. Outras definições enfatizam o alcançar dos objectivos para conseguir determinada performance: “Uma estratégia é um padrão específico de decisões e acções que os gestores consideram para atingir os objectivos organizacionais, isto é, uma performance organizacional superior”. A gestão estratégica é considerada uma actividade contínua, assumida pelos níveis mais elevados da organização, que requer ajustamento constante de três principais pólos interdependentes: os *valores da gestão de topo, o ambiente e os recursos disponíveis*.

A gestão estratégica surge representada num ciclo em que vários acontecimentos se antecedem e sucedem uns aos outros. O processo de gestão estratégica é tipicamente dividido em cinco etapas: 1. avaliação da direcção da

organização; 2. análise ambiental; 3. formulação da estratégia; 4. implementação da estratégia; 5. avaliação da estratégia.

A primeira etapa do modelo de gestão estratégica começa com a avaliação da posição da gestão de topo relativamente à *missão* e *objectivos* da empresa. A missão descreve os valores e aspirações da organização. É a razão de ser da organização e indica a direcção que a gestão de topo deve seguir. Um objectivo é um estado de futuro desejado que a organização tenta atingir.

A *análise ambiental* olha para as forças e fraquezas internas da organização e no ambiente externo para detectar as oportunidades e as ameaças. Os factores mais importantes para o futuro da organização são referidos como factores estratégicos e são sintetizados através da análise SWOT, significando *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*.

A *formulação estratégica* envolve a avaliação por parte da gestão de topo da interacção dos factores estratégicos e da realização de escolhas estratégicas que guiam a organização na concretização dos seus objectivos. Algumas estratégias são formuladas ao nível organizacional, ao nível do negócio e ao nível funcional específico como o marketing e a GRH. A noção de escolha estratégica encara também a gestão estratégica como um “processo político” onde as escolhas estratégicas em assuntos como os RH são tomadas pelo grupo do “poder dominante” da gestão de topo. A perspectiva da escolha estratégica na tomada de decisão organizacional transforma o discurso em estratégia mais concreta; providencia também importantes contributos de como as relações laborais são geridas.

A *implementação estratégica* é uma área de actividade que se centra nas técnicas usadas pelos gestores para implementarem as suas estratégias. Refere-se, em particular, às actividades que se relacionam com o estilo de liderança compatível com as estratégias, a estrutura da organização, a informação e os sistemas de controlo e a gestão de Recursos Humanos.

A *avaliação estratégica* é uma actividade no processo de gestão estratégica que determina com que extensão a actual mudança e performance produz a mudança e a performance desejadas. O modelo de gestão estratégica prevê as cinco principais actividades levadas a cabo pela gestão de topo como um processo racional e linear. Contudo, há que notar que é um modelo normativo. O modelo pretende mostrar como a gestão estratégica deveria ser efectuada e assim

influenciar o processo e práticas de gestão. Como se referiu, a decisão estratégica é um processo político que implica um *gap* potencial entre o modelo teórico e a realidade.

2.4.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS (GERH)

"A estratégia de Recursos Humanos envolve uma filosofia de base sobre a forma de gerir as pessoas na organização e a tradução dessa mesma filosofia nas políticas e práticas de Recursos Humanos. Isto exige políticas e práticas de gestão das pessoas integradas, de forma a constituírem um todo coerente, e que esse todo seja integrado, se integre no negócio ou na estratégia organizacional" (Torrington e Hall, 1998, 23).

O interesse pela GERH (Gestão Estratégica de Recursos Humanos) é o reflexo da consciencialização crescente sobre a forte ligação entre o económico e o social.

Antes da década de 80 e ao nível das estratégias desenhadas, a variável "Recursos Humanos" não aparecia verdadeiramente, a não ser como variável de ajustamento, ou, como diziam os especialistas em estratégia em 1975, "variável mole", conclui Dominique Thierry (1992). Foi de facto a passagem progressiva da noção de "produtividade" à de "competitividade", largamente identificada a partir da análise da eficácia económica das empresas japonesas, que permitiu que os Recursos Humanos passassem de uma rubrica de organização do trabalho para o nível da estratégia da empresa (Peretti, 1998, 74).

Para serem bem sucedidas, as empresas devem tentar alinhar, tanto quanto possível, as estratégias e táticas (programas) de RH com as oportunidades da envolvente ambiental, das estratégias de negócio e das características específicas da empresa e das suas competências distintivas. Uma empresa com uma estratégia de RH insuficientemente definida ou com uma estratégia de negócio que não incorpore explicitamente a estratégia de RH candidata-se a perder lugar perante os concorrentes (Gomez-Mejía, Balkin, Cardy, 1998, 17).

O processo de formular estratégias de RH e de estabelecer programas ou táticas para as implementar é designado planeamento estratégico de RH. Quando

feito correctamente, o planeamento estratégico de RH traz muitos benefícios directos e indirectos para a empresa, dos quais destacamos os seguintes:

- Encorajamento de comportamentos pró-activos em vez de reactivos;
- Comunicação explícita dos objectivos da empresa;
- Estímulo ao pensamento crítico;
- Identificação de *gaps* entre a situação corrente e a visão futura;
- Encorajamento da participação dos gestores de linha;
- Identificação dos constrangimentos e oportunidades da GRH;
- Criação de cadeias de compromisso.

No desenvolvimento de uma eficaz estratégia de RH, a organização enfrenta diversos desafios importantes, como por exemplo:

- Manutenção de uma vantagem competitiva;
- Reforço da totalidade da estratégia de negócio;
- Evitar a concentração excessiva nos problemas do quotidiano;
- Desenvolvimento de estratégias de RH para cada organização com especificidades únicas;
- Adaptação ao ambiente envolvente;
- Assegurar o compromisso da gestão;
- Colocar o plano estratégico em acção;
- Combinação de estratégias intencionais com estratégias emergentes;
- Adaptação à mudança.

À medida que as experiências das empresas se diversificaram, através da escolha de caminhos e orientações diversas, a investigação na área da GRH também se alargou, em termos de áreas de intervenção. Inúmeras revistas da especialidade, durante a década de 90, referiram casos de forte integração do planeamento da GRH e das práticas de gestão com a definição e implementação da estratégia organizacional, como é o caso de Butler, Ferris e Napier (1991) e Lengnick-Hall (1990).

Um estudo conduzido pela empresa de consultadoria *Towers Perrin*, patrocinado pela IBM, examinou práticas correntes de GRH no início da década de

90, e tentou projectar uma visão do que seria a GRH no século XXI. Este estudo teve por base um alargadíssimo universo composto por 223 empresas industriais das 500 que constam na *Fortune Global*, bem como por consultores, por departamentos de gestão de universidades e correspondentes de revistas e jornais da especialidade em 12 países. Os resultados obtidos evidenciaram os seguintes aspectos da visão que, globalmente, os inquiridos tinham sobre o futuro da GRH:

- Reestruturação da função de forma a responder à crescente competitividade dos mercados e às estruturas adequadas à globalização dos negócios.
- Estreita ligação com os planos estratégicos do negócio.
- Concepção e implementação da estratégia da gestão e políticas de GRH feitas, conjuntamente, pelos gestores de linha com o apoio do DRH.
- Focagem na qualidade, serviço ao cliente, produtividade, envolvimento dos colaboradores, equipas de trabalho e flexibilidade organizacional e das competências de todos os actores envolvidos (capital humano) nos processos mais decisivos para a criação de valor organizacional.

Muitos outros estudos foram realizados com objectivos e abordagens idênticas, no sentido de reforçarem a necessidade de transformar as organizações com ou sem a existência de Departamentos de GRH. A ênfase colocada no envolvimento dos colaboradores, focagem nos clientes, melhoria contínua da qualidade, reengenharia e outros aspectos subjacentes à mudança organizacional, tinha como objectivo dar exemplos de possíveis orientações para as empresas que pretendessem desenhar percursos de crescimento e desenvolvimento organizacional sustentado. Alguns dos autores que protagonizaram estes estudos foram, por exemplo, Kilmann (1985); Lawer (1981); Kotter e Heskett (1992); Kanter, Stein e Jick (1992); Waterman (1987) e Mils (1993), entre outros. A literatura suportada nestes estudos reveste-se de grande importância na definição de contextos propiciadores de processos de mudança que deverão constituir a essência do planeamento da GRH, não utilizando, apenas, as tradicionais funções de RH como instrumentos condutores da mudança.

A GERH deve permitir a mudança de estruturas organizacionais, de modelos e perspectivas de organização do trabalho, possibilitando o aparecimento da

“organização horizontal”, considerada por muitos autores como o novo modelo organizacional desejável, assente nas seguintes premissas (Walker, 2001, 431):

- a) Organização através dos processos e não por tarefas, funções ou departamentos.
- b) Achatamento da estrutura pela eliminação de trabalho que não acrescenta valor e pela simplificação de processos.
- c) Utilização de equipas na gestão de todas as actividades e criação de critérios objectivos para a mensuração da sua performance.
- d) Permitir que sejam os clientes (internos e externos) os principais actores de condução da performance.
- e) Sistemas de recompensa da performance das equipas e desenvolvimento de plurivalências (múltiplas capacidades *skills*), em vez do enfoque na especialização.
- f) Fomentar o contacto directo dos colaboradores com os clientes e fornecedores, na lógica de filosofia de Gestão da Qualidade Total (TQM).
- g) Partilha de informação com todos os colaboradores e desenvolver-lhes competências para utilizar eficazmente essa informação no desenvolvimento das suas actividades.

Todos estes elementos reflectem mudanças na GRH, e são, simultaneamente, questões de gestão do negócio e de gestão das pessoas. No novo contexto de gestão o tradicional modelo de separação das responsabilidades de linha e *staff* na gestão das pessoas, não parece ter grande viabilidade de utilização.

Cada vez mais, as actividades de GRH desenvolvidas, em várias áreas, pelos gestores de linha e os colaboradores, são consideradas vitais para tornar mais competitiva a performance global da Organização. Tal como ocorre na gestão da informação, na dinâmica de melhoria da qualidade, gestão financeira e outras funções da gestão que têm visto a sua afectação difundida e partilhada por vários responsáveis da empresa, também o mesmo terá que ocorrer na GRH. Diríamos, mesmo, que a partilha da função é o pressuposto base do desenvolvimento e afirmação da importância estratégica deste subsistema da gestão.

O staff de RH necessita estar orientado para os objectivos do negócio, alinhados com o negócio, bem como os consultores e outros parceiros. Exige-se que o Departamento de Recursos Humanos pense e aja de forma semelhante aos gestores de linha, para que sejam facilitadores privilegiados dos processos de mudança organizacional, permitindo a identificação das pessoas com os interesses estratégicos do negócio da empresa.

Hierarquia da estratégia

Dependendo do tamanho e complexidade da empresa, as estratégias organizacionais podem ser examinadas a três níveis: 1) *organizacional*, 2) *negócio* e 3) *funcional*.

A *estratégia organizacional* refere-se ao conjunto de negócios que a empresa possui e ao fluxo de recursos relativos a esses negócios. As principais estratégias do negócio ao nível *organizacional* relacionam-se com aquisições, desinvestimentos, diversificação e crescimento.

As *unidades estratégicas de negócio* referem-se à formulação e implementação das estratégias pelas unidades que são relativamente autónomas, apesar de fazerem parte de uma empresa maior. O principal objectivo deste tipo de estratégia é o de tornar a unidade mais competitiva no seu mercado alvo. Em Organizações que tenham diferentes empresas e diferentes unidades estratégicas de negócio, é importante analisá-las em termos das suas ligações com as estratégias de RH (Gómez-Mejía, Balkin, Cardy, 1998, 27).

A estratégia de nível *funcional* prende-se com as principais operações funcionais estabelecidas com a unidade de negócio, incluindo Investigação e Desenvolvimento, Marketing, Produção, Finanças e Recursos Humanos. Tipicamente, este nível estratégico prende-se, principalmente, com a maximização da produtividade dos recursos e coloca a questão “como suportamos o nível da estratégia de negócio competitiva?” Os três níveis de estratégia – *organizacional*, *do negócio* e *funcional* – formam a hierarquia da estratégia. A literatura da gestão estratégica enfatiza que as estratégias de diferentes níveis devem estar completamente integradas (Bratton e Gold, 1999, 43-44).

Existem dois tipos principais de estratégias organizacionais (*corporate strategies*) e correspondentes estratégias de RH. Organizações que adoptam uma

“*estratégia de negócio evolucionista*”, com o objectivo de fazer aquisições agressivas de novos negócios, mesmo que não estejam, minimamente, relacionados com os restantes. Em empresas de tendência evolucionista a gestão da mudança é crucial para sobreviver. O empreendedorismo é encorajado e o controlo não é enfatizado porque cada unidade é relativamente autónoma. Certas estratégias de RH adequam-se melhor a uma estratégia evolucionista. Estratégias de RH que requeiram flexibilidade, rápida resposta, empreendedorismo, risco partilhado e descentralização, são particularmente apropriadas.

O outro tipo de estratégia oposta é a estratégia de estabilidade (*steady-state strategie*), em que se evita adquirir empresas fora da indústria ou sector a que pertence ou da mesma indústria ou sector, mas muito diferentes da actividade em que operam. As empresas com uma estratégia de estabilidade (*steady-state strategy*) têm um enfoque essencialmente interno. A gestão de topo exerce sobre a empresa um elevado controlo e prefere promover a dependência relativamente às chefias do que permitir a liberdade de acção ou o empreendedorismo. O desenvolvimento interno de novos produtos e tecnologias e a coordenação inter-unidades são muito importantes para estas empresas. As estratégias de RH mais adequadas para as empresas com este tipo de estratégia enfatizam a eficiência, o planeamento detalhado do trabalho, privilegiam o recrutamento interno como meio de promoção, o desenvolvimento de carreiras a longo prazo, a centralização e uma atitude paternalista (Gómez-Mejía, Balkin, Cardy, 1998:28).

Estratégias de Unidades de Negócio de Porter

As duas estratégias de unidades de negócio mais conhecidas foram formuladas por Porter (1980) e Miles e Snow (1978).

Porter identificou três tipos de estratégias de unidades de negócio que ajudam a empresa a ter força competitiva e a ter performances superiores às outras empresas da concorrência.

A estratégia de *baixos custos* pretende ganhar vantagem competitiva através da minimização global de custos, afectos a todas as actividades e processos organizacionais. Considerações financeiras e constrangimentos de orçamento têm um papel crucial no desenho das estratégias de RH. As empresas com estratégias de baixo custo tendem a atribuir tarefas e responsabilidades

estruturadas, a desenvolver produtos de fácil manufacturação e a prever custos com uma margem mínima de erro. As estratégias de RH que se ajustam a uma orientação de baixos custos realçam a eficiência, os baixos custos de produção, a adesão ao racional e a procedimentos altamente estruturados para minimizar a incerteza, desencorajando a criatividade e a inovação.

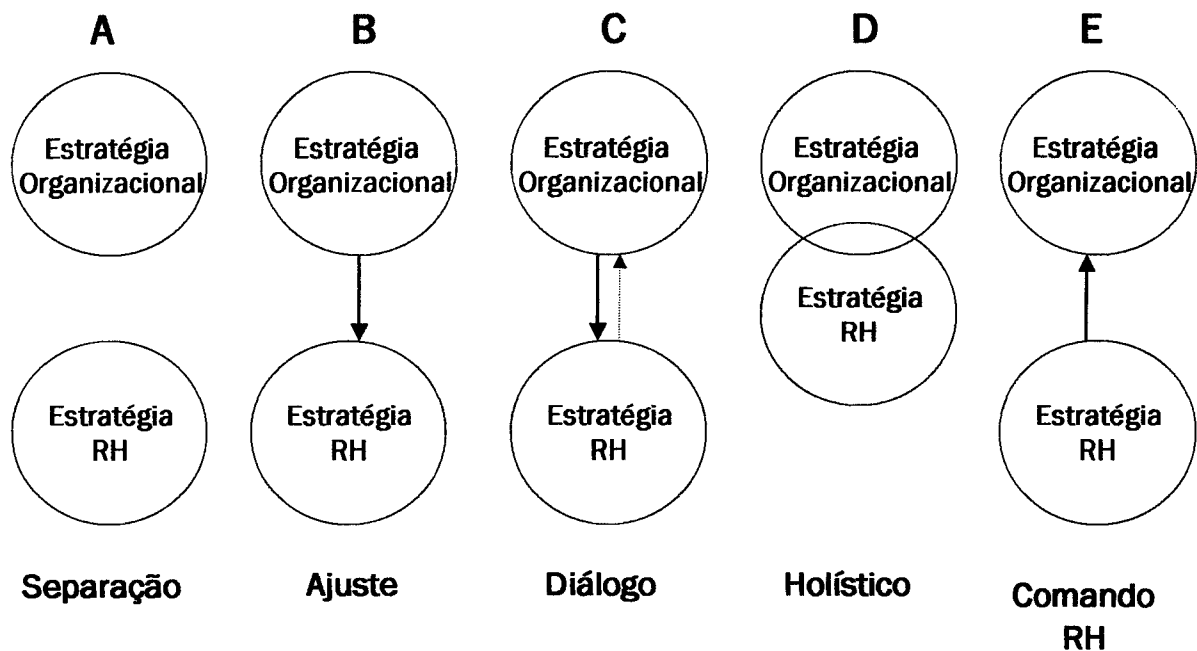
Uma empresa com uma estratégia de *diferenciação* deve tentar obter vantagem competitiva através da criação de um produto ou serviço que seja percebido como único. As estratégias de RH que se ajustam à estratégia de diferenciação enfatizam a inovação, flexibilidade, renovação da força de trabalho, atraindo novos talentos provenientes de outras empresas, oportunidades para jovens com elevados níveis de qualificação e reforço do ambiente criativo. As estratégias específicas de RH que melhor se adaptam aos “diferenciadores” incluem o uso de perfis profissionais de largo espectro, o reduzido planeamento do trabalho, o recrutamento externo em todos os níveis, aprendizagem em equipa, ênfase na competência real do trabalhador, em vez do estrito âmbito que o título do cargo confere, para efeitos de retribuição, e relançar a avaliação da performance como um instrumento de desenvolvimento e não apenas de controlo.

A estratégia de *nicho/de concentração (focus)* baseia-se nas duas estratégias anteriores, na de baixos custos e na de diferenciação, com o objectivo de servir melhor, do que as outras empresas, certas franjas restritas do mercado. As estratégias de RH que se adequam à estratégia de nicho resultam da combinação das descritas para as estratégias de baixos custos e de diferenciação.

2.4.3 O GRAU DE INTEGRAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE RH COM A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

O grau de integração entre a estratégia organizacional e a estratégia de Recursos Humanos varia consideravelmente entre diferentes organizações. A fig. 3 mostra um conjunto de possíveis relações.

Figura 3: Relações possíveis entre Estratégia Organizacional e Estratégia de RH



Fonte: TORRINGTON, Derek, HALL, Laura, *Human Resource Management*, Prentice Hall, 4ª Ed., 1998: 27.

No modelo de separação (A) não existe qualquer relação entre as duas estratégias, mesmo que a Estratégia Organizacional e a de Recursos Humanos existam de uma forma explícita na organização. Esta é a típica situação de há vinte anos atrás, mas ainda continua a subsistir hoje, particularmente em pequenas organizações.

O modelo de ajustamento (*fit*) (B) representa um crescente reconhecimento da importância das pessoas na concretização da estratégia organizacional. Os trabalhadores são vistos como elementos fundamentais na implementação da estratégia organizacional declarada, e a estratégia de Recursos Humanos é desenhada para se ajustar aos requisitos da estratégia da organização. Alguns dos primeiros modelos formais de estratégia de Recursos Humanos, particularmente, o

proposto por Fombrun et al. (1984), concentram-se na forma como a estratégia de Recursos Humanos pode ser desenhada para assegurar um verdadeiro ajustamento.

O modelo de diálogo (C) assume a existência da relação de diálogo, permanente, entre a gestão de topo e a DRH, reconhecendo a necessidade de comunicação nos dois sentidos e a existência de algum debate. A estratégia da organização pode não ser conciliável com a realidade dos RH e ser necessário rever possibilidades alternativas. O debate fica, contudo, muitas vezes aquém do desejável.

O modelo holístico e o modelo de comando dos RH (HR driven) (D e E) mostram um envolvimento muito mais estreito entre estratégia organizacional e a de Recursos Humanos.

O modelo holístico (D) tem como pressuposto que as pessoas da organização sejam consideradas a chave de vantagem competitiva e não apenas um meio para implementar a estratégia organizacional. Por outras palavras, a estratégia de RH não é apenas um meio para implementar a estratégia do negócio (o fim), mas um fim em si mesma. Por isso, a estratégia de RH torna-se crítica e, como Baird (1996) argumentou, não pode existir estratégia sem a estratégia de RH.

Um aspecto chave do modelo de GRH de Beer et alli (1984) é a “integração estratégica”, em particular a necessidade de estabelecer uma relação bilateral ou de ajustamento entre a estratégia externa do negócio e os elementos da estratégia interna de RH. “As políticas e práticas de GRH de uma organização devem adequar-se com a sua estratégia no ambiente competitivo e com as condições imediatas do negócio que tem que enfrentar”, enfatiza Beer et al. (1984, 25, cit. por Bratton, Gold, 47).

O conceito de integração engloba três aspectos: a *integração ou “coesão” das políticas e práticas de GRH* de forma a complementarem-se mutuamente e a ajudar a atingir os objectivos estratégicos; a *interiorização* da importância da GRH por parte dos gestores de linha; e a *integração de todos os trabalhadores* dentro do espírito do negócio para um mais rápido envolvimento ou uma “identidade de interesses” com a sua organização. A proposição básica aqui desenvolvida é que se estas formas de integração são implementadas, os trabalhadores serão mais cooperativos, flexíveis e com maior propensão para aceitar a mudança e, por isso, a

implementação dos planos estratégicos da organização tem condições para ser melhor sucedida.

2.5 A ESTRUTURA DA FUNÇÃO RH

Os RH são parte integrante da estratégia de negócios da empresa, e a forma como se procede à sua gestão deverá corresponder à forma mais eficaz de concretizar a opção estratégica tomada.

Hoje, confrontam-se várias concepções sobre o modo mais eficaz de estruturar a GRH na empresa. Neste ponto do trabalho seguiremos as propostas de Câmara, Guerra e Rodrigues (1997, 221-228).

Num pólo, estão aqueles que entendem que, tratando-se de um recurso confiado aos gestores de linha, nada justifica a criação de uma estrutura própria para o gerir, por não trazer valor acrescentado ao negócio e constituir uma componente adicional de custo de estrutura.

No extremo oposto, situam-se os defensores de uma Gestão de Recursos Humanos profissionalizada e confiada a especialistas na matéria, alegando que os gestores de linha não têm a preparação, nem o distanciamento e a isenção para conseguir sozinhos gerir, com sucesso, as situações de conflito que possam surgir entre os seus colaboradores. Atribuir-lhes tal responsabilidade em exclusivo, far-lhes-á perder o foco relativamente ao essencial do seu papel: gerir com sucesso o negócio que lhes está confiado.

Vamos, de seguida, analisar os modelos de GRH que, actualmente, são mais adoptados (Câmara, Guerra, Rodrigues, 1997), na perspectiva contingencial da gestão, em que qualquer um dos três modelos apresentados poderão revelar eficácia em determinados contextos organizacionais. Encontraremos, certamente, relações entre a importância da estratégia de RH, o seu grau de integração com a estratégia do negócio, bem como o tipo de estrutura organizacional prevalecente na empresa, com o tipo de estrutura adoptada para o sistema de GRH. Numa Organização com uma estrutura *burocrático-mecanicista*, conforme a tipologia de Mintzberg (1980), é muito pouco provável que se confira poder efectivo (*empowerment*) aos gestores de linha para gerir os RH que lhe estão afectos,

dispensando a existência do órgão da DRH. Pelo contrário, num tipo de *estrutura adhocrática*, onde imperam valores como a flexibilidade, a competência de todos os colaboradores, a participação, não apenas operacional, mas de nível intermédio e até estratégico, o trabalho em equipa e por projectos, se fomenta a inovação e o risco, haverá condições para que a função RH seja partilhada com todos os gestores de linha. O DRH será um facilitador, um porta-voz informado junto da Administração, um órgão mobilizador de “comunicações dialógicas”, de diálogos onde estejam representados todos os interessados (*stakeholders*) internos e externos à organização, fomentando uma cultura plural onde todas as sub-culturas tenham um papel importante na edificação da identidade da Organização.

A) MODELO A: O EMPOWERMENT DOS GESTORES DE LINHA E OS COMITÉS DE COORDENAÇÃO

Este modelo assenta no pressuposto de que, se os gestores de linha lideram grupos de pessoas e são responsáveis pelos objectivos de negócio, alcançáveis através do trabalho e produtividade dos mesmos, devem igualmente assumir responsabilidade pela sua gestão integral, incluindo as áreas tradicionalmente entregues ao DRH.

Esta solução que parece democrática e simples tem-se revelado muito complexa na prática e, raras vezes, tem sucesso em empresas de média ou grande dimensão. Por um lado, porque assenta no pressuposto que os gestores de linha têm o perfil comportamental adequado para gerir os RH, e, designadamente, sensibilidade interpessoal, capacidade de liderança e orientação de grupos, integridade, persuasão e capacidade de escuta. Isso, no geral, não acontece e algumas dessas dimensões são mesmo consideradas contraditórias com a agressividade e orientação forte para resultados que se pede também que o gestor de linha possua. Mas poder-se-á invocar se tais dimensões comportamentais não estão desenvolvidas, elas poderão ser objecto de desenvolvimento, uma vez, que há muito, deixou se deixou de acreditar na prevalência da teoria dos traços da liderança.

E, na verdade, a implementação de um modelo deste tipo exige muito treino dos gestores de linha, não só na área comportamental, mas ainda no domínio das técnicas e instrumentos da área de Gestão de Recursos Humanos.

A segunda dificuldade prática prende-se com a dimensão dos grupos que os gestores de linha, têm capacidade de gerir. Se, com determinado leque de responsabilidades, se diz que uma pessoa não consegue liderar eficazmente equipas (mesmo conferindo-lhe *empowerment*) de mais 12/15 pessoas, se lhe dermos responsabilidades e tarefas acrescidas o que acontecerá? Logicamente, para manter a mesma qualidade de intervenção será necessário reduzir a dimensão do grupo que esse gestor tem que liderar directamente, o que deve ser ponderado, tanto em termos de custo-benefício, como em termos da qualidade do apoio prestado.

O terceiro argumento prende-se com a dimensão global da empresa. Se um modelo deste tipo pode funcionar numa empresa de 50 trabalhadores, poderá dar resultados numa de 5000? Todos os autores se inclinam para que esta solução encontre uma barreira natural à sua eficácia, se a empresa tem para além dos 200 trabalhadores. Acima deste número deste número, as questões de coordenação interfuncional tornam-se demasiado complexas e de difícil gestão, dando lugar à criação de situações de quebra de equidade interna (pelo uso de diferentes padrões na resolução dos problemas), a falha na criação de planos de carreira ou na estruturação da formação para o desenvolvimento pessoal.

Em síntese, dir-se-á que o “Modelo A” poderá ser adequado para o tipo de organizações que, por natureza, assentam num número limitado de pessoas dotadas de elevada qualificação profissional, funcionando em centros de responsabilidade com elevados níveis de autonomia, cujos princípios de funcionamento se pautem pela abertura e confiança, a liderança dos mais aptos, podendo ser partilhada, a autonomia de decisão (até certos patamares) e a plurivalência (p.ex. empresas de informática, serviços financeiros, investigação, universidades,...), isto é, em organizações com estruturas adhocráticas, segundo a tipologia de Mintzberg (1980).

Não pode funcionar eficientemente em empresas de grande dimensão em que, por força da mesma, existe uma estrutura hierárquica complexa e pesada em que é necessário coordenar a gestão e as carreiras de milhares de profissionais, com um perfil de aptidões muito diferenciado e com graus de responsabilidade muito diversos. Para este tipo de empresas, continua a ter muita aplicação o modelo de GRH que se apresenta de seguida.

B) MODELO B: O DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS COORDENADOR E EXECUTANTE DA GESTÃO DAS PESSOAS

O “modelo B”, revela-se como o oposto do anterior, principalmente porque se traduz no alheamento dos gestores de linha das grandes questões relacionadas com a gestão das suas pessoas e a transferência desse tipo de decisões para uma estrutura centralizada e burocrática que será o Departamento de Recursos Humanos.

Referiu-se, porém, a inevitabilidade de, em empresas de grande dimensão, haver estruturas específicas e profissionalizadas que assegurem a equidade de soluções individuais na gestão das pessoas, a coordenação interfuncional, a consistência e homogeneidade das ferramentas de RH utilizadas e o planeamento de carreiras. Para além do papel essencial de promoção da cultura de empresa.

O aspecto negativo da dimensão da organização é o aumento de formalização, traduzido na existência de procedimentos de RH padronizados para todos os aspectos, de regulamentos que cobrem todas as situações, de políticas que definem prescritivamente, o que fazer, retirando autonomia e margem de manobra (flexibilidade) aos gestores de linha. O DRH, estrutura donde provém tal regulamentação, é vista por estes, não como um parceiro, mas como barreira a ultrapassar ou como um “polícia de costumes”.

Sempre que o DRH é visto como um obstáculo ou uma entidade burocratizante, não acrescenta valor ao negócio, porque, embora possa assegurar uniformidade de procedimentos, não garante a relevância dos mesmos para resolver as situações concretas. E ao perder esse objectivo, perde o essencial da sua razão de ser: um facilitador da motivação e produtividade dos trabalhadores.

Esse posicionamento coloca o DRH fora do núcleo estratégico da empresa, onde as grandes opções são tomadas, porque não é encarado como um parceiro de negócio, que possa trazer algo de útil ou uma visão nova de como construir o sucesso da empresa, mas antes como um burocrata.

O sobredimensionamento dos DRH também cria o risco de os levar a querer justificar a sua existência, intervindo em áreas da competência dos gestores de linha, excluindo-os daquela que é uma das suas responsabilidades-chave: liderar as suas equipas.

Mas a tendência é clara no sentido de reestruturar os DRH sobredimensionados, muitas vezes tendo como causa próxima as necessidades de redução de custos, mas igualmente procurando encontrar modelos em que eles eficazmente contribuam para apoiar os gestores de linha a conseguir maiores índices de produtividade e maior flexibilidade organizacional que potenciem a mudança.

C) MODELO C: O DEPARTAMENTO DE RH COMO PARCEIRO DO GESTOR DE LINHA

O “modelo C”, para ter viabilidade e sucesso na empresa, parte de um conjunto de pressupostos, alguns já referidos e outros que de seguida, se irão desenvolver:

- nas empresas modernas existe a necessidade de ter uma estrutura de RH profissionalizada, que assegure a difusão e defesa dos valores e da cultura da empresa, a coordenação interfuncional e gestão de carreiras, a equidade interna e a escolha e divulgação de um conjunto de instrumentos específicos que permitam gerir as pessoas, em convergência com a estratégia do negócio;
- as pessoas são encaradas como Clientes Internos da empresa, numa lógica de *marketing integrado*, em que é necessário compreender as suas necessidades e prioridades, e procurar desenvolver produtos para lhes dar satisfação para que esse foco de satisfação do cliente interno seja permanente e duradoura;
- A primeira responsabilidade pela gestão das pessoas cabe clara e, naturalmente, aos gestores de linha, que são apoiados por especialistas de RH, quando tal for vantajoso para assegurar o sucesso das soluções encontradas.

O “modelo C” assenta, pois, numa parceria em que, de um lado está o gestor de linha, responsável pelas suas pessoas, mas carecendo de *know-how* específico para procurar resolver algumas das questões que se lhe colocam e, do outro, o DRH, repositório de *know-how* nessa área específica, detentor de

instrumentos adequados para a solução das situações que se lhe colocam. Embora o DRH deva ser pró-activo na procura de soluções que aumentem o nível de satisfação dos colaboradores, não pode nem deve antecipar-se ou substituir-se ao gestor de linha no relacionamento com os colaboradores que deles dependem. Esta relação de parceria é dinâmica e procura encontrar permanentemente as fronteiras naturais da sua intervenção.

Para que funcione adequadamente, pressupõe a existência de uma relação de confiança construída entre os gestores de linha e o DRH e a partilha de uma visão conjunta sobre a missão e objectivos da empresa e os factores críticos de sucesso da sua actuação.

Nesta óptica, que já hoje está muito difundida em empresas com provas dadas de desenvolvimento e crescimento sustentado, sobretudo transnacionais, a missão do DRH é a de apoiar os gestores de linha na determinação do *marketing-mix* mais adequado para permitir ter um capital humano de alta qualidade (recrutamento/selecção) motivado e com elevada produtividade (sistemas de gestão da performance com repercussões nos componentes do sistema de gestão de recompensas). Caberá, também ao DRH, como no modelo anterior, ser o garante de que os valores e a cultura da empresa sejam preservados e interiorizados, em toda a organização.

Para conseguir recomendar e colaborar na criação do *marketing-mix* ideal, o DRH tem que estar o mais próximo possível dos seus clientes internos. Para levar a cabo este propósito, deve procurar criar uma estrutura leve e descentralizada que assente na figura do *generalista de Recursos Humanos*. Este é um técnico que apoia, em todas as componentes da gestão das pessoas, um sector específico da empresa, que, consoante a dimensão da mesma, pode ser uma função, um sector, um local de trabalho. Funciona, pois, como conselheiro e apoio do gestor de linha desse sector, que o pode consultar, sempre que necessário, para resolver questões, dar apoio ou facilitação na resolução de conflitos ou ser fonte de informação sobre o clima interno.

A estrutura do DRH, para além de generalistas e o eventual recurso a alguns especialistas, deve, neste modelo, apresentar elementos com competências para intermediarem processos de concepção, desenvolvimento, selecção e implementação de sistemas de informação de gestão de Recursos Humanos, suportados informaticamente. Não acreditamos que este, ou os anteriores

modelos, possam apresentar níveis de eficácia aceitáveis, se não suportarem as suas actividades e processos em Sistemas de Informação de Recursos Humanos (SIGRH), com elevados níveis de integração e cada vez mais suportados na internet (*Web-based*). O SIGRH será a ferramenta privilegiada para propiciar a partilha da função RH pelos restantes gestores e, até pelos colaboradores, numa lógica de auto-gestão (*management self-service*).

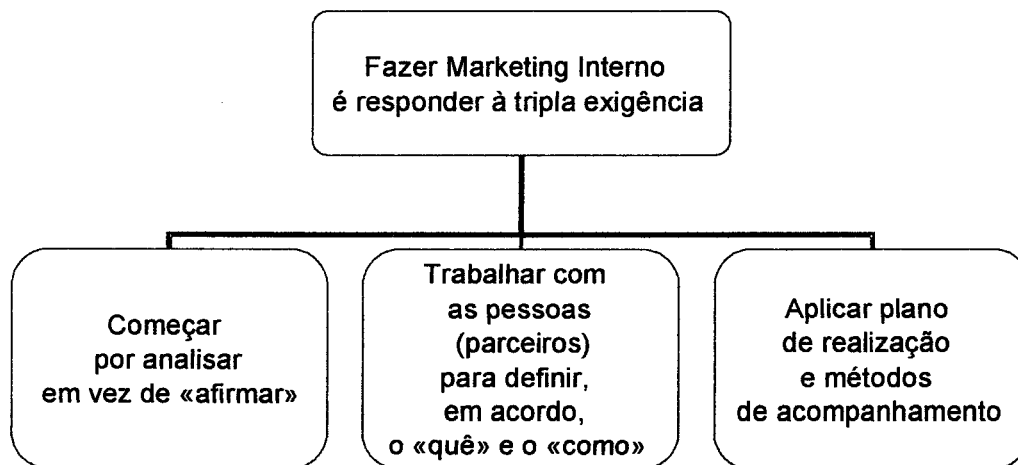
Nesta óptica, se quisermos definir quais são os principais objectivos do DRH, podemos sintetizá-los em 5 áreas diferentes:

- 1ª. Ser um parceiro dos seus clientes internos;
- 2ª. Facultar consultoria e facilitar apoio;
- 3ª. Ser o guardião dos valores e da cultura da empresa, assegurando a equidade interna e fomentando um clima e cultura éticos;
- 4ª. Fornecer serviços de pessoal;
- 5ª. Representar a empresa em contratação colectiva e conflitos laborais.

Este “modelo C” não exclui, qualquer das atribuições clássicas de um DRH. Só que as coloca num contexto diferente e ao serviço de uma ideia-chave: prestação de serviços aos clientes internos. Como consequência, a sua continuada existência depende de continuar a oferecer *valor acrescentado* para a empresa, mensurável através do índice de satisfação dos Clientes Internos, bem como da concretização do necessário alinhamento da estratégia de RH com a estratégia do negócio.

Em pontos seguintes deste trabalho, utilizaremos o conceito de *Marketing Interno*, uma vez que consideramos que este conceito tem força mobilizadora de vontades, por vezes antagónicas, de todos os actores envolvidos na vida da Organização. Como se sintetiza na figura 4, o conceito de *Marketing Interno* baseia-se em princípios, métodos e técnicas de análise e diagnóstico, de comunicação assertiva, trabalho em equipa e outros instrumentos como planos de acção e instrumentos de acompanhamento dos resultados, sendo estes últimos a base de uma área, por excelência integradora da gestão, que é o *Controlo de Gestão*.

Figura 4: Conceito de Marketing Interno



Fonte: Pessoa, Luís, "O Marketing Interno – Novos Actores para Novos Desafios", *Pessoal*, APG, n.º 65, 4ª série, Jan/Mar, 1994, p. 8.

O conceito de *Marketing Interno* presente no "Modelo C" de estruturação da função RH, está igualmente subjacente às transformações que os Sistemas de Informação de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH) ajudarão a potenciar a nível sócio-organizacional e ao nível da função RH. Este conceito, desde que bem utilizado, tem múltiplos pontos de afinidade com o *stakeholding*, um tipo de teoria ética, frequentemente utilizada no âmbito da GRH.

2.6 AS DIMENSÕES, POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS

As abordagens organizacionais que mais contribuíram para a evolução do conceito contemporâneo de GRH, foram, como já referimos no capítulo I- Metodologia, a abordagem sistémica e a abordagem contingencial, tendo estas marcado o desenvolvimento científico e as práticas de todas as outras áreas da Gestão.

A marca dos contributos destas escolas de pensamento está bem presente na passagem do conceito de Gestão de Pessoal para o conceito de GRH, e, mais ainda, para o conceito de GERH. A mudança de paradigmas do tecnocentrismo da Organização Científica do Trabalho presente nos conceitos de Gestão de Pessoal e de Relações Industriais, para o pós-taylorismo subjacente ao conceito de GRH até ao antropocentrismo cuja GERH se tenta aproximar - se os líderes pautarem as suas decisões por condutas éticas - só foi possível graças à interiorização dos princípios sistémico-contingenciais por parte dos académicos e da comunidade empresarial que aplica e reconstrói os modelos de GRH.

Na verdade, como já referimos anteriormente, é cada vez mais importante integrar a estratégia de GRH com a estratégia do negócio, numa perspectiva sistémica em que a estratégia de GRH e a estratégia do negócio se inter-influenciem permanentemente, conforme o modelo holístico de Torrington e Hall (1998, 27). Por outro lado, e atendendo à quantidade e diversidade de modelos de GRH desenvolvidos e à heterogeneidade das práticas organizacionais observáveis nas últimas décadas, poderemos afirmar que não existe uma melhor forma (*one best way*) para gerir eficazmente o capital humano de uma Organização, o que demonstra a perspectiva contingencial desta área de conhecimento organizacional, a GRH.

Partilhamos inteiramente da posição de Neves (2000, 141) ao considerar a GRH como um sistema global, integrado num sistema mais vasto, em que o ambiente, a estratégia de negócio e a cultura organizacional constituem os principais condicionantes à definição, evolução e funcionamento dos outros subsistemas ou dimensões. Da análise da literatura sobre GRH realizada por (Neves, 2000) as dimensões inventariadas foram:

1. *Estratégia de GRH*: nesta dimensão foram inventariadas questões que permitissem revelar as percepções sobre a formulação da estratégia de GRH, a periodicidade de revisão da estratégia, o estatuto do responsável pela GRH e a influência na formulação da estratégia do instrumento de regulamentação colectiva de trabalho.
2. *Gestão do emprego*: relacionada com esta dimensão, inclui-se a questão de conhecer a percepção tida em relação ao planeamento quantitativo e qualitativo dos RH, a definição dos requisitos básicos, a evolução das

- carreiras profissionais, a afectação e desafectação de RH aos postos de trabalho, a avaliação dos desempenhos e a auditoria à GRH.
3. *O Recrutamento e Selecção*: nesta dimensão assumem importância a pesquisa e análise do mercado, as formas de recrutamento, as técnicas de selecção os critérios de escolha e o plano de integração.
 4. *Formação e desenvolvimento*: relacionada com esta dimensão, foram inventariadas questões que permitissem revelar as percepções tidas sobre o plano de formação, o plano de informação e comunicação e a avaliação da eficácia.
 5. *Manutenção de RH*: nesta dimensão assumem relevo a política salarial e de benefícios, o ambiente e condições de segurança no trabalho, a acção social e relações de trabalho.

Como já referimos, a gestão de Recursos Humanos consiste em planear, organizar, desenvolver, coordenar e controlar técnicas capazes de promover o desempenho eficaz e eficiente dos colaboradores, ao mesmo tempo que a organização representa o meio que permite às pessoas, que com ela colaboram, alcançar os seus objectivos individuais relacionados directa ou indirectamente com o trabalho (Chiavenato, 1987, 74).

Neste sentido, as *políticas de Recursos Humanos* são um conjunto de princípios e regras, que orientam as decisões e conduzem as diferentes actividades da empresa relativamente aos Recursos Humanos.

Segundo os critérios de Chiavenato existem cinco tipos de Políticas:

1. *Políticas de Suprimento*: Pesquisa de mercado de Recursos Humanos, Recrutamento, Selecção e Integração.
2. *Políticas de Aplicação*: Análise e discriminação de funções, Planeamento dos Recursos Humanos, Plano de carreiras e Avaliação de desempenho.
3. *Políticas de Manutenção*: Administração de salários, Plano de benefícios sociais e Higiene e Segurança no Trabalho.
4. *Políticas de Desenvolvimento*: Formação, Desenvolvimento dos Recursos Humanos e Desenvolvimento Organizacional.

5. Políticas de Controlo: Base de dados, Sistemas de Informação e Auditoria dos Recursos Humanos

Nos pontos que se seguem daremos destaque a algumas sub-dimensões que se encontram enunciadas nas dimensões de GRH apresentadas por Neves (2000) e que serão objecto de análise detalhada no âmbito dos dois Estudos de Caso que realizámos cuja estrutura, conteúdo e resultados apresentaremos no capítulo V desta tese de doutoramento.

2.6.1 DA ANÁLISE DE FUNÇÕES À GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

A análise de funções foi durante muitos anos uma das actividades que ocupava grande parte do tempo dos técnicos de Recursos Humanos. Apesar da grande quantidade de manuais de funções que se avolumavam nas secções de pessoal de muitas empresas esta área passou a ser alvo de grandes críticas devido à sua constante desactualização. Nas abordagens dos anos 90 passou mesmo a ser rotulada de taylorista e, por isso, a ser suprimida das políticas de Recursos Humanos.

Estudos e práticas recentes colocam, na ordem do dia, a necessidade vital de conceber e desenhar modelos de competências previsionais, suportes de sustentação do planeamento estratégico das necessidades de Recursos Humanos. Mas como conceber esses modernos modelos de competências sem possuir toda a informação sobre todas as funções, situações de trabalho e actividades e processos existentes na empresa? Na verdade, informação actualizada nesta área permite um mais adequado planeamento de Recursos Humanos ao nível de recrutamento e selecção, de gestão de carreiras, de sistemas de remuneração e incentivos, de sistemas de saúde, de higiene e segurança no trabalho e de formação profissional e desenvolvimento dos colaboradores.

A organização do trabalho em empregos, em profissões, em postos de trabalho numa empresa reflecte a interdependência entre uma multiplicidade de factores que contribuem para a sua estruturação. Iribarne (1989, cit. por Suleman, 1993, 278) sublinha que este tipo de organização constitui uma “construção social”, tendo por referência: modelos de organização do trabalho, referências

profissionais, formas de gestão e estruturação colectiva, tudo o que constitui as especificidades das construções nacionais.

Na sequência da evolução destes factores surgem novos conceitos e métodos de análise dos empregos procurando identificar os factores de estruturação que lhes estão subjacentes, bem como a repercussão devida à sua evolução.

Conforme refere Suleman (1993, 279), tem-se assistido, desde a década de 90, a um movimento internacional de revisão de metodologias clássicas de análise dos empregos no sentido de construir instrumentos que permitam apreender e acompanhar a evolução dos empregos e os factores que lhe estão subjacentes.

A ruptura com uma análise exclusiva de tarefas, operações e gestos profissionais constitui um primeiro elemento deste movimento. O segundo remete para uma tendência de a análise das qualificações se deslocar do estudo das tarefas para a análise das competências.

Os métodos de análise dos empregos de inspiração taylorista são caracterizados pelo seu carácter analítico. Visam decompor o *posto de trabalho* em partes e apreender as qualidades exigidas ao trabalhador para o exercício profissional.

Os princípios da Organização Científica do Trabalho (OCT) reflectem-se na análise dos empregos através de:

- *Estudo de postos de trabalho* – unidade de análise resultante da divisão do trabalho. Posto de trabalho é um conjunto de tarefas com exigências (aptidões, responsabilidades, esforços e condições de trabalho) específicas, confiadas a um ou mais trabalhadores, inseridas numa unidade de trabalho;
- *Descrição das tarefas, operações e gestos profissionais* que constituem critérios de diferenciação num tipo de organização do trabalho fragmentada em tarefas elementares cujas sequências constituem uma *função* – conjunto de tarefas com exigências (aptidões e responsabilidades) idênticas ou semelhantes confiadas a um ou mais postos de trabalho inseridos em unidades de trabalho diferenciadas;
- As tarefas são analisadas tendo em conta o *posicionamento hierárquico do posto de trabalho, a função para a qual contribui e parte do processo*

ou de procedimentos que abrange. Cargo - posição hierárquica de um conjunto de funções dentro da organização de pessoal de uma empresa.

- Método privilegiado – a observação directa dos postos de trabalho, o que permite apreender os modos operatórios na execução das tarefas. São também utilizados outros métodos, como o questionário, a entrevista e o método misto.

A problemática de modelos de organização do trabalho alternativos ao taylorismo surge na sequência de repercussões diferenciadas na utilização de tecnologias avançadas e da necessidade de tirar melhor partido das mesmas.

As repercussões da abordagem sócio-técnica na análise dos empregos, situa-se ao nível de: descrição de situações de trabalho e não de postos de trabalho. Situação de trabalho é um conjunto de missões, funções, actividades, tarefas técnicas, humanas, organizacionais que um indivíduo assegura, não somente no seu posto de trabalho, mas também na relação que estabelece com outras pessoas, outros postos e com uma estrutura de trabalho, uma Organização.

Isto significa que uma situação de trabalho equivale a uma intervenção da pessoa no funcionamento da empresa, que é considerada como um sistema sócio-técnico.

Na década de 90, os conceitos de organização sócio-produtiva e sistemas antropocêntricos (ou “human centered systems”), surgem no contexto de uma realidade em constante mutação do trabalho e em que o indivíduo é o actor principal dos processos de mudança organizacional.

Os pressupostos fundamentais destas abordagens é que a eficácia e a distintividade das organizações passa pelo nível de qualificação dos seus Recursos Humanos, bem como o grau de adaptabilidade aos processos de mudança contínua, quer em termos tecnológicos, quer sócio-organizacionais.

Enquanto que os métodos tecnocêntricos apontam para uma estruturação exógena dos empregos, com as abordagens centradas nas pessoas, pensa-se em termos da dupla estruturação dos empregos, e a qualificação dos Recursos Humanos é considerada premissa decisiva para a estruturação dos empregos. As incidências mais significativas, em termos metodológicos das novas abordagens de análise dos empregos remetem para:

- *análise das actividades*, entendidas como agrupamento de acções que contêm entre si uma coerência lógica e são identificadas por verbos de acção. As suas dimensões principais remetem para: tecnicidade, contribuição económica, campo de relações e fluxo de informações;
- *análise das competências*: tem-se observado uma passagem progressiva do conceito de qualificação para o conceito de competência. As competências designam a mobilização de conhecimentos, capacidades para enfrentar um problema. Trata-se de conhecimentos e capacidades em “acção”, estando presente o trinómio saber-fazer, saber-estar e saber-ser.
- *abordagem prospectiva dos empregos* remete para a apreensão do carácter variável e em constante *evolução dos empregos*, através da análise das mudanças e dos seus impactos ao nível das actividades e competências.

A definição de um perfil profissional para compreender a dinâmica entre a oferta e a procura não deve descrever apenas as exigências do emprego, para que não se fique por uma definição assimilável ao conceito taylorista de análise de funções. A amplitude do conceito de competência garante, em grande parte, a dinâmica necessária para que os perfis profissionais se ajustem às condições de oferta e procura do mercado.

2.6.2 DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO AOS SISTEMAS DE GESTÃO DAS PERFORMANCES

Actualmente os Departamentos de GRH debatem-se com a necessidade de repensar os seus sistemas de avaliação de desempenho, tendo muitas empresas revisto e redesenhado os seus programas e dado um passo gigante no sentido de evoluírem para *sistemas de gestão da performance*. No entanto, dada a complexidade deste sistema é bastante mais simples a concepção de novos processos, métodos e técnicas do que a sua efectiva implementação.

Tem surgido um corpo teórico de conhecimentos suportado nas boas práticas de organizações com elevados níveis de performance. Muitos destes novos sistemas podem ser potenciados pelos Sistemas de Informação de Gestão de

Recursos Humanos (SIGRH). Estas abordagens emergentes que vão, muito além, das perspectivas dos sistemas de avaliação de desempenho tradicionais, pretendem dar resposta a questões críticas para o aumento da eficácia da gestão dos talentos de todas as pessoas envolvidas na criação de valor distintivo de cada Organização. As questões que se colocam cada vez mais, com maior acuidade, às empresas, são, por exemplo, as seguintes (Walker, 2001):

- Como poderemos identificar os colaboradores com as melhores performances, de forma a focá-los nos nossos programas de retenção?
- Como poderemos melhorar a performance e a produtividade da globalidade da empresa?
- Como poderemos assegurar que os nossos gestores consigam desenvolver nos colaboradores competências adequadas à construção e manutenção de uma posição de sustentabilidade no mercado em que concorre?

Todas as organizações anseiam ter os seus sistemas de gestão da performance a funcionar de uma forma holística, integrando um número de processos e componentes para obter os objectivos pretendidos, que incluem:

- Criação de visões comuns entre as acções individuais e os objectivos e estratégia da empresa;
- Estabelecimento de padrões de performance;
- Estabelecimento e comunicação dos instrumentos de medida da performance;
- Permitir acções correctivas com base no *feedback* permanente do sistema;
- Identificação das oportunidades de desenvolvimento dos colaboradores;
- Fornecer informação para a gestão das carreiras, identificação de elevados potenciais e sistemas de planos de sucessão;
- Estabelecimento de sistemas que se baseiem no mérito, sistemas de remuneração variáveis e opções de participação no capital da empresa (*stock options*);

- ser um ponto de referência para a eventual necessidade de redução de trabalhadores, para proceder a acções disciplinares e situações similares.

Existe, neste momento, um consenso sobre os fundamentos de um sistema de gestão da performance. Certos factores são agora utilizados de uma forma consistente, em muitos países, em que se aposta na gestão da performance, destacando-se os seguintes (Walker, 2001):

- Um modelo que envolva o pré-planeamento ou discussão do trabalho a realizar e a existência de avaliações, comparando-as com as performances actuais.
- Conhecimento dos inputs que os colaboradores fornecem ao sistema, quer através de memorandos informais, quer de relatórios sintéticos sobre a avaliação de desempenho para serem facultados aos gestores, chefias e líderes de equipas.
- Classificação sumária da performance, utilizada como input numa grande variedade de sistemas e programas de GRH. A classificação é utilizada, conjuntamente com outras variáveis, para determinar o aumento de mérito de alguns colaboradores, que se pode traduzir em recompensas como a remuneração variável ou as participações de capital da empresa (*stock options*).
- Um ciclo anual, com feedback quadrimestral deve ser encorajado, mas não tendo como principal objectivo a monitorização ou submissão formal a avaliação escrita.

Convém, no entanto, ressaltar que não basta seguir estes princípios e fundamentos dos sistemas de gestão da performance, aliás, com inúmeros pontos de contacto com a filosofia de *controlo de gestão*, para aumentar a performance organizacional e o envolvimento dos colaboradores. A chave do sucesso baseia-se em utilizar os sistemas de gestão da performance como uma alavanca para a criação e manutenção de um clima e de uma cultura em que os valores organizacionais sejam plataformas de sustentação para elevadas performances individuais e organizacionais.

Em 1999, a empresa de consultadoria *Towers Perrin* (cit. por Walker, 2001) conduziu um inquérito de Eficácia dos Sistemas de Compensação e de Sistemas Relacionados com aquela dimensão. Uma parte do estudo debruçou-se sobre os sistemas de gestão da performance. Participaram um total de 771 empresas americanas. Este estudo demonstrou que uma atenção cuidada das componentes individuais do sistema de gestão da performance pode fazer a diferença na performance organizacional.

A tecnologia, principalmente as soluções baseadas na Internet (*Web-based*), ao dispor das organizações, podem apoiar, tornando mais eficaz a gestão da performance através de:

- Classificação e registo da performance;
- Objectivos em cascata;
- Comunicação aos colaboradores e chefias da necessidade de sessões de feedback (utilizando a intranet);
- Comparação da performance actual com a de períodos anteriores através da utilização de bases de dados relacionais que relacionem e hierarquizem os dados de forma a serem utilizados nos *balanced scorecards*;
- Monitorização de competências e capacidades (*skills*) que permitam discussões sobre o desenvolvimento e potencial dos colaboradores;
- Monitorização completa das avaliações da performance e da documentação associada.

Os sistemas de gestão da performance que ajudam a manter elevadas performances organizacionais são adequadamente integrados noutras estratégias e programas, com pontos de ligação com outros sistemas como:

- Sistemas de Recompensa
- Gestão de desafectações e afastamento de colaboradores
- Desenvolvimento de liderança e planos de sucessão
- Ciclos anuais de operações
- Sistemas de retenção dos colaboradores

Esta estreita integração, potenciada pelos Sistemas de Informação de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH), permite conseguir um dos mais importantes objectivos da GRH contemporânea que é a gestão integrada dos sistemas de RH.

2.6.3 RECRUTAMENTO E SELECÇÃO

Se considerarmos que um dos principais objectivos da GRH é o desenvolvimento de um pacote (package) de políticas sobre a gestão das pessoas, então o recrutamento e selecção constituem etapas fundamentais para a determinação de quais os indivíduos que estarão aptos para vir a beneficiar dessas políticas. Watson (1994, cit.por Gold, 1999, 192), define recrutamento e selecção como: “o processo pelo qual as organizações solicitam, contactam, e interessam os potenciais candidatos, estabelecendo, depois, o momento adequado à ordenação e posterior escolha de um ou mais candidatos”.

Pensamos ser imprescindível que faça parte desta política de RH a integração ou como referem (Gómez-Mejía, Balkin, Cardy, 199, 151) a socialização dos novos colaboradores que foram atraídos e escolhidos através do recrutamento e selecção. Os autores citados definem desta forma os três conceitos:

- *Recrutamento* é o processo de gerar uma lista de candidatos qualificados para ocupar um determinado cargo. A empresa deve divulgar a existência da vaga ao mercado de RH para, assim, atrair candidatos para poder escolher quais os que lhe convém. A empresa pode divulgar a existência da vaga internamente (recrutamento interno), externamente (recrutamento externo), ou os dois tipos de comunicação, aquilo que se designa por recrutamento misto.
- *Seleção* é o processo de tomada de decisão, de entre os candidatos atraídos, qual ou quais escolher. O processo, normalmente, envolve a determinação das características requeridas para uma eficaz performance no desempenho das actividades e situações de trabalho abrangidas pelo cargo a ocupar, e com base nos requisitos definidos avaliar os candidatos. Dependendo das classificações que cada

candidato teve nos vários testes e/ou da performance obtida na entrevista, os responsáveis pelo processo de selecção determinam qual o candidato a ser escolhido para ocupar o cargo.

- **Socialização** envolve a orientação dos novos colaboradores na organização e nas unidades organizacionais onde irão trabalhar. É muito importante que os trabalhadores recém-chegados à empresa se possam familiarizar com a missão, os valores, as políticas, os procedimentos, organizacionais, bem como as expectativas relativamente à sua performance.

A socialização pode fazer a diferença entre um novo trabalhador sentir-se um “estranho” e o sentimento de fazer parte de uma equipa. Algumas das saídas de novos colaboradores devem-se, muitas vezes, à inexistência de um plano de acolhimento. Esta situação acontece ainda, com mais frequência, em programas de estágio de alunos finalistas, havendo uma preocupação mínima com a integração do estagiário. Muitas organizações acreditam que o anseio dos jovens estagiários em conhecer contextos organizacionais concretos, dispensará grandes esforços de acolhimento, sendo antes desejável aproveitar todo o seu potencial de vontade em “mostrar que se é capaz”. Como é óbvio, muitas outras organizações têm uma atitude completamente diferente, aproveitando a oportunidade de ter potenciais colaboradores e/ou clientes dos produtos e serviços da empresa para divulgarem de forma convincente, através das práticas de gestão, a visão, a missão, os valores, a estratégia e as principais políticas de gestão, aquilo que se pode designar por *projecto de empresa*.

É essencial que cada organização utilize técnicas e métodos que lhes permitam conhecer o estado do mercado de trabalho e conseguir avaliar o seu posicionamento relativamente a este. O contacto com potenciais candidatos projectará sempre uma imagem da organização que terá impactos no reforçar das expectativas nos candidatos. Poderá, pelo contrário, resultar no enfraquecimento ou até desaparecimento dessas expectativas, porque o primeiro contacto com a organização permitiu que os indivíduos percepcionassem que a imagem vendida no exterior, não correspondia àquela que teve oportunidade de vivenciar, na primeira aproximação que a empresa lhe facultou. Aliás, situação idêntica pode ocorrer com os primeiros contactos que os clientes externos, propositada ou casualmente,

possam ter com determinada empresa vendedora de produtos ou serviços. Esta primeira abordagem pode ser decisiva na fidelização ou não de novos clientes. Mais uma vez estamos perante uma filosofia de *Marketing Integrado*, em que é preciso fazer convergir a imagem interna com a imagem externa da organização, através de processos e métodos de comunicação que se adaptem às características do mercado interno (clientes internos) e do mercado externo (clientes externos).

As organizações têm hipótese de construir modelos de planeamento de RH, de forma a conhecer, antecipadamente, as necessidades de recrutamento e os perfis profissionais pretendidos. Através de uma gestão previsional dos empregos e competências é também possível desenhar modelos que utilizem técnicas de selecção *seguras e válidas*. Estes modelos, cada vez mais baseados em metodologias (*frameworks*) de competências (Gold, 1999, 207) conferem possibilidades acrescidas para a *gestão do reservatório de conhecimento organizacional*. Deve utilizar-se a possibilidade de recrutar e seleccionar novos colaboradores como uma oportunidade privilegiada para preencher lacunas (*gaps*) de conhecimento individual, cujo preenchimento contribuirá, certamente, desde que gerido de uma forma sistémica, para o acréscimo de conhecimento organizacional.

Refira-se que os processos de recrutamento e selecção são as primeiras etapas do diálogo, entre os candidatos e a organização, através do início de negociação de relações contratuais. Aliás, é nesta primeira fase de contacto entre a empresa e os potenciais colaboradores que se pode constatar se a empresa tem ou não condutas éticas:

- Nas suas práticas de negociação de contratos (teoria do contrato social) de Rawls, enfatizando, ou não, os aspectos da justiça e equidade no tratamento das pessoas e no compromisso de cumprimento das cláusulas, escritas e não escritas dos contratos de trabalho e/ou de prestação de serviços, celebrados com os novos colaboradores.
- Nas suas atitudes de salvaguarda de direitos e cumprimentos de algumas obrigações fundamentais, como por exemplo, o tratamento de não discriminação entre sexos, raças, religiões, tendências políticas e sexuais, utilizando-se, para o efeito, as éticas deontológicas de Kant e dos seus seguidores.

2.6.4 SISTEMAS DE RECOMPENSA

Os sistemas de remuneração e incentivos, ou utilizando a expressão mais recente, sistemas de recompensa, "consistem no conjunto de contrapartidas materiais e imateriais que os empregados recebem, em função da qualidade do seu desempenho, do seu contributo de longo prazo para o desenvolvimento do negócio e da sua identificação com os valores e princípios de funcionamento da empresa" (Câmara, Guerra, Rodrigues, 1997, 299).

Mesmo antes de proceder à indicação das principais componentes do sistema de remuneração, consideramos fundamental responder à questão: Como construir uma política eficaz de remunerações?

"Para ser eficaz, uma política de remunerações deve, realmente, influenciar as percepções e as convicções dos colaboradores, de forma a produzir os comportamentos desejados. A empresa deve definir com clareza os princípios de base que animam a política salarial. Devem ser afirmados clara e frequentemente. A empresa deve ter uma posição clara, tanto em relação à equidade interna e externa como em relação ao desempenho. A empresa deve interrogar-se sobre o modo como a remuneração influencia a motivação e dedicação das pessoas. A injustiça interna provoca elevados níveis de ressentimentos" (Perreti, 1997, 323-324).

Existe um conjunto de efeitos que se esperam que o sistema de recompensa consiga surtir (Câmara, Guerra, Rodrigues, 1997, 302):

- *Atracção e retenção dos colaboradores* - o nível e qualidade das recompensas influencia claramente o tipo de candidato que é atraído por uma organização e que continuará a trabalhar nela;
- *Motivação* - os trabalhadores tendem a comportar-se da forma que eles consideram que conduz à obtenção de recompensa pessoalmente valorizada;
- *Impactos na cultura organizacional* - da mesma forma que condicionam e canalizam comportamentos também podem fazer variar significativamente a cultura de uma empresa;

- *Reforço e definição da estrutura organizacional* - as recompensas podem ajudar a definir o estatuto e a hierarquia dentro da organização;
- *Redução de custos* - os sistemas de recompensa constituem sempre um peso significativo na estrutura de custos das empresas.

Um sistema de recompensa deve ser objecto de uma análise de custo-benefício, com os custos controlados e os benefícios claramente definidos. Não há sistemas de recompensa ideais e padronizados, terá que ser cada empresa a desenhar o seu próprio sistema de recompensa depois de ter feito, precisamente, esta análise custo-benefício.

Um sistema de remunerações e incentivos é normalmente composto por dois tipos de componentes: a fixa e a variável.

A componente fixa é a base do salário de um colaborador e exclui todas as remunerações variáveis, como por exemplo, o trabalho extra, os incentivos, o bónus, etc. A determinação do salário base prende-se com processos como estabelecimento de categorias de remuneração, definição e avaliação de carreiras e índices retributivos, estabelecimento de estruturas salariais adequadas, especificação de qualificações, conhecimento e comportamentos requeridos para ocupar um cargo e fazer os ajustamentos necessários baseados em aspectos como a localização regional, a inflação e as forças do mercado.

A remuneração fixa inclui componentes como:

- Salário base
- Ajustamentos consoante as categorias
- Ajustamentos de tabelas salariais (custo de vida)
- Plano de progressão
- Ajustamentos com a finalidade de repor a equidade interna do sistema
- Ajustamentos devido a promoções
- Critérios de distinção e hierarquização das remunerações com base nas competências
- Critérios de mudança de diferenciais
- Diferenciais de localização geográfica
- Compensações aos colaboradores expatriados

A remuneração variável é a parte do salário que se acrescenta à parte fixa e varia consoante a obtenção de certos objectivos ou resultados. A finalidade dos planos de remuneração variável é a ligação das recompensas com os objectivos do negócio e o alinhamento da performance de cada colaborador com a estratégia global da organização. Incluídos nesta categoria de compensação estão os seguintes aspectos:

- Programas de incentivos organizacionais de nível individual, de grupo/equipa e/ou de unidade de negócio
- Comissões e incentivos com base nas vendas
- Partilha de proveitos, incentivos de produtividade e programas de bónus
- Várias formas de planos de aplicações de longo prazo que constituem bases de incentivos para fidelização continuada dos clientes internos.

Tendo por base os aspectos enumerados podemos listar as seguintes componentes da remuneração variável:

- Planos de incentivos individuais
- Bónus
- Comissões
- Compensação com base na performance
- Incentivos baseados no mérito
- Incentivos ao nível da unidade de negócio/divisão/departamento
- Incentivos de equipa/grupo
- Repartição de proveitos
- Incentivos de produtividade
- Recompensas monetárias como reconhecimento do esforço, do envolvimento, da contribuição para os resultados.

Fazem ainda parte da remuneração variável aquilo que se pode traduzir como a posse de uma parte do capital da empresa por parte dos trabalhadores, é o que em inglês se designa por *stock*. A recompensa pode ser obtida através da transferência de acções para os trabalhadores ou pela oportunidade de receber essas acções segundo certas condições, como, por exemplo, as opções de compra.

Este tipo de compensação tem, normalmente, a forma de incentivos de longo prazo que constituem o que se pode designar por “reservatórios de remuneração”, podendo, por vezes, servir como crédito não se pagando, assim, a totalidade dos incentivos anuais ou mesmo o salário.

As componentes de participação do capital (stocks) incluem:

- Opções de participação (stock options)
- Direitos de avaliação de participação (*Stock appreciation rights*)
- Concessão de participação (*Stock grants*)
- Compra de participações (*stock purchase*)
- Participações restritas (*restricted stock*).

Tendo sido feita a enumeração das componentes da remuneração fixa e da remuneração variável é pertinente apontar os principais factores que influenciam a formação e diferenciação das remunerações.

Existe um conjunto de *variáveis* que *condicionam* os montantes salariais, nomeadamente, o sector da actividade, a procura e oferta no mercado de trabalho, a capacidade reivindicativa e de negociação, as qualificações, a experiência profissional, o prestígio conferido à profissão, a política da empresa, a conjuntura económica e política, a legislação laboral, a dedicação do empregado, o bom desempenho e o mérito.

Benefícios Sociais

Os benefícios sociais, constituem a parte mais significativa do *salário social* (esta expressão é de origem francófona e está muito associada às componentes do Balanço Social, documento que nasceu em França) e têm vindo a generalizar-se por um conjunto de motivos que se prendem com aspectos como: as novas atitudes dos trabalhadores, a reivindicação sindical, a legislação, a competição inter-empresas, a carga tributária, a imagem da empresa e a responsabilidade social da mesma.

Existem dois tipos de benefícios sociais: *Legais*, consagrados pela lei (subsídios de férias, de Natal, pagamento horas extraordinárias, direito ao descanso semanal) e os *Esponthâneos*, aqueles que livremente a empresa dá aos

seus colaboradores (Transporte, refeitórios, creches, assistência médica), com finalidades diversas como sejam a minimização das ausências e atrasos ao trabalho quer por motivos de assistência à família, de consultas médicas e outros motivos. Normalmente estão sempre subjacentes razões de produtividade, na atribuição destes benefícios, por parte das empresas, mas às quais se podem associar questões de imagem externa da Organização, bem como de responsabilidade social. Esta última quando percebida pelos trabalhadores não constitui apenas motivação extrínseca, conforme Herzberg a classificava, mas pode constituir um motivo para aumentar o sentido de pertença à empresa, isto é, para fidelização dos clientes internos. Estes aspectos ganham uma importância mais decisiva num país de baixos salários, como é o caso de Portugal.

Existe um conjunto de impactos, mais ou menos tangíveis, da implementação de um plano de benefícios e incentivos que passam por aumentar a motivação, reduzir o absentismo, reduzir a rotação de pessoal (*turn-over*), melhorar o clima organizacional, aumentar a produtividade dos trabalhadores, atrair os melhores profissionais, a melhoria da imagem da empresa, gerar uma “cultura de prestígio” e criar uma maior identificação do trabalhador com os objectivos organizacionais (sentido de pertença).

Sendo a personalização uma das novas lógicas de actuação da Gestão de Recursos Humanos, esta área das recompensas é, sem dúvida, a que os colaboradores, onde se incluem, muitas vezes os de maior potencial, são mais sensíveis. Estamos certos que a diferenciação de remunerações conforme o desempenho e potencial dos colaboradores gera, tendencialmente, maior equidade no sistema, em paralelo com um acréscimo de competição *inter-pares*. Desde que bem gerida, esta é saudável para o crescimento do potencial da organização e dos colaboradores.

2.6.5 SISTEMA DE SAÚDE, HIGIENE E SEGURANÇA NO TRABALHO

A política de saúde, higiene e segurança no trabalho é a plataforma de sustentação de todas as outras políticas de Recursos Humanos. A saúde, num sentido lato, em termos físicos e mentais, de todos os colaboradores, bem como a prevenção de riscos e manutenção de um sistema de higiene e segurança, ajustado às necessidades da actividade da empresa, são pedras mestras da edificação de uma gestão estratégica de Recursos Humanos em que as pessoas são, efectivamente, o factor-chave de competitividade das empresas.

A *Higiene no Trabalho* refere-se a um conjunto de normas e procedimentos que visam a protecção da integridade física e mental do trabalhador, preservando-o dos riscos de saúde inerentes às tarefas do cargo e ao ambiente físico onde são executadas.

A *Segurança no trabalho* é o conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas, utilizadas para prevenir acidentes, quer eliminando as condições inseguras do ambiente, quer instruindo ou convencendo as pessoas da implementação de *práticas preventivas*.

Os *principais objectivos* da Higiene e Segurança no Trabalho, consistem na diminuição dos riscos profissionais, no tratamento e prevenção de doenças profissionais, na melhoria das condições físicas de trabalho, na melhoria das condições ambientais, no controlo da fadiga e na manutenção da saúde dos trabalhadores e aumento da produtividade.

A Higiene e Segurança no trabalho pode assumir dois tipos de acção: acções *preventivas*, em que se procura evitar as doenças, os acidentes, e minimizar os riscos, e as *acções de restabelecimento*, que têm um carácter retrospectivo, isto é, depois de ocorrido o acidente ou de se efectivar a ocorrência dos riscos detectados no ambiente de trabalho, procurar-se restabelecer dos danos causados o trabalhador ou o estabelecimento.

Os custos da não observância das regras da Higiene e Segurança no Trabalho, passam pela diminuição das capacidades produtivas, afastamento temporário dos colaboradores do desempenho das suas actividades e pelo afastamento permanente dos mesmos dos contextos de trabalho. Estes custos podem ser directos ou indirectos.

A Higiene e Segurança no Trabalho não é uma responsabilidade exclusiva da Direção, mas exige a colaboração de Todos, numa lógica idêntica à da Filosofia da Qualidade Total. Aliás esta filosofia não poderá ser efectivamente implementada se não estiverem salvaguardados direitos básicos do trabalhador como pessoa. Direito à saúde, à preservação da integridade física e intelectual, à privacidade e ao desenvolvimento pessoal e profissional no trabalho e através do trabalho. A ética Kantiana dos direitos e obrigações deverá estar presente nas práticas e orientações estratégicas das empresas.

Nas *condições ambientais de trabalho*, os três itens mais importantes a destacar são a iluminação, o ruído e as condições atmosféricas (temperatura e humidade).

Na Segurança no trabalho destacam-se três áreas de actuação: a prevenção de acidentes, a prevenção de roubos e a prevenção de incêndios.

Os *Protagonistas* da Higiene e Segurança do trabalho são:

- *Medicina do Trabalho*: o médico do Trabalho tem uma intervenção no âmbito da patologia profissional e dos acidentes do trabalho.
- *Saúde ocupacional*: os actores da equipa de saúde ocupacional poderão englobar, de acordo com as necessidades, o Médico do Trabalho, o Técnico de Higiene e Segurança, o Engenheiro do Ambiente, o Psicólogo.
- *Ergonomistas*: apoiam-se nas ciências humanas e da vida como a fisiologia, a neurologia ou a psicossociologia. Têm como missão colocar à disposição dos responsáveis pela empresa, os conhecimentos sobre a realidade do trabalho e de elaborar recomendações necessárias para fazer escolhas técnicas, organizacionais, humanas e sociais.

A *Ergonomia* tem como principal objectivo a melhoria da *Qualidade de vida no trabalho*.

O conceito de *Qualidade de vida no trabalho*, na perspectiva da abordagem sócio-técnica, exprime o alargamento do conceito de condições de trabalho das condições técnicas e do clima social para o conteúdo do trabalho, a formação, a comunicação e a participação na solução de problemas de trabalho e nas decisões relacionadas com o mesmo.

O baixo nível de qualidade de vida no trabalho tem como consequências a falta de motivação, o baixo nível de produtividade, as altas taxas de absentismo e as relações conflituais entre parceiros sociais.

Os aspectos centrais dos Programas de Melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho passam por tornar atraente o conteúdo das tarefas, promover a cooperação, melhorar a comunicação e por criar possibilidades de aprendizagem e participação, de auto-organização a nível do desempenho das actividades.

2.6.6 FORMAÇÃO PROFISSIONAL E DESENVOLVIMENTO DOS RECURSOS HUMANOS

Na perspectiva que temos vindo a apresentar as dimensões e políticas de Recursos Humanos, uma abordagem de integração e de correlação directa entre todas elas, destacam-se as relações biunívocas entre a formação profissional e as outras políticas, entendida como o fim e princípio do ciclo de vida da gestão e das políticas de Recursos Humanos.

A formação profissional é o conjunto de actividades que visam a aquisição de conhecimentos, capacidades, práticas, atitudes e formas de comportamento exigidas no exercício de uma profissão ou conjunto de profissões. A aquisição de formação ocorre de duas formas, ou através de formação profissional inicial ou de formação profissional contínua.

Estamos em presença de formação profissional inicial quando a formação visa transmitir um conjunto de conhecimentos de base numa determinada área profissional, é o primeiro contacto do formando com esses conhecimentos; ou ainda quando a formação é usada para se obterem conhecimentos especializados numa área profissional, tendo como finalidade a obtenção de uma carteira profissional.

No que se refere à *formação profissional contínua*, ela ocorre quando a sua finalidade visa:

- O aperfeiçoamento profissional
- A reconversão profissional
- A reciclagem profissional
- A promoção profissional

Estamos em presença de uma formação para *aperfeiçoamento profissional* quando a formação visa fornecer, de uma forma complementar e melhorada, conhecimentos, capacidades práticas, atitudes e formas de comportamento no âmbito da profissão exercida.

Estaremos em presença de uma formação de *reconversão profissional* quando a formação visa fornecer uma qualificação diferente da já possuída para exercer uma nova actividade profissional.

Por sua vez, existe *reciclagem* profissional quando a formação visa actualizar ou adquirir novos conhecimentos, capacidades, práticas atitudes e formas de comportamento dentro da mesma profissão devido aos progressos científicos e tecnológicos.

Estamos em presença de *promoção profissional* quando a formação visa atribuir um nível de qualificação mais elevado na escala hierárquico-profissional.

Os princípios que determinam a necessidade da definição de um sistema, formal ou informal, de formação profissional derivam do facto de as empresas necessitarem, cada vez mais, de colaboradores aptos para responderem às mutações permanentes ocorridas no contexto de trabalho. Isto significa que os colaboradores necessitam estar, cada vez mais, aptos em termos de polivalência, mobilidade e adaptabilidade. Por outro lado, existe uma pressão maior pela exigência de novas competências, que se tornam facilmente perecíveis, novas atitudes e novas aptidões para satisfazer as necessidades internas.

Desta forma, o processo de formação profissional deve basear-se em cinco etapas (Quadro 1):

Quadro 1: Etapas do processo de formação profissional

Designação	Objectivos
Diagnóstico de necessidades	Saber qual o estágio de desenvolvimento dos formandos-alvo e identificar o estágio desejável, para que a acção tenha sucesso. Deve o responsável definir os critérios de avaliação da acção para saber se a mesma foi eficaz.
Concepção	Esta fase baseia-se na informação da anterior, sendo definida a forma como irá decorrer a acção de formação – o local -, definidos os métodos de trabalho pedagógicos e respectivas técnicas a utilizar, em suma o <i>curriculum</i> do curso.
Acção de formação	Introduzir a mudança no estágio de atitudes e conhecimentos. Nesta fase implementa-se o que foi concebido na fase anterior. Deve ser feita a validação do acto formativo, saber se a acção correspondeu ou não às expectativas dos formandos e identificar áreas de melhoria.
Pré-avaliação	Deve ser feita uma pré-avaliação dos resultados da formação, para saber, até que ponto foram atingidos ou não os objectivos previamente definidos.
<i>Follow-up</i> e acompanhamento	Resume-se em acompanhar o processo de mudança pós-formação, em que as chefias devem ser parte integrante deste processo de acompanhamento. É, particularmente, importante para verificar se o processo formativo decorreu conforme planeado e está a ser eficaz.
Avaliação	Avaliar todas as fases partindo dos critérios definidos, bem como os resultados atingidos em todas elas para se saber se as necessidades previamente detectadas foram, ou não, colmatadas.

FONTE: CÂMARA, Pedro B. da, GUERRA, Paulo Balreira, RODRIGUES, Joaquim Vicente, *Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1997, págs. 331- 333.

Para que o processo formativo tenha resultados é essencial que os responsáveis pelo mesmo tenham em consideração os destinatários e as suas necessidades formativas, que se estabeleçam os objectivos precisos da formação, que se conceba e se planeie, até ao mais ínfimo pormenor, as acções formativas, nos seus conteúdos formativos, metodologias e práticas pedagógicas e o espaço físico da formação, e que se estabeleça de forma criteriosa o sistema de avaliação adequado.

Neste sentido, um bom processo formativo depende do papel que as chefias devem ter, especialmente no que se refere a:

- Conhecer as necessidades de formação dos seus colaboradores numa perspectiva de presente e futuro.
- Conhecer o potencial dos colaboradores.
- Utilizar a situação de trabalho como uma forma insubstituível de formação (*on job training*).
- Providenciar a aplicação correcta da formação recebida.
- Avaliar os resultados da formação.

Por outro lado, a política de formação baseia-se e assenta num conjunto de escolhas que devem ser integradas na estratégia e nas necessidades da organização. É com base nestas escolhas que se elaborará o plano de formação da organização.

No processo formativo a organização tem que fazer escolhas nos aspectos seguintes:

- *Nos objectivos/finalidades da formação* – a formação é para obter novas competências, para melhorar as actuais, para dar mais qualificações, etc; estas escolhas influenciam directamente os conteúdos, os beneficiários e as modalidades da formação;
- *No orçamento* – quanto é que a empresa está disposta a afectar para acções de formação, que meios pensa colocar ao dispor;
- *Nos conteúdos* – depende das finalidades da formação, mais teórica, mais prática, em sala, no posto de trabalho, etc;
- *Nos beneficiários* – quem deve frequentar as acções, regime voluntariado ou de designação, a todo o pessoal ou só a alguns, etc; e
- *Nas modalidades* - duração da formação, formação interna/externa e/ou intra/inter empresas, período da formação, durante o período laboral, misto ou pós-laboral, e metodologias a serem usadas.

Estas escolhas procuram responder às questões que surgem no processo de planeamento da formação e vão dar origem ao plano de formação.

Com base nas respostas e nas escolhas é possível construir e definir o plano de formação da organização. Este plano tem como finalidade primordial responder às reais necessidades de qualificações, competências e atitudes desejadas.

Como qualquer plano, o plano de formação visa planejar, organizar e coordenar o conjunto de acções de formação pensadas em função dos objectivos/finalidades definidos pela organização, no seu nível estratégico, e pelas chefias directas das unidades orgânicas, no seu nível operacional.

Desta forma, o plano de formação deve apresentar e descrever o papel, a finalidade, a calendarização e os meios colocados ao dispor do processo formativo num determinado período (curto, médio ou longo prazo).

Cada acção de formação deve ser planeada em função das finalidades estratégicas da organização e deve ser estruturada da seguinte forma:

- Objectivos da acção
- Conteúdo formativo
- Duração e calendarização da acção
- Orçamento
- Categoria de beneficiários
- Forma de avaliação.

Para apoiar a organização deve ser pensado e criado um sistema de gestão de informação de suporte ao planeamento da formação que procure disponibilizar as informações pertinentes, nos momentos adequados, tais como:

- Trabalhadores formados ou a formar,
- Expectativas do pessoal,
- Necessidade dos serviços,
- Resultados das acções passadas,
- Meios disponíveis para formação,
- Sistema de acompanhamento,
- Ofertas formativas do exterior,
- Sistema de incentivos à formação, e
- Regulamentação da formação.

Para finalizar o processo formativo na organização deve ser dada uma atenção especial à *validação da formação*. A validação deve incidir sobre três vertentes específicas: trabalhadores, empresa e formação.

No que se refere aos trabalhadores deve-se procurar analisar se as expectativas foram correspondidas, qual a reacção que os formandos tiveram sobre a formação, em especial, sobre a qualidade, compreensão e relevância para o desempenho do cargo. Por outro lado, também se deve fazer a avaliação dos resultados dos formandos: assimilação, compreensão e estruturação dos conteúdos da formação; através de sistemas de avaliações formais individuais e/ou colectivas.

Por sua vez, a empresa também deve validar o processo formativo através da avaliação dos resultados dos formandos, do impacto da formação sobre a melhoria da qualidade do trabalho, da performance e se os objectivos e finalidades da formação foram atingidos. O sistema de avaliação indicado será o questionário, a análise dos indicadores e rácios, a avaliação do desempenho e a crítica construtiva ao plano de formação.

A validação da formação, propriamente dita, passa pela comparação dos resultados obtidos com os previstos no plano de formação e pela análise das expectativas iniciais dos formandos com a imagem final que eles tiveram da formação. A comparação dos resultados deve ser feita pela análise dos objectivos, finalidades e público-alvo avaliando o cumprimento ou não de todos os aspectos previamente previstos no plano de formação. A análise das expectativas iniciais com a imagem final faz-se, essencialmente, com questionários iniciais e finais, auscultando os formandos sobre os aspectos mais importantes da formação.

Devemos ter em atenção que a validação da formação só se torna efectiva e construtiva se a avaliação do processo formativo for contínua, ou seja, se existir um acompanhamento periódico da formação, em todos os seus aspectos. Assim, a avaliação não deve ser realizada apenas no final, apesar de ser a última etapa do processo, em termos sequenciais, para que se possam tomar as acções correctivas necessárias, se for o caso. À medida que vai acontecendo, a formação tem que ser, sistematicamente, objecto de avaliação.

É possível que em cada dia, que em cada sessão existam adaptações e alterações às técnicas, aos métodos, aos instrumentos, aos formadores (atitudes) para que se atinjam os objectivos propostos.

Para que o plano de formação e o processo formativo obtenham os resultados esperados é essencial que a organização tenha sempre presente que:

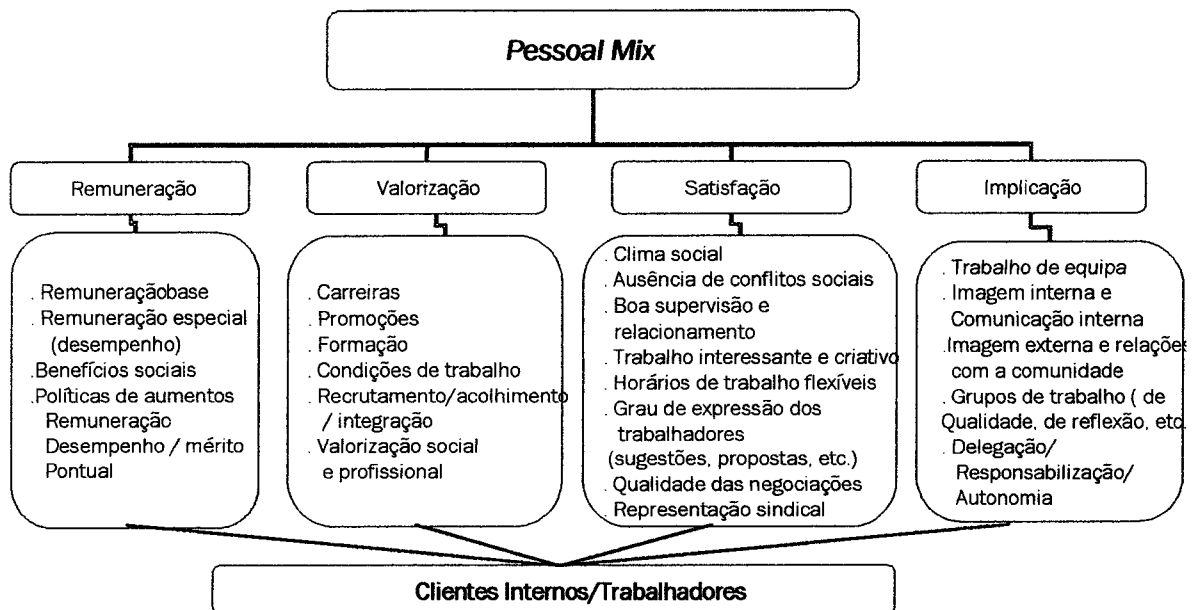
- A formação deve ser dirigida para as verdadeiras necessidades da organização;
- A formação deve ser participada, não só ao nível da decisão, como também da elaboração da mesma;
- A formação deve ser reconhecida por quem recebe e por quem dá como instrumento privilegiado de gestão;
- A formação deve preceder a mudança, deve-se preparar para a mudança e nunca ser uma consequência da mesma;
- A formação é um projecto para a vida e durante a vida, ou seja, a formação é um processo contínuo e sempre novo;
- A formação ministrada deve ser um incentivo à auto-formação permanente;
- A formação implica adesão e interesse (Aprender a aprender).

Hoje em dia pensa-se a empresa como objecto de formação, ou seja, não basta formar as pessoas para um dada situação de trabalho, é necessário formar as pessoas na globalidade para assim transformar o ambiente organizacional.

As organizações têm que estar preparadas para aproveitar o potencial de transformação depois da formação. Um aspecto fundamental da formação é integrar atitudes novas, potenciá-las, caso contrário não surtirá os efeitos desejados. Este é o grande desafio que muitas organizações, apesar dos avultados investimentos em formação, não souberam ainda descodificar.

Neste ponto de desenvolvimento do trabalho achamos oportuno fazer uma síntese dos aspectos já abordados e da justificação dos que ainda iremos tratar nos pontos seguintes deste Capítulo II- Da Gestão de Pessoal à Gestão das Pessoas e das Competências, tendo por base a figura 5, que considera a existência de quatro variáveis de *marketing mix* da função RH: a remuneração; a valorização; a satisfação; e a implicação.

Figura 5: Estrutura do *Pessoal Mix*



Fonte: Pessoa, Luís, "O Marketing Interno – Novos Actores para Novos Desafios", *Pessoal*, APG, n.º 65, 4ª série, Jan/Mar, 1994, p. 8.

Como podemos observar através da estrutura do *Pessoal Mix*, os componentes da variável *remuneração* já foram abordados. O mesmo aconteceu, no que diz respeito, à variável *valorização*. Relativamente às outras duas variáveis, *satisfação* e *implicação*, abordaremos, nos restantes pontos deste capítulo, alguns componente integrados, segundo o autor da figura, nestas duas variáveis do *pessoal mix*, nomeadamente: a motivação e participação, a liderança, o clima e a cultura organizacional. Estas variáveis de contexto ou, conforme refere (Arana, 2000, 194) destes processos psico-sociais, que a seguir analisamos, são, de facto, globalizantes para incluir, praticamente, todas as questões incluídas nas variáveis *satisfação* e *implicação*.

2.7 MOTIVAÇÃO E PARTICIPAÇÃO

2.7.1 MOTIVAÇÃO

A motivação humana é, possivelmente, uma das tarefas mais desafiantes que se colocam diariamente a um gestor. Inúmeras teorias e modelos têm sido desenvolvidos sobre os comportamentos dos indivíduos em contextos de trabalho e as formas de os motivar a fim de fazer convergir os objectivos individuais com os objectivos organizacionais.

Parece-nos oportuno antes de proceder à apresentação de um conjunto representativo de modelos e teorias de motivação, enunciar alguns conceitos prévios.

Motivo são disposições pessoais específicas, ou seja, são os traços de personalidade. É tudo aquilo que impulsiona uma pessoa a agir de determinada maneira/forma.

A *Motivação* é o complexo de variáveis situacionais e organizacionais que explicam a actividade e a orientação da experiência e comportamento dos indivíduos. Está relacionada com o sistema de cognição (conhecimento) do indivíduo.

O *Comportamento* é o conjunto de operações fisiológicas, motoras, verbais e mentais, que determinam acções, atitudes e relações do indivíduo, por força de um impulso motivacional de natureza psicológica.

Antes de entrar propriamente na apresentação de um conjunto de teorias explicativas da motivação, colocamos para reflexão um conjunto de questões:

- Que poderá levar as pessoas a serem altamente produtivas, a possuírem um sentimento de sucesso e realização e a serem consideradas verdadeiras colaboradoras da organização?
- Será o *dinheiro* que conta primordialmente e o desejo de obter uma remuneração elevada ?
- Será o *instinto competitivo*, a necessidade de vencer os outros?
- Será o *medo* que gera o desejo de segurança, o factor determinante da motivação ?

- Será apenas o «ego» ou desejo de reconhecimento, aprovação, posição?
- Ou será o facto de se fazer parte de uma elite empreendedora ou de um grupo profissional, que é encarado como realização profissional?

Estas e outras questões encontraram alguns tipos de respostas nas teorias explicativas da motivação humana que apresentamos de seguida.

As teorias e modelos explicativos da motivação humana começaram a ser desenvolvidos a partir da década de 40, sendo Maslow (1954) o "pai" da 1ª teoria da motivação que ficou, até hoje, conhecida pela teoria da hierarquia das necessidades de Maslow. Antes de apresentar o modelo deste autor, julgamos interessante analisar uma das primeiras teorias sobre o comportamento humano em contexto laboral desenvolvida por McGregor (1936, 1960), na década de 30.

Esta teoria de McGregor tipifica os indivíduos em dois grupos de comportamentos antagónicos. Os *indivíduos tipo X* intrinsecamente desmotivados para os quais, segundo o autor, é necessário ter estilos de liderança autocrática e em que normalmente é possível prevenir acentuados níveis de insatisfação com recompensas materiais. Os *indivíduos tipo Y* com uma atitude bastante positiva pelo trabalho requerem um tipo de liderança estilo democrático para que possam fazer render todo o potencial de criatividade. Para motivar este tipo de indivíduos é necessário diversificar o leque de recompensas, para além das materiais, e apostar no enriquecimento das tarefas atribuídas, dando-lhes conteúdos cada vez mais desafiantes.

Tendo por base esta teoria de McGregor, algo extremada, sobre o comportamento dos indivíduos face ao trabalho, Maslow desenvolveu a sua teoria da hierarquia das necessidades. Segundo este autor as necessidades humanas estão organizadas segundo uma hierarquia, formando uma pirâmide com cinco níveis. No primeiro nível a contar da base situam-se as *necessidades fisiológicas*, no segundo as *necessidades de segurança*, constituindo estes dois níveis aquilo que Maslow denomina de necessidades primárias. No terceiro nível colocou as *necessidades sociais*, no quarto as *necessidades de estima* e no quinto, o topo da pirâmide, as *necessidades de auto-realização*. O conjunto destes três últimos grupos de necessidades são consideradas pelo autor como necessidades secundárias.

O principal pressuposto da teoria da motivação de Maslow é que as necessidades humanas estão escalonadas numa hierarquia de valor ou de importância, por isso, uma necessidade de nível superior só se manifesta no indivíduo, quando as necessidades de níveis inferiores já foram satisfeitas. Esta condição é, segundo o autor, um obstáculo natural para que a maior parte das pessoas possa aspirar à satisfação das necessidades que constam do topo da pirâmide. Este postulado colocado, praticamente, como dogma pelo autor foi e é, ainda hoje, objecto de bastantes críticas devido à abusiva generalização que é feita do comportamento humano.

Inspirado na teoria de Maslow, outro autor de nome Frederic Herzberg (1966), deu uma arrumação à pirâmide das necessidades de Maslow, tendo agrupado os três primeiros níveis de necessidades designando-os por factores higiénicos. Agrupou os dois tipos de necessidades do topo da pirâmide de Maslow e designou-os por factores motivacionais.

Através da teoria dos dois factores de motivação - *higiene e motivacionais*, Herzberg opõe os factores que levam à satisfação no trabalho e os que conduzem à insatisfação no mesmo, afirmando, no entanto, que "o oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação mas a *ausência de satisfação*, assim como o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação mas *ausência de insatisfação*". Descodificando o verdadeiro significado da célebre afirmação de Herzberg, podemos sintetizar, dizendo que a satisfação no trabalho é função do conteúdo e da natureza das tarefas que o indivíduo executa, isto é, prende-se com os factores ditos *motivacionais* ou *intrínsecos*, onde Herzberg inclui o *status*, o reconhecimento, a realização, o crescimento e progresso profissionais, a responsabilidade e a autonomia, em suma, a possibilidade de auto-realização no trabalho e através do trabalho. Por outro lado, a insatisfação no trabalho resulta do contexto envolvente, ou seja, dos factores que o autor designou de *higiénicos* ou *extrínsecos*, como, por exemplo, o salário, as condições físicas de trabalho, segurança no mesmo, supervisão, relações com os colegas e com as chefias e a possibilidade de estabelecer relações sociais no trabalho.

Maslow, com a sua teoria pretendeu, sobretudo, mostrar as dificuldades e as etapas que cada indivíduo tem de superar antes de satisfazer todas as suas necessidades. Herzberg não hesita em opor os dois extremos desta escala, para desta oposição conseguir:

- Um método de investigação que permitisse provar o carácter científico da sua teoria;
- Um método de organização do trabalho que consiste no *enriquecimento individual das tarefas*, que aliás, o autor distingue de alargamento individual das tarefas.

Apesar do enriquecimento individual das tarefas divergir do taylorismo no que se refere ao nível de actividade individual e às necessidades do Homem no trabalho, contrariando a parcelização do trabalho e o tipo de motivações individuais exclusivamente materiais, que o taylorismo identificou como o único tipo de motivações no ser humano. Herzberg cometeu exactamente o mesmo erro ao extremar a sua posição, afirmando que só a natureza intrínseca do trabalho é motivadora, considerando-se os outros factores, nomeadamente, o sistema de remuneração e as condições físicas e sociais de trabalho como variáveis secundárias e não conducentes à satisfação do indivíduo, conseguindo apenas atenuar o descontentamento.

Neste listar das principais teorias da motivação referimos, de seguida, a *teoria dos tipos de personalidade* de McClelland (1961), desenvolvida nos anos 60. Este autor defende que os indivíduos se movem através de motivos socialmente adquiridos. É uma aquisição não consciente, mas antes accidental, um co-produto do comportamento, da tentativa de cada um fazer face ao seu meio ambiente.

McClelland define então três tipos de motivos, que correspondem a três tipos de personalidade: o de *realização*, o de *afiliação* e o de *poder*.

Os indivíduos que se orientam, predominantemente, por motivos de *realização* podem caracterizar-se por gostarem de situações onde possam exercer uma responsabilidade pessoal na procura de soluções para problemas; tendem a definir objectivos de realização moderados e a assumir "riscos calculados"; necessitam de ter um *feed-back* sobre o desempenho conseguido.

Os indivíduos que se movem, preferencialmente, por motivos de *afiliação* tendem a reflectir, muito frequentemente, sobre a qualidade das suas relações pessoais. Para este tipo de personalidade a interacção com outros é fundamental, exprimindo a tendência de procurar nos outros a confirmação das suas próprias crenças e de aliviar o *stress* trazido pelas incertezas. Tentam projectar uma

imagem favorável de si nas suas relações interpessoais. Atenuam as tensões desagradáveis em encontros, ajudam e apoiam outros com facilidade.

Os indivíduos que se orientam, predominantemente, por motivos de *poder*, passam bastante tempo a pensar na forma como obter e exercer poder e autoridade. Necessitam de ganhar discussões, convencer outros, fazer prevalecer a sua posição. Sem algum sentido de poder sentem-se desconfortáveis. Segundo o autor, o poder tem sempre duas faces: uma negativa, que se preocupa com o domínio - submissão, com o desejo de ter um forte impacto no controlo dos outros; outra positiva, que reflecte o processo pelo qual o comportamento persuasivo e inspirado de um líder poder evocar sentimentos de poder e capacidade nos seus subordinados.

O contributo principal desta teoria parece ser o de levar a compreender melhor quais as necessidades prioritárias de cada um dos indivíduos presentes numa organização, com vista a satisfazê-las, para o que será importante adequar os contextos de trabalho e os processos e actividades aos indivíduos que pelo seu tipo de personalidade se encontram, à partida, melhor predispostos para os desempenhar.

A *teoria das expectativas*, proposta em 1964 por Victor Vroom, é a primeira teoria contingencial da motivação, marcando claramente uma mudança de perspectiva face aos modelos apresentados anteriormente. A teoria de Vroom refere claramente as escolhas racionais altamente personalizadas que os indivíduos fazem, quando confrontados com a ideia de ter de trabalhar para alcançar recompensas. A *percepção individual* é central nesta teoria.

Este modelo de motivação apresentado por Vroom baseia-se na assunção de que a força motivacional é determinada pelas probabilidades percebidas de sucesso. O termo *expectativa* refere-se à probabilidade subjectiva de que “uma coisa leva a outra”.

De acordo com o modelo das expectativas, a força motivacional aumenta à medida que aumentam as probabilidades percebidas do tipo *esforço-performance* e *performance-recompensa*. As recompensas referidas podem ser de tipo básico (directa e imediatamente através da acção, correspondendo a necessidades básicas) ou instrumental (indirecta e imediatamente a obter com a acção, correspondendo a necessidades mais elaboradas).

Segundo esta teoria as pessoas trabalharão mais e melhor quando acreditarem que têm boas probabilidades de completar o trabalho com sucesso e de receber, subsequentemente, *recompensas pessoalmente valorizadas*.

A teoria de Vroom é, como já referimos anteriormente, uma teoria contingencial da motivação, que ao contrário dos modelos propostos por Maslow e Herzberg, não determina que exista uma única maneira de motivar os indivíduos, mas uma multiplicidade de possibilidades dependendo do conhecimento efectivo, por parte do líder, das recompensas que os indivíduos efectivamente valorizam, em determinado momento das suas vidas.

Esta teoria constituiu, realmente, um marco importante no desenvolvimento de modelos e teorias explicativos do comportamento e motivação humana, a partir da década de 60. As variáveis que analisa e os pressupostos em que se baseia têm vindo a ser, desde então, analisados, transformados em objecto de criação de instrumentos de análise e recriados por várias teorias contingenciais da motivação.

Com esta apresentação de algumas teorias e modelos de motivação, pretendemos reflectir sobre a natureza complexa e subjectiva desta variável, ficando, inteiramente, ao critério do líder, descobrir as formas mais eficazes e duradouras de motivar continuamente os colaboradores.

2.7.2 PARTICIPAÇÃO

A participação e envolvimento dos colaboradores na vida da Organização é uma variável indutora de motivação e do aumento do espírito de pertença dos trabalhadores. É necessário criar organizações onde a participação das pessoas seja, efectivamente, um valor da cultura organizacional.

Mas, ao contrário, do que possa parecer isto não é vago, a participação é algo muito concreto que começa pela implementação de novas formas de organização do trabalho, cujas palavras-chave sejam a flexibilidade e a plurivalência, o que significa ir muito além do enriquecimento de tarefas, proposto por Herzberg.

Será bastante difícil fazer convergir os objectivos individuais com os objectivos organizacionais, se na Organização tudo se decide na administração e pela administração. O processo de tomada de decisão a todos os níveis, operacional, tático e estratégico, ao contrário do que possa parecer a muitos gestores, tem demonstrado ser mais sólido e eficaz se tiver em conta a opinião dos colaboradores. Este facto ganha ainda maior veracidade em situações de planeamento e gestão de uma mudança organizacional. A participação e envolvimento dos trabalhadores no processo de mudança é imprescindível para conseguir a sua adesão e esbater, ao máximo, os focos de resistência à mudança.

A participação dos trabalhadores na gestão da vida da organização, é considerada, por muitos indivíduos, uma fonte de motivação intrínseca que associada a conteúdos desafiantes do próprio trabalho, faz sentir os trabalhadores parceiros de um projecto organizacional, em cuja construção têm um papel fundamental. Esta é, aliás, a visão presente no conceito de Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH).

Para a GERH *as competências e a motivação dos colaboradores* de uma organização constituem, certamente, um factor de vantagem competitiva. Neste sentido, é necessário manter “os padrões organizacionais a um nível de distintividade sustentado” (Caetano, Tavares, 2000, 162). A organização tem que saber gerir adequadamente a taxa de rotação (*turnover*) dos seus trabalhadores, mantendo níveis baixos de *turnover* em cargos de importância estratégica para a vida da organização e para o sucesso do negócio. É, igualmente, fundamental conseguir a identificação dos clientes internos com os valores nucleares da Organização, a fim de aumentar o sentido de pertença, o envolvimento e entrega do potencial singular de cada colaborador, para conseguir a convergência do crescimento/desenvolvimento pessoal e profissional com o crescimento/desenvolvimento organizacional.

Nesta perspectiva, a consolidação da *implicação organizacional* dos empregados constitui um dos factores básicos para a produtividade organizacional, e pode ser incrementada através de várias práticas e políticas de GRH evidenciando-se, entre elas, a melhoria do *sistema de comunicação interna* e o aumento da *participação activa* dos colaboradores na vida da Organização.

Na maioria das organizações verifica-se uma tensão entre duas abordagens diferentes de participação, embora estas possam ser integradas. Por um lado, uma

abordagem suportada num dispositivo *colectivista* onde se promove a participação formal (“macro-participação”), desenvolvida através do diálogo com as estruturas representativas dos trabalhadores e cada vez mais restringida às relações laborais tradicionais. Por outro lado, uma abordagem assente num dispositivo *individualista*, incentivador da participação informal dos trabalhadores (“micro-participação”), com o fomentar do envolvimento directo dos empregados na resolução de problemas do quotidiano organizacional (Caetano, Tavares, 2000, 163).

Assiste-se, em muitas organizações, à coexistência dos dois dispositivos (colectivista e individualista), sendo geridos segundo uma estratégia dualista.

O aumento da complexidade externa (contextual e transaccional), em particular, no que se refere às alterações dos padrões de consumo, implica que a empresa desenvolva esforços deliberados para ter uma comunicação estreita com o seu mercado, para que as suas inovações sejam bem sucedidas. Por outro lado, o aumento da complexidade interna leva a que (1) apareçam problemas não antecipáveis no interior das organizações e que (2) esses problemas não sejam resolúveis pela vontade ou acção de um indivíduo isoladamente. Isto implica que a gestão da organização deve manter canais de comunicação directos com várias partes da organização de modo (1) a detectar potenciais problemas/oportunidades e (2) facilitar a implementação e adopção de soluções/inovações para enfrentar esses problemas/oportunidades (Cunha, Cunha, 2000: 134). Em síntese, a gestão de topo deve ouvir a opinião dos restantes membros e, servir de catalizador no processo de *criação de significado*, de forma a enquadrar esses desafios, permitindo que sejam os clientes internos a planear a melhor maneira de os enfrentar, à medida que a acção se desenrola. A Organização, como um todo, deve ter a mesma preocupação de ouvir, continuamente, os clientes externos assumindo um papel pró-activo na resolução dos problemas e no aproveitar das oportunidades. Trata-se então de praticar um “autismo aberto” (Cunha, Cunha, 2000, 135), quer nas relações organizacionais, quer nas relações empresa-mercado.

Esta é, aliás, a filosofia de Marketing Integrado, na óptica que a entendemos, não de participação e auscultação “mascaradas”, mas numa lógica de fidelização pelos valores subjacentes aos processos de *comunicação ética*, convergindo os discursos com a *praxis* e a conduta organizacional.

2.8 LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

Apenas no decurso dos últimos 75 anos foram realizados milhares de estudos empíricos e, apesar disso, não se poderá dizer, claramente, e sem equívoco o que distingue os líderes dos não líderes e, talvez mais importante, o que distingue os líderes eficazes dos líderes ineficazes e as organizações eficazes das não eficazes (Syroit, 1996).

Estamos perante uma realidade complexa e multifacetada que terá de ser analisada sob diversos prismas enfatizando as variáveis contingenciais (situacionais), não se limitando, apenas, ao tipo de subordinados e situação de trabalho. Variáveis como: a) configurações organizacionais diferentes; b) ciclo de vida das organizações; c) culturas organizacionais e nacionais diferenciadas; d) vários níveis a que a liderança é exercida; terão que ser tidas em consideração.

Face a esta diversidade e complexidade de estudos, como definir Liderança?

As definições de Liderança devem ser entendidas no contexto do estado da ciência, e especialmente da psicologia e no tempo. Ainda antes de passarmos à apresentação de algumas definições de Liderança, achamos útil proceder a uma reflexão prévia sobre a evolução do estudo desta importante problemática, para melhor entender as ideias enfatizadas nas diversas definições.

Antes da 2ª Grande Guerra, a liderança era definida em termos das características de personalidades do Líder – Teoria dos Magos. A solução para resolver o problema da eficácia era a selecção natural dos líderes.

Mais tarde, a abordagem comportamental definiu a liderança em termos dos comportamentos capazes de distinguir os líderes dos não líderes. O problema da eficácia da liderança podia ser resolvido através da formação dos líderes.

Em quase todas as definições, encontra-se implícita a ideia de que, um ou mais membros de um grupo, podem ser identificados como líderes, e que estas pessoas diferem em certas características, dos restantes membros do grupo. Os outros membros são chamados seguidores ou subordinados, o que implica uma estrutura grupal hierárquica.

Em muitas definições é ainda assumido que a liderança é um processo interactivo entre os membros do grupo e que os líderes influenciam os seus seguidores. Muitas definições contêm a noção de orientação para objectivos.

Apesar da quantidade e diversidade de definições de liderança, seleccionámos três, cuja leitura conjunta nos permite entrar nos principais enfoques das teorias que desenvolveremos de seguida.

"Liderança organizacional é um conjunto de actividades de um indivíduo que ocupa uma posição hierarquicamente superior, dirigidas para a condução e orientação das actividades dos outros membros, com o objectivo de atingir eficazmente o objectivo do grupo" (Syroit, 1996).

"Liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo de comunicação humana à consecução de um ou diversos objectivos específicos" (Tannenbaum, 1970).

"Liderança é o processo de exercer influência sobre o indivíduo ou um grupo de indivíduos, nos esforços para a realização de objectivos, em determinada situação (Hersey e Balnchard, 1977).

Desta definição, de Hersey e Blanchard conclui-se que o processo de liderança é uma função do líder, do seguidor e de variáveis da situação: $L=f(l,s,v)$.

Actualmente debate-se a necessidade de liderança no contexto actual das nossas organizações. Segundo Syroit (1996) a necessidade de liderança justifica-se, por quatro motivos:

1. Carácter imperfeito do *design* organizacional, relativamente à regulação do comportamento. O *design* e as regras são generalizações, há que interpretá-las e conferir-lhes criatividade, é precisamente este o papel dos líderes.
2. Relação entre a organização e a sua envolvente. A liderança tem uma função de fronteira.
3. Necessidade de mudanças sistémicas. A liderança é fundamental como motor de criatividade e inovação. Por outro lado, é necessário fazer face ao

aumento de diferenciação e complexidade com novos mecanismos de coordenação.

4. O equilíbrio da organização. A inclusão dos membros não é mais do que uma inclusão parcial, uma vez que existe um movimento permanente de entrada e saída de pessoas. Os papéis têm que ser aprendidos pelos membros que chegam à organização, as pessoas que permanecem na organização têm que se adaptar constantemente. Os líderes têm o papel fundamental de manter este equilíbrio, por vezes difícil, da organização.

Algumas abordagens mais recentes têm questionado a necessidade de liderança não defendendo a liderança associada a uma posição hierárquica. Segundo os autores dessa corrente a ideia de liderança pode ser substituída ou neutralizada por outros mecanismos. Um grupo de trabalho coeso pode ser um substituto do comportamento da liderança de apoio.

2.8.1 TEORIAS DE LIDERANÇA

Apesar da infinidade de teorias de liderança é possível agregá-las em quatro grupos:

1. Teorias de traços de personalidade (até aos anos 40)
2. Teorias sobre estilos de liderança/comportamento do líder (até aos anos 60)
3. Teorias situacionais/contingenciais da liderança (desde os anos 50 até ao final da década de 70)
4. Nas últimas duas décadas tem-se assistido a um certo retorno a aspectos da teoria dos traços e da teoria do carisma.

2.8.1.1 TEORIA DE TRAÇOS DE PERSONALIDADE

As teorias baseadas em traços específicos do líder são as mais antigas sobre liderança e foram as teorias dominantes até aos anos 40. A 1ª teoria foi

defendida por Carlyle, em 1910 e ficou conhecida por Teoria do "Grande Homem". Segundo este autor os grandes avanços e progressos da humanidade deveram-se a determinados Homens com traços de personalidade muito específicos.

Este tipo de teorias agrupa, em quatro, os traços que um líder deve possuir: *traços físicos* (energia, aparência e peso); *traços intelectuais* (adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e auto-confiança); *traços sociais* (cooperação, capacidade de relacionamento interpessoal e de gestão) e *traços relacionados com a tarefa* (capacidade de realização, persistência e iniciativa).

As teorias de liderança baseadas apenas nos traços de personalidade do líder ao identificarem as características universais dos líderes, descurando outras variáveis, como as características dos subordinados e o contexto em que se exerce a liderança (tipo de tarefas, tipo de objectivos a ser alcançados, situação de estabilidade ou instabilidade), revelaram ser demasiado simplistas e redutoras da complexidade que envolve esta importante variável do comportamento organizacional, que é a liderança. O determinismo das teorias de traços de personalidade cuja premissa é "a liderança ou subordinação é inata" foi contestado, através da realização de diversos estudos empíricos, levados a cabo por um conjunto de investigadores sociais que fundamentaram as *Teorias sobre Estilos de Liderança*.

2.8.1.2 TEORIAS SOBRE ESTILOS DE LIDERANÇA

A ruptura com a anterior visão de liderança deve-se a Kurt Lewin (1947, 1948), que depois de várias experimentações em grupos naturais chegou à conclusão que o comportamento do líder é função da personalidade do líder e da situação: $C=f(P,S)$

A preocupação dominante nas várias teorias que foram desenvolvidas foi a de definir o estilo de comportamento do líder mais eficaz. Enquanto a abordagem dos traços se refere àquilo que o líder é, a abordagem dos estilos de liderança refere-se àquilo que o líder faz, isto é, ao seu estilo de comportamento para liderar.

Destacaremos duas teorias que se situam nesta abordagem, por serem dois modelos de referência quando se apresentam os principais estilos de liderança.

- *Estilo de liderança autocrática, liberal e democrática*

White e Lippitt realizaram um estudo, em 1939, para verificar o impacto causado por três diferentes estilos de liderança (autocrática, liberal e democrática) em crianças de 10 anos, orientados para a execução de tarefas, divididos em quatro grupos, que de seis em seis semanas foram submetidos a um dos três estilos de liderança referidos chegou às seguintes conclusões:

Os grupos submetidos à liderança autocrática apresentaram a maior quantidade de trabalho produzido. Sob a liderança liberal os resultados ficaram aquém do esperado quer em termos de quantidade, quer em termos de qualidade do trabalho. Com a liderança democrática, os grupos apresentaram uma produção inferior à conseguida com a liderança autocrática, no entanto a qualidade do trabalho foi inegavelmente superior.

Tendo por base esta experiência começou a defender-se intensamente, desde essa altura, o estilo de liderança democrática, em que os subordinados são encorajados a participar e a demonstrar espírito de iniciativa e criatividade.

- *Ênfase na produção versus ênfase nas pessoas*

Inspirados nos dois tipos de liderança definidos por Likert (1961) - liderança centrada na tarefa versus liderança centrada nos empregados -, Blake e Mouton, em 1964, desenvolveram um modelo de análise comportamental dos líderes, conhecida por *grelha gerencial* e que, ainda hoje, um dos modelos, frequentemente, utilizado na formação de líderes. Segundo os autores, o gestor orienta a sua acção para dois aspectos fundamentais:

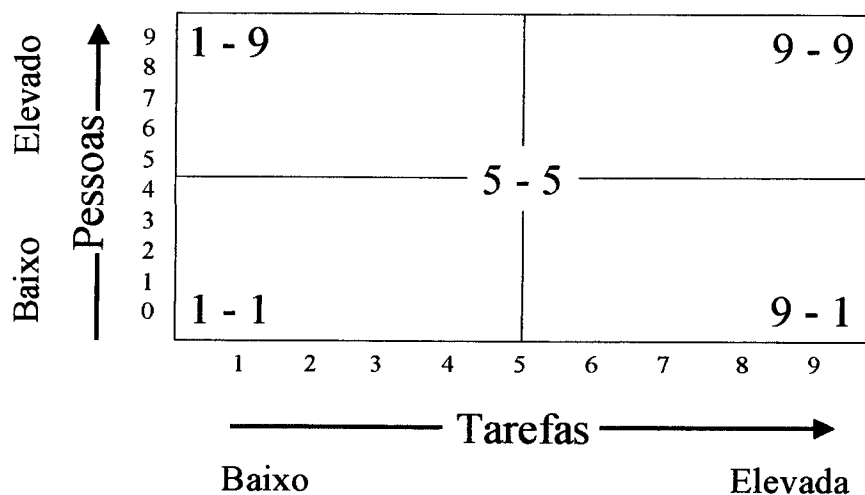
Ênfase na produção - preocupação com os resultados dos esforços dos subordinados, isto é, com os resultados da tarefa.

Ênfase nas pessoas - preocupação com as pessoas, sejam subordinados, colegas ou chefes. Há uma grande atenção para com as pessoas, atendendo às suas necessidades e às suas expectativas.

Como instrumento de avaliação dos estilos de liderança, os autores apresentam a *grelha gerencial (managerial grid)*, que é uma tabela de dupla

entrada, composta por dois eixos: o eixo vertical representa a "ênfase nas pessoas" e o eixo horizontal representa a "ênfase na produção". Os autores colocam nos principais pontos de interação das duas ênfases (nos quatro cantos e no centro da grelha), os cinco principais estilos de liderança, identificados em função da orientação para a tarefa ou para o relacionamento:

Figura 6: Grelha de gestão de Blake e Mouton



Fonte: Adaptado de Blake, R. R., Mouton, J.S.S., *The Managerial Grid*, Houston, Gulf Publishing, 1964.

Blake e Mouton consideram que é bastante importante que cada gestor aprenda a observar o seu estilo de liderança através da grelha, a fim de melhorar o seu desempenho individual, sempre na perspectiva de comparar o seu estilo com o estilo 9.9 que é o estilo ideal, em que se dá grande importância quer à produção quer ao desenvolvimento profissional das pessoas.

Quadro 2: Os principais estilos de liderança, segundo a grelha de Blake e Mouton

Estilos	Significado
1.9	GESTÃO TIPO COUNTRY CLUB A atenção cuidada às necessidades de relacionamento satisfatório das pessoas conduz a uma atmosfera organizacional e ritmo de trabalho confortáveis e amigáveis.
9.9	GESTÃO TIPO EQUIPA A realização das tarefas parte de pessoas activamente envolvidas: a interdependência através de um interesse comum nos propósitos da organização, conduz a relações de confiança e respeito.
5.5	GESTÃO TIPO HOMEM DA ORGANIZAÇÃO Uma performance adequada da organização é possível, equilibrando a necessidade de levar um trabalho a cabo e a manutenção do moral das pessoas num nível satisfatório.
1.1	GESTÃO EMPOBRECIDA O exercício de um esforço mínimo para levar a cabo o trabalho necessário e apropriado para manter os indivíduos na organização.
9.1	AUTORIDADE-OBEDIÊNCIA A eficiência nas operações resulta de se arranjam condições de trabalho de tal forma que os elementos humanos interfiram o mínimo possível.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (Idalberto), *Administração de Empresas: Uma Abordagem Contingencial*, S.Paulo, McGraw-Hill, 1987, p. 443.

Apesar do contributo extremamente válido das teorias sobre os estilos de liderança e da grande receptividade do modelo de Blake e Mouton, este começou a ser questionado em termos da sua aplicabilidade à formação e selecção de cargos de chefia. Foram realizados vários estudos, entre os anos 60 e 80, que, em vez de terem como preocupação a identificação das características genéricas e universalmente válidas do líder, centram as suas preocupações na análise do contexto em que é exercida a liderança. Surgem, assim, as teorias situacionais ou contingenciais da liderança.

2.8.1.3 TEORIAS SITUACIONAIS OU CONTINGENCIAIS DA LIDERANÇA

As teorias situacionais ou contingenciais têm como princípio básico a não existência de um único estilo ou característica de liderança, válidos para todas as situações, antes pelo contrário, cada tipo de situação requer um tipo de liderança diferenciado. Segundo estas abordagens, o líder eficaz é o que tem a capacidade de se adaptar a grupos de pessoas com determinadas características, sob condições extremamente variadas. Assim, as variáveis fundamentais a ser

consideradas nas teorias contingenciais da liderança são três: o *líder*, o *grupo*, e a *situação*.

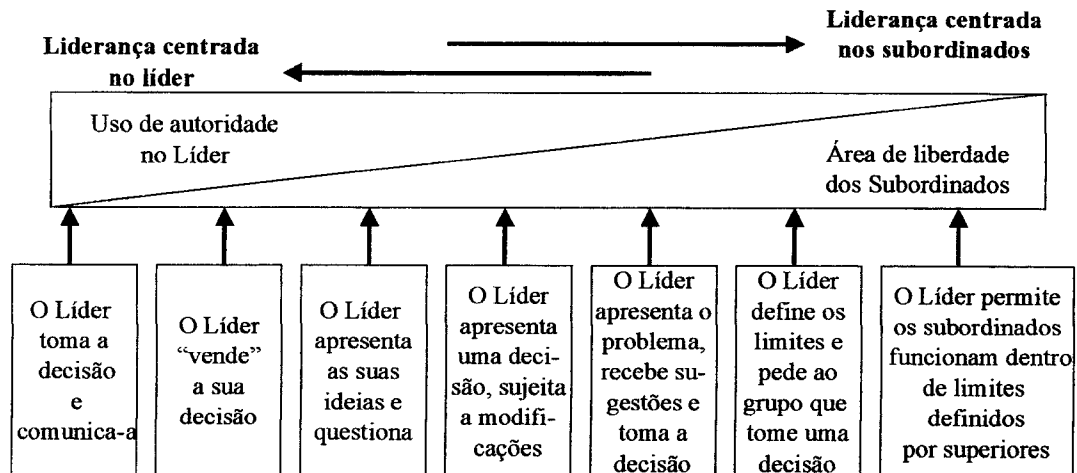
De entre as principais teorias situacionais/contingenciais da liderança destacaremos duas:

- *Continuum de liderança de Tannenbaum e Schmidt*

Tannenbaum e Schmidt (1958), através de um gráfico a que chamaram *continuum de padrões de liderança* apresentaram uma abordagem contingencial da liderança com bastante interesse. Os autores sugerem um conjunto alargado de comportamentos de liderança que o gestor tem a possibilidade de escolher na relação com os subordinados. Cada tipo de comportamento está relacionado com o grau de autoridade utilizado pelo líder e o grau de liberdade disponível para os subordinados na tomada de decisões.

No gráfico que apresentamos de seguida, o comportamento representado no lado extremo direito refere-se ao tipo de gestor que detém um elevado controlo sobre os subordinados, por outro lado, o comportamento representado no lado extremo esquerdo refere-se ao tipo de gestor que dá significativa liberdade de acção aos seus subordinados. Como é óbvio, estes dois tipos de comportamentos de liderança extremos não são absolutos, será ao longo do *continuum* de liderança, com graus intermédios de autoridade e de liberdade que situaremos a maior parte dos comportamentos de liderança. Há ainda, a referir que para que o líder possa efectivamente escolher qual o comportamento de liderança mais adequado, terão que ser tidas em atenção e avaliadas três forças: *forças no líder*, *forças nos subordinados* e *forças na situação*.

Figura 7: Continuum de padrões de liderança de Tannenbaum e Schmidt



Fonte: Adaptado por Chiavenato (Idalberto), op.cit., p. 448.

Esta abordagem situacional permite-nos chegar aos seguintes pressupostos:

- Quando as tarefas são rotineiras e repetitivas, a liderança é geralmente centrada no líder, situando-se o padrão de liderança próximo do extremo esquerdo do gráfico.
- Um líder pode assumir diferentes padrões de liderança, para cada um dos seus subordinados, avaliando cuidadosamente as forças referidas (no líder, nos subordinados, na situação).
- Para um mesmo subordinado, o líder poderá assumir diferentes padrões de liderança, conforme a situação envolvida.

▪ *Teoria de Hersey e Blanchard*

Hersey e Blanchard (1977) desenvolveram um modelo situacional de análise da liderança com ênfase nos liderados, introduzindo uma variável muito importante, a maturidade dos subordinados. Este modelo é, ainda hoje, um dos mais completos e com maior aderência às múltiplas realidades do exercício da liderança. Segundo os autores a eficácia da liderança depende da adequação do

estilo de liderança ao grau de maturidade dos subordinados. Mas como se define maturidade (Ferreira et al., 1996)?

Maturidade é a capacidade e a vontade das pessoas assumirem a responsabilidade pela orientação do seu próprio comportamento, e divide-se em duas componentes: a maturidade no trabalho e a maturidade psicológica.

Maturidade no trabalho refere-se à capacidade em termos de conhecimento e treino necessários para desempenhar o trabalho, e é avaliada numa escala de quatro intervalos: 1. pouca maturidade; 2. alguma maturidade; 3. bastante maturidade; 4. muita maturidade.

Maturidade psicológica refere-se ao querer ou à vontade, o que pressupõe auto-confiança e dedicação, e é também avaliada numa escala de quatro intervalos: 1. raramente; 2. às vezes; 3. frequentemente; 4. geralmente.

O nível de maturidade (no trabalho + psicológica) dos indivíduos pode assim assumir quatro estádios:

- *M1* pessoas que demonstram incapacidade para realizar as tarefas e ao mesmo tempo falta de vontade para assumir responsabilidades;
- *M2* pessoas ainda com insuficiente capacidade de realização, mas algumas vezes demonstram vontade; têm alguma motivação mas carecem de competências necessárias para a realização das tarefas e assumpção de um nível maior de responsabilidade;
- *M3* pessoas com bastante capacidade de realização mas com níveis de motivação por vezes instáveis, nem sempre respondendo, favoravelmente, às solicitações do líder;
- *M4* pessoas com um elevado grau de capacidade de realização e competências e com muita vontade de fazer o que lhes é solicitado.

Tendo em atenção os estádios de maturidade dos subordinados é possível definir quatro estilos específicos de liderança:

- *S1 dirigir* (alta orientação para a tarefa e baixo relacionamento) – O líder define os papéis e informa os subordinados sobre as tarefas, quando e como executá-las, há, por isso, uma grande ênfase no comportamento directivo;

- S2 persuadir/vender (alta orientação para as tarefas e alto relacionamento com as pessoas) - O líder fornece comportamento directivo e de apoio aos subordinados para que as tarefas possam ser executadas conforme ele as definiu e estruturou.
- S3 *participar* (baixa ênfase na estruturação das tarefas e alto nível de relacionamento com as pessoas) - O processo de decisão é partilhado, sendo o papel principal do líder, o de facilitador e comunicador.
- S4 *delegar* (baixa ênfase na estruturação das tarefas e baixo nível de relacionamento com as pessoas) - O líder dá escassa direcção e apoio aos colaboradores. Este estilo só é adequado quando os colaboradores são realmente capazes de desenvolverem o trabalho e têm elevados níveis de motivação para fazer o que lhes é solicitado.

Como se pode verificar pela figura abaixo, sempre que os liderados atingem elevados graus de maturidade, o líder diminui o controlo sobre as actividades, diminuindo também o comportamento de relacionamento. Para Hersey e Blanchard qualquer dos estilos é eficaz, desde que adequado à maturidade dos subordinados.

Através de estudos levados a cabo por Correia Jesuíno, em 1987 (cit. por Ferreira et al., 1996), verificaram-se, como mais frequentes, os estilos S1 e S2, seguidos pelos S2 e S3, e muito raramente o S4 o que poderá ser indicador de uma significativa incapacidade de delegar por parte dos gestores portugueses.

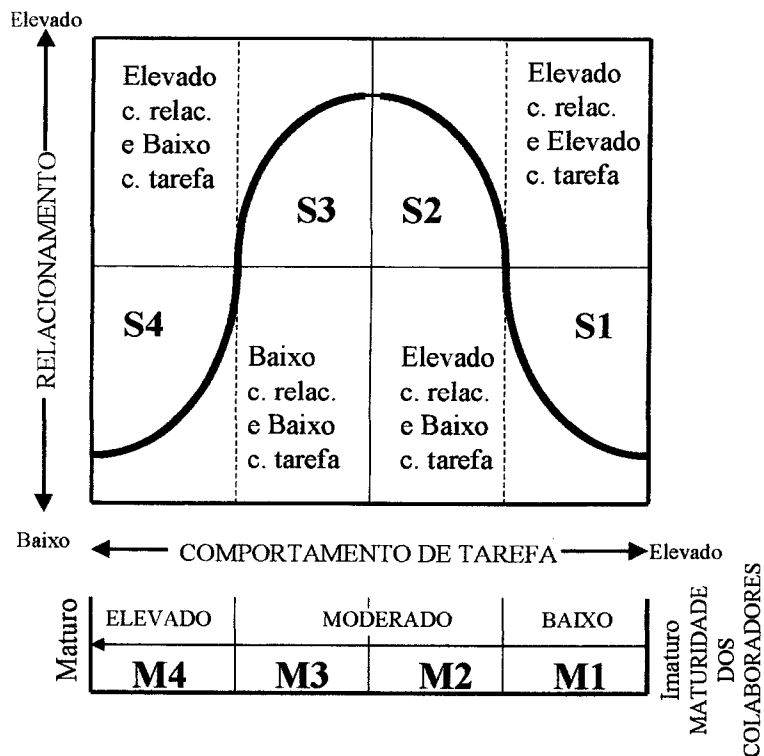
fundamentais: o seu *significado*, o *conteúdo das práticas de gestão* e a sua *validade/utilidade*. Se olharmos para a grande maioria das definições, verificamos que incluem aspectos descritivos de crenças e pressupostos, aspectos prescritivos em termos de prioridades, e ainda, aspectos analíticos relacionados com as consequências das acções. Em relação aos aspectos descritivos, a preocupação dos diversos autores, consiste em definir e descrever modelos teóricos que explicitem as convicções e pressupostos fundamentais sobre a GRH. Qualquer que seja o modelo proposto deverá contemplar os seguintes princípios: 1) o *princípio da unificação*, que requer que o modelo descreva um fenómeno distinto; 2) o *princípio da estrutura dinâmica*, que possibilite compreender as mudanças ocorridas nas mais diversas circunstâncias; e 3) o *princípio da consistência*, segundo o qual, a informação interna que contém, esteja ordenada de um modo consistente e permita comparações com diferentes realidades. São exemplos de *crenças e pressupostos* os seguintes: os Recursos Humanos são o elemento fundamental que faz a diferença em termos de competitividade e, por isso, as decisões sobre GRH são de importância estratégica; as pessoas necessitam de estar integradas e envolvidas, pelo que, gerir a cultura é mais importante do que gerir regras; a maior responsabilização e empenho é função de uma reestruturação do trabalho e as diferentes dimensões de GRH (recrutamento, comunicação, formação, recompensa, etc.) necessitam de estar integradas.

2.3 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS VERSUS GESTÃO DE PESSOAL

A revisão de alguma literatura base de GRH permite-nos constatar semelhanças entre os modelos normativos de GRH, quer nos EUA (p.ex. Beer et al.) ou no Reino Unido (p. ex. Guest:) e que existe uma diferença qualitativa entre GRH e a tradicional Gestão de Pessoal, apontando-se de seguida algumas diferenças-chave (Bratton e Gold, 1999, 26-27):

1. A parte do processo de gestão denominado GRH é, pelo menos, em teoria, integrado no processo de planeamento estratégico; como Hendry e Pettigrew (1990) referem “ o carácter estratégico da GRH é realmente distintivo”.

Figura 8: Modelo situacional de Hersey e Blanchard



Fonte: Adaptado de Correia (Jesuino), *Processos de Liderança*, Lisboa, Livros Horizonte, 1987.

2.8.1.4 RETORNO ÀS TEORIAS DO CARISMA

Nos anos 80, os psicólogos organizacionais começaram a interessar-se verdadeiramente, pela cultura organizacional e pela mudança cultural. Através do trabalho de Schein (1985) começou a reflectir-se sobre a « relação dual entre a cultura e a liderança: os líderes fazem a cultura e são fortemente influenciados pela mesma. Segundo o autor os líderes, enquanto formadores da cultura necessitam de capacidades e perícias específicas, tais como a persistência e a paciência, a capacidade de absorver e de conter a ansiedade, de garantir a estabilidade e a confiança emocional. Os líderes necessitam, quer de uma visão, quer da capacidade para a expor e para a fazer cumprir». Desta análise do Schein resultam dois conceitos importantes: a *liderança transformacional* e a *liderança transaccional*.

Liderança transformacional, é o tipo de liderança que se refere ao processo de influenciar as grandes mudanças nas atitudes e comportamentos dos membros

da organização e a criação de comprometimento com a missão e os objectivos da organização.

Liderança transaccional, é o tipo de liderança que, para fazer as coisas, se baseia na relação líder-subordinados. O líder transaccional dirige e motiva os seus subordinados na direcção dos objectivos estabelecidos, clarificando os papéis e exigências da tarefa.

A liderança transformacional, tal como o carisma tornou-se um assunto muito popular na literatura dos anos 90 sobre liderança organizacional (Rego, 1996). Deve-se a Burns (1978) a criação do conceito, querendo significar a liderança exercida por indivíduos que introduzem profundas mudanças na sociedade e nas atitudes e comportamentos dos membros das organizações, obtendo deles o compromisso e empatia necessários para o alcance dos objectivos, deixando *marcas indeléveis*.

Os líderes transformacionais procuram elevar as consciências dos seguidores apelando a ideais elevados e valores morais como a liberdade, justiça, igualdade, paz, humanitarismo – e não as emoções básicas como o medo, a avidez, a inveja ou o ódio. Estamos perante a abordagem aristotélica das virtudes éticas.

Burns (1978, cit por Rego, 1996, 226) contrasta a liderança transformacional com a *liderança transaccional*. Este último tipo motiva os seguidores pelo apelo que faz ao seu próprio interesse. «Os líderes políticos trocam empregos, subsídios e contratos por votos e contribuições para as campanhas eleitorais. Os líderes empresariais transaccionam dinheiro e status por esforços de trabalho; mas a liderança transformacional envolve valores como a honestidade, responsabilidade, reciprocidade e honra».

Bass citado por Rego (1996), propôs uma teoria mais detalhada, ajudando igualmente, a diferenciar a liderança transformacional, carismática e transaccional. No seu entender, o carisma é um ingrediente necessário (e mesmo o mais importante) da liderança transformacional, mas não é suficiente, por si só, para conferir a um líder características transformacionais. Assim um líder carismático pode não ser transformacional (é o caso das estrelas de rock, dos atletas famosos...), embora todos os líderes transformacionais tenham um comportamento carismático.

Outros psicólogos como House (1977, cit. por Ferreira et al., 1996) defendem a necessidade da existência, cada vez em maior número, de líderes transformacionais, defendendo, por isso, a *teoria da liderança carismática*. Para o autor o carisma é definido como "a influência exercida ao nível das orientações normativas dos subordinados, do envolvimento emocional com o líder e do desempenho dos subordinados devidos ao verdadeiro comportamento do líder". Os líderes carismáticos têm uma elevada necessidade de poder, elevada autoconfiança e uma forte convicção nas suas próprias crenças e ideais.

Quanto aos conceitos de liderança transaccional e transformacional, para Bass (cit. por Rego, 1996, 226) os dois tipos podem ser eficazes, embora, em situações diferentes da vida organizacional. Os *transformacionais* seriam os mais vocacionados para os períodos de *fundação e de mudança*, enquanto que os outros estariam mais adaptados para períodos de *evolução lenta* e para ambientes *pouco turbulentos*.

Outros autores, têm abordado o assunto, principalmente os que pretendem conhecer os modos como os líderes podem modelar a cultura organizacional, sendo a perspectiva de Schein (1985) uma das mais conhecidas. Este autor vê os líderes como possuidores de um grande potencial, capaz de criar e reforçar os aspectos da cultura – o que podem fazer através de diversos mecanismos, uns primários e outros secundários como sejam: a atenção; reacções a incidentes críticos e a crises; modelação de papéis; afectação de recursos; critérios de promoção, admissão e despedimento; desenho da estrutura organizacional; desenho de sistemas e procedimentos; desenho de espaços físicos; histórias, lendas, mitos e declarações formais.

2.9 CULTURA ORGANIZACIONAL

2.9.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

Desde há muito, que no senso comum, se observa a crença na existência de factores organizacionais que influenciam o desempenho dos indivíduos e dos grupos, surgindo o conceito de moral no trabalho como expressão corrente de tal crença e, geralmente, associado a medidas organizacionais – taxas de absentismo, rotação, sindicalização, produtividade – como expressões ou indícios do moral (Ferreira et al. 1996, 307).

A análise da literatura sobre o clima revela uma variabilidade de dimensões consideradas pelos diversos autores, quer de natureza quantitativa – de 2 a 11 dimensões – quer de natureza qualitativa – dimensões relacionadas com o contexto, com a estrutura e com os processos. Igualmente se observa uma já longa tradição de investigação do conceito de clima e uma tentativa de definir conceptualmente o mesmo. Rosseau (1988, cit. por Ferreira et al., 1996, 307) numa revisão de literatura, dá conta de tais tentativas, apresentando os autores mais representativos: Forehand e Gilmer 1964; Friedlander e Margulies 1969; Campbell et al. 1970; Schneider e Hall 1972; James e Jones 1974; Schneider 1975; Fineman e Wall 1976; James et al. 1978; Litwin e Stringer 1978; Joyce e Slocum 1979; James e Sell 1981; Schneider e Reichers 1983; Glick 1985.

O conceito de clima aplicado às organizações sugere um composto multidimensional de elementos, à semelhança, do que refere a expressão clima atmosférico – humidade, pressão, poluição, temperatura, estado do vento, pluviosidade, nubelosidade, correntes marítimas -, os quais exercem considerável influência no modo como os indivíduos se comportam na situação de trabalho.

Conforme refere (Neves, 2000, 59-64), a literatura sobre o clima organizacional evidencia a aplicação do conceito aos mais variados contextos (industrial, escolar, familiar, de serviços, hospitalar) e a sua ligação com numerosas variáveis organizacionais (desempenho, eficácia, produtividade, satisfação, cultura). Subjacente a tais aplicações está a crença na relação entre o clima e a produtividade organizacional e a satisfação individual. Na origem de tal crença

estão noções analógicas (clima atmosférico, moral no trabalho, etc.), como forma de transmitir a ideia que o ambiente organizacional exerce influência no desempenho individual e grupal. A origem do conceito de clima é localizada por alguns autores nos trabalhos laboratoriais de Kurt Lewin sobre os estilos de chefia e sua relação com o desempenho e satisfação dos elementos do grupo de trabalho e apresenta uma evolução em termos compreensivos, que se caracteriza por considerar como principais determinantes, as características organizacionais, as percepções individuais de tais características e as interações que ocorrem entre contexto e pessoa.

Como resultado desta multiplicidade de determinantes, o consenso entre os autores restringe-se, quase só, à multidimensionalidade do clima, permanecendo divergentes as questões da natureza, das dimensões, da etiologia, do nível de análise e do processo de medida. Contudo, numa tentativa de sistematização dos estudos existentes sobre o clima, é possível identificar quatro perspectivas separáveis, apesar de não mutuamente exclusivas: a organizacional, a psicológica, a psicossocial e a cultural (Neves, op.cit.).

A *perspectiva organizacional* identifica clima como manifestação das características organizacionais objectivas. Estas não são sinónimas de percepções individuais e são externas aos indivíduos. Variáveis de contexto, de estrutura e de processo, constituem a origem da emergência das características ou atributos organizacionais e da multidimensionalidade do clima.

As principais críticas apontadas a esta perspectiva residem no facto de se considerarem as características organizacionais como determinante principal do clima e de se ignorar a influência do indivíduo nos seus aspectos psicológico, social e cultural sobre o processo de formação das percepções das características organizacionais.

Na sequência destas críticas e em virtude da evidência empírica da existência de diferentes climas na mesma organização, a *perspectiva psicológica* faz do indivíduo a origem do clima. A importância da centralização no indivíduo, decorre de duas ordens de razões. A primeira, liga-se com a interpretação que o indivíduo faz da sua situação de trabalho; a segunda relaciona-se com a interação e respectivo efeito multiplicador entre as características da situação e o indivíduo que as percebe.

Desta forma de questionar o problema, duas questões se levantam: a da natureza da percepção e a exactidão e consenso das percepções. Em relação ao problema da natureza da percepção, a discussão localiza-se na dicotomia de descrever - avaliar, o que conduz à necessidade de diferenciar clima de outros conceitos organizacionais, como liderança, formalização, satisfação, etc.. Sobre as percepções de clima e satisfação constata-se na literatura a existência de uma considerável polémica entre os investigadores. De um lado, estão os que defendem a sobreposição e equivalência de ambos os conceitos. Do outro estão os que preconizam a diferenciação, apesar da semelhança dos conceitos. No entanto, é mais ou menos consensual a ideia de que a percepção descritiva se relaciona mais com a medida de clima e que a percepção avaliativa se relaciona mais com a medida de satisfação.

A principal crítica apontada a esta perspectiva reside no facto de considerar o indivíduo como origem do clima, esquecendo a condição de funcionamento sistémico do mesmo na relação com as características organizacionais. Apesar de tudo, esta perspectiva apresenta um elevado mérito em termos teóricos, pois representa um reconhecimento implícito da ideia de significado conferido pelo indivíduo aos eventos organizacionais, através do qual um indivíduo apreende o sentido dos acontecimentos organizacionais e baliza as suas referências em termos de comportamentos apropriados.

Para a *perspectiva psicossocial*, o clima é uma representação abstracta que é criada pela interacção dos indivíduos no espaço organizacional, na base da partilha do acordo perceptivo. Na origem deste fenómeno, está a intersubjectividade que faz da compreensão da realidade um processo de construção social e que, em virtude da interacção individual, possibilita a noção de percepção partilhada, garantindo, desta forma, alguma homogeneidade e estabilidade às percepções.

Significa isto que, apesar das semelhanças entre características organizacionais e das diferenças entre os indivíduos poderem afectar a variabilidade do significado atribuído aos acontecimentos organizacionais, são as interacções entre os indivíduos o que mais contribui para a formação do clima.

Descrever perceptivamente o clima, significa interpretá-lo, interpretação que é feita com base em valores, pelo que se torna difícil separar percepção descritiva de percepção avaliativa. Por isso, a percepção que um indivíduo tem do seu

ambiente de trabalho pressupõe um juízo de valor ou no mínimo um processo de comparação social, em que características objectivas e subjectivas coexistem, recebendo, assim, apoio a ideia de Guion (1973) e Ashforth (1985), segundo a qual a forma como os indivíduos percebem o clima de uma organização é influenciada pela forma como eles sentem a organização.

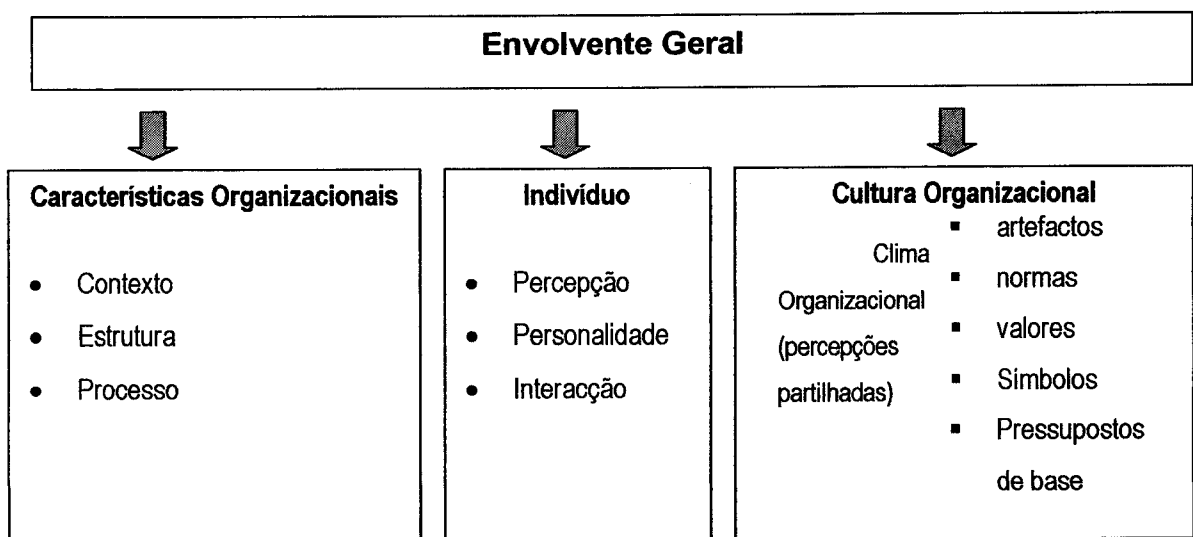
Mas como se formam as percepções a partir da interacção dos indivíduos? Esta perspectiva, apesar de defender o elevado contributo dos processos de influência e comparação social, não explicita suficientemente o contexto social e cultural em que tais processos se desenvolvem, o que equivale a considerar os indivíduos que percebem como sendo uma “tábua rasa” e desprovidos de qualquer influência. Assim, a principal crítica apontada a esta perspectiva, consiste no facto de não considerar, suficientemente, o contexto em que a intersubjectividade funciona e no qual a cultura desempenha um importante papel.

Uma das implicações de natureza teórica que a hipótese do factor geral e do significado inerente ao mesmo contém, diz respeito à possibilidade da ideia “amalgamada de clima/cultura”. Esta ideia que é sustentável se se aceitar o significado como a essência fundamental de ambos os conceitos e que, se reforça se aceitarmos o processo de construção social do significado, subjacente a qualquer interacção. É esta ideia que a *perspectiva cultural* da formação do clima vai procurar sustentar, ao defender que as interacções entre os indivíduos são reguladas pelos preexistentes e por vezes inconscientes significados, veiculados pelas diversificadas manifestações da cultura. Por isso, o clima organizacional é criado por um grupo de indivíduos que interage e que, partilha uma estrutura de referência comum, a cultura, a qual contextualiza a interacção individual na organização.

Partindo dos pressupostos e valores partilhados, a cultura auxilia na definição do que é mais relevante para os indivíduos, fazendo do clima uma emanção sua. E embora do ponto de vista do nível de análise a interacção continue a desempenhar o principal papel, esta perspectiva desloca a ênfase individual da interacção (e que, era característico da perspectiva anterior) para a ênfase grupal. Numa organização é o grupo que constrói e interpreta a cultura organizacional, a qual serve de referência para a interpretação dos eventos organizacionais.

E para além da influência sobre a intersubjectividade, a cultura possibilita explicar também o fenómeno da multidimensionalidade do clima. Por exemplo, as principais dimensões de um clima inovador são definidas na base da cultura organizacional, o que justifica que as mesmas variem de contexto para contexto. Mas qual é o estatuto de cada conceito? A figura apresenta um esquema desta perspectiva.

Figura 9: Perspectiva cultural sobre a formação do clima.



Fonte: Ferreira et al., *Psicossociologia das Organizações*, Lisboa, McGraw-Hill, 1996, p.313.

Identificações, diferenciações e até semelhanças entre ambos os conceitos têm sido sugeridas. E que resposta nos sugere a análise e a interpretação dos conceitos?

A análise evolutiva dos conceitos revelam desenvolvimentos diferenciados quer do ponto de vista teórico, quer metodológico. O clima apresenta uma origem remota em termos de estudos (anos 30) e foi já alvo de numerosas revisões e sistematizações, o que significa alguma consistência do conceito e um estatuto científico já reconhecido. A cultura é de origem recente, quer em termos de estudo no contexto organizacional (final dos anos 70), quer do ponto de vista teórico, quer metodológico e encontra-se ainda em fase de desenvolvimento.

Do ponto de vista da interpretação da natureza intrínseca de cada conceito, ressaltam algumas diferenças notórias.

O clima é um conceito mais de natureza individual e a cultura é mais de natureza grupal, ou seja, no clima o objectivo principal da medida consiste em saber o que significam, em termos de bem-estar individual, as características organizacionais, enquanto na cultura o alvo é o significado colectivo inerente às diversas manifestações de cultura, o qual fornece justificações para a conduta organizacional e possibilita a sobrevivência do grupo. Se na definição de cultura, aquilo que é mais periférico e facilmente experienciável e vulnerável a variações de curto prazo (níveis 1 e 2 de Schein, 1985 e manifestações de cultura de Trice e Beyer, 1993), constitui, também, a base para as percepções de clima. Este, apesar de ser o resultado da agregação das percepções individuais não ultrapassa as variações individuais inerentes aos climas psicológicos, enquanto que a cultura por funcionar como uma espécie de inconsciente colectivo faz incidir nas suas avaliações as variações grupais e de longo prazo. Deste modo se explica, por exemplo, que no contexto de uma organização, uma redução de efectivos ou de orçamento possa produzir implicações imediatas no clima e ter reduzidas implicações na cultura (Neves, 2000, 62-63).

2.9.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

2.9.2.1 ORIGEM E CONTEÚDO DO CONCEITO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura, *constructo* de raiz antropológica para a compreensão de comportamentos sociais, tem vindo a ser utilizada como conceito-chave, a nível organizacional. O estudo da cultura das/nas organizações pressupõe, na maior parte dos casos, uma tentativa interdisciplinar. No entanto, a maioria das definições emergentes reflecte anteriores definições oriundas da Antropologia (Gomes, 2000, 27). Por exemplo, a definição de Kroeber e Parsons (1958), embora bastante antiga, ainda hoje pode ser tomada como orientadora no estudo da cultura organizacional: “the transmitted and created content and patterns of

values, ideas, and other symbolic-meaningful systems as factors in shaping human behavior”.

Ortner (1984), numa revisão da literatura a propósito das orientações mais recentes em Antropologia, distingue duas perspectivas principais, relativamente ao conceito de cultura: uma a que chama simbólica e outra que designa por cognitiva. A primeira é representada, entre outros, por Geertz (1973) e a segunda por Goodenough (1971). Geertz, afastando-se da análise mais tradicional que aborda a cultura através de comportamentos concretos padronizados (tradições, usos e costumes), acentua a importância dos aspectos não tangíveis (regras, planos e instruções) que orientam o comportamento, ou seja, enfatiza a dimensão simbólica da cultura. Entende-a, no fundo, como um sistema de símbolos e de significações partilhadas.

Com objectivos similares, e tendo múltiplos pontos de contacto com a análise de Ortner, Allaire e Firsirotu (1984), na revisão da literatura que efectua sobre cultura organizacional, definem “cultura como um sistema de valores, normas, crenças e costumes”. Consideram igualmente importante, do ponto de vista da teorização da cultura organizacional, distinguir o sistema sócio-estrutural (estrutura formal, objectivos, sistema de autoridade, etc.) do sistema cultural (ideologia, valores e símbolos) e dos actores organizacionais.

A diversidade de concepções existente está expressa nos termos utilizados para referir a cultura organizacional: “ideologia” ou “filosofia” da organização (Schein, 1985), “paradigma organizacional” partilhado pelos membros da organização (Pfeffer, 1981), sistema de sentido (“meaning system”) ou sistema de comunicação, conhecido e utilizado pelos diferentes actores organizacionais (Pettigrew, 1979, Louis, 1985; Lundberg, 1985; Smircich, 1985), sistema de crenças (Louis, 1983), de normas (Jones, 1983; Sathe, 1983), de valores e representações (Lemaitre-Rosencweig, 1986) ou de símbolos e representações (Smircich, 1985; Berg, 1985), operante ao nível da organização.

Na verdade, cultura organizacional é um termo que assume diferentes significados para diferentes pessoas. Numerosas revisões da literatura constataam isto mesmo (Ferreira et alli, 1996, 315). Por exemplo, Ott (1989) refere 73 palavras ou frases usadas para traduzir a ideia de cultura organizacional. Apesar da falta de acordo, a definição de Schein (1990) – “a cultura organizacional pode definir-se como um conjunto de valores nucleares, normas de comportamento, artefactos e

padrões de comportamento que governam a forma como as pessoas interagem numa organização e o modo como se empenham no trabalho e na organização” – fornece a mais consensual compreensão do conceito e cria as condições necessárias ao desenvolver dos métodos de medida. Um fenómeno composto de diferentes camadas de elementos – valores, normas, pressupostos fundamentais, padrões de comportamento, artefactos -, unidos por um núcleo comum que é o significado.

Uma abordagem que segundo Schein (1985) se pode dividir em três níveis de análise:

- *Nível dos artefactos e padrões de comportamento*, visível mas nem sempre decifrável;
- *Nível dos valores*, acessível a um conhecimento consciente;
- *Nível dos pressupostos básicos*, tidos por invisíveis, indiscutíveis e subconscientes. Uma definição que integra duas dimensões: a descritiva – modelo de conduta, linguagens, ritos – e a avaliativa – normas, valores, mitos -, ambas a ter em conta quando se pretende avaliar a cultura organizacional.

Cada um de nós transporta consigo padrões de pensamento, de sentimentos e de acção potencial, que são o resultado de uma aprendizagem contínua. Uma boa parte foi adquirida no decurso da infância, período do desenvolvimento, onde somos mais susceptíveis à aprendizagem e assimilação. Quando certos padrões de pensamento, sentimentos e comportamentos se instalam na mente de cada um, torna-se necessário desaprender, antes de aprender algo diferente, e desaprender é mais difícil que aprender pela primeira vez (Hofstede, 1997, 18-19).

Por analogia com a forma como os computadores são programados, Hofstede utiliza a expressão *programação mental*, para designar esses processos adquiridos. Isto não significa que as pessoas sejam programadas da mesma forma que os computadores. O comportamento do ser humano é apenas parcialmente predeterminado pelos programas mentais: o ser humano tem uma capacidade básica de se desviar deles e reagir através de formas que sejam novas, criativas, destrutivas ou inesperadas. A “programação” à qual o autor faz referência, apenas

nos indica as reacções mais prováveis e compreensíveis em função do passado de cada um.

«As programações mentais são usualmente designadas pelo termo *cultura*. Este termo tem muitos significados, todos derivados da sua fonte latina que se refere à lavoura da terra. Na maioria das línguas ocidentais “cultura” é equivalente a “civilização” ou “refinamento da mente” e designa, muitas vezes, o resultado desse refinamento, como sejam a educação, a arte e a literatura. Isto é “cultura no sentido restrito”; chamar-lhe-ei “cultura 1”. No entanto, a cultura como *programação mental*, corresponde a um sentido mais lato da palavra, acepção comumente adoptada entre os antropólogos sociais, isto é “cultura 2”. A cultura 2 relaciona-se com processos humanos, muito mais fundamentais do que a cultura 1, ela lida com as coisas que ferem. A cultura 2 é sempre um fenómeno colectivo, uma vez que é, pelo menos em parte, partilhada por pessoas que vivem no mesmo ambiente social onde é adquirida. Podemos defini-la como a programação colectiva da mente que distingue os membros de uma categoria de pessoas face a outra» (Hofstede, op cit, 19).

A cultura é adquirida, não herdada. Ela provém do ambiente social do indivíduo, não dos genes. A cultura deve ser distinguida por sua vez, da natureza humana, e da personalidade de cada um, mesmo se as fronteiras exactas entre esses três conceitos sejam objecto de discussão entre especialistas de diferentes ciências sociais.

Segundo Trice e Beyer (1993) e Hamada e Sibley (1994), a primeira tentativa para compreender o contexto do trabalho em termos culturais pode encontrar-se já na última fase dos estudos de Hawthorne, realizados por Elton Mayo e colaboradores. Observações e entrevistas aos elementos que participaram no estudo permitiram revelar não só aspectos de natureza técnica (fluxo produtivo e disposição dos meios técnicos), mas também de natureza social (o relacionamento formal e informal que se estabelecia entre as pessoas) e de natureza cultural (crenças partilhadas acerca da situação de trabalho). Tais crenças eram usadas pelos trabalhadores para justificar ocorrências como a diminuição ou aumento da produção, a pressão sobre os colegas mais produtivos ou com menores desempenhos e até o não cumprimento de algumas regras de funcionamento impostas pela organização (Neves, 2000, 69-70).

Este autor questiona o seguinte: «O que contém o conceito de cultura organizacional de tão atractivo para os investigadores dos fenómenos organizacionais e para os gestores que explique a sua enorme popularidade na década de 80»? Com o objectivo de responder a esta questão, apresenta três tipos de motivos que justificam a atractividade do conceito de cultura.

Três ordens de razões são vulgarmente referidas. A primeira diz respeito à situação de turbulência vivida nas organizações americanas, ao depararem-se com situações de incapacidade em competir com organizações de outros países, em especial, com as organizações japonesas, com culturas diferentes. A segunda diz respeito ao fracasso dos modelos teóricos racionalistas para ancorar e explicar o funcionamento organizacional. A terceira razão, prende-se com a metodologia utilizada para estudar os modelos teóricos. Essencialmente quantitativa e com desenhos, frequentemente, simplistas e quase experimentais, explicavam uma reduzida percentagem de variância, possuíam escassa validade preditiva e a causalidade, muitas vezes, indeterminada ou complexa, impossibilitava a introdução de mudanças no funcionamento organizacional.

A grande proliferação de definições e de modalidades de abordagem da cultura organizacional originou inúmeras críticas e generalizadas interrogações, às quais nem sempre os estudiosos da cultura souberam responder de um modo apropriado. É a cultura organizacional origem de harmonia ou de conflitualidade? É a cultura organizacional a manifestação de algo em comum e consistente ou é a expressão de divergências e de paradoxos? O que é a cultura organizacional? A sistematização feita dos estudos sobre cultura organizacional procura arrumar de algum modo as respostas possíveis a tais interrogações.

Conforme Ferreira et al. (1996) referem podem-se questionar as finalidades que são visadas ao aplicar-se à gestão o conceito de cultura organizacional. Sendo a preocupação de todas as teorias organizacionais a procura de mecanismos integradores que racionalizem e tornem previsíveis os comportamentos organizacionais, também ao nível da *gestão pela cultura*, igual preocupação se constata. E aqui, duas posições se perfilam: uma mais preocupada com os resultados práticos da gestão (eficácia e adaptabilidade) e que defende ser a gestão pela cultura – vulgarmente designada de *corporate culture* – um aperfeiçoamento do controlo, outra que acentua a dimensão plural da organização

e se preocupa mais com a diferenciação da cultura no seio da organização, ou seja com o fenómeno da identidade individual ou grupal no espaço organizacional.

A primeira vê a cultura como um subsistema interno da organização que permite a adaptação dos indivíduos à organização como um todo e, à organização, uma adaptação ao seu meio envolvente, dizendo-se, por isso, que a organização tem uma cultura. Trata-se de uma abordagem que faz da cultura organizacional um subsistema de significados partilhados e valores subjacentes, e que, do ponto de vista metodológico, remete para os métodos comparativos e modelos causais, assumindo a cultura um estatuto de variável independente – uma entre outras – susceptível de ser tratada como *causa* – o fundador, o contexto social –, como *efeito* – desempenho organizacional, fusões ou aquisições organizacionais, ou como *factor moderador* – práticas organizacionais *versus* eficácia organizacional.

A segunda afirma que a organização é uma cultura que integra diversas subculturas, o que implica uma autonomia individual ou grupal e uma diversidade de comportamentos e divergência de matrizes; uma abordagem mais descritiva da profunda natureza da cultura e que em termos metodológicos remete para a etnografia, o que conduz à observação e análise da organização considerada na sua especificidade cultural, visando a sua reconstituição tão fiel quanto possível.

Procurando ambos os modelos uma identidade colectiva forte, divergem, contudo, quanto aos pressupostos, nível de análise e métodos. O modelo da *corporate culture* procura uma forte integração social através de uma única, singular e forte cultura, a qual desempenha uma função de controlo do comportamento dos indivíduos, entendidos como meros executores, e centra a sua atenção em termos de análise, quer ao nível da cultura externa à organização (Hofstede 1987, Jesuíno 1986, Tayeb 1988), quer ao nível do simbólico existente na vida passada e actual da organização (Schein 1985, Thévenet 1986). O modelo das *sub-culturas* procura, igualmente, uma integração social, mas assente nas idiosincrasias profissionais (sub-culturas profissionais), o que implica uma ordem negociada na superação da divergência de interesses e de objectivos e a aceitação dos indivíduos como agentes activos e possuidores de uma identidade própria. O nível de análise utilizado são as subculturas existentes no interior da organização, quer sejam de natureza profissional – subcultura dos produtivos, dos administrativos-, de natureza funcional – subcultura da produção, das vendas, do

marketing – quer de natureza hierárquica – subcultura dos quadros, dos encarregados, do pessoal da base, etc. (Sainsaulieu, 1987) ”.

Embora se possa questionar a validade da sistematização, por si apresentada, Martin (1992) partindo daquilo que considera ser a essência da cultura e dos níveis de análise, em que pode ser abordada, sistematiza a literatura sobre cultura organizacional em 3 categorias: a *integradora*, a *diferenciadora* e a *fragmentada* (Neves, 2000, 71-84). As três categorias assentam, a sua diferenciação, na base dos seguintes elementos: a essência (homogeneidade e harmonia, diferença e conflito ou ambiguidade), o grau de consenso (organizacional, grupal ou multiplicidade de visões), a forma como as manifestações da cultura se relacionam (consistência, inconsistência ou complexidade), a matriz cultural (de una e singular a múltipla e plural) e a orientação face à ambiguidade (exclusão, controlo e ênfase).

Assumindo que só o que é partilhado, a nível da organização é cultural, a *perspectiva integradora* faz da homogeneidade e da harmonia os princípios caracterizadores da essência da cultura organizacional, em virtude dos benefícios que a concretização de tais princípios possibilita aos indivíduos e às organizações. A consistência das práticas e dos símbolos organizacionais, a clareza dos valores organizacionais e o consenso no partilhar dos mesmos, aliviam a ansiedade resultante da ignorância e confusão, ajudam a conferir sentido às actividades passadas, presentes e futuras e, clarificam as expectativas de papel. Por isso, os estudos inseridos nesta categoria tendem a abandonar o carácter de descritivos para assumirem o de prescritivos nos processos de gestão e de mudança da cultura, associando, com frequência, eficácia e produtividade com cultura una e forte. A cultura é vista como o “cimento social” que une todas as pessoas da organização, como um conjunto de convicções claras, consistentes e consensuais, por todos partilhado. De acordo com Martin, analisando as definições integradas nesta perspectiva é de esperar que sejam idênticas na forma como conceptualizam a cultura organizacional. Contudo, na sua opinião, apenas dois aspectos as identificam: a ideia de *partilha* (...culture should be defined as that which is shared...Martin 1992, 53) e a ideia de *única e singular* (...define culture as that which is unique... Martin 1992, 56). No mais, quer o objecto ou manifestações (crenças, valores, padrões de significado, expectativas, padrões de comportamento, símbolos, pressupostos básicos), quer o nível de acessibilidade (do mais superficial

ao mais profundo), quer a perspectiva metodológica de abordagem (do qualitativo e etnográfico ao quantitativo e nomotético), reflectem diferenças nas definições.

A perspectiva *diferenciadora* faz da divergência a essência da cultura. Considerando como problemática a pretensão de homogeneidade e de consenso preconizada pela perspectiva anterior, os adeptos desta perspectiva assumem, que sempre que se observa o comportamento das pessoas ou dos grupos num contexto organizacional, a conclusão é a da existência de conflitos de interesses e de visões diferentes entre as pessoas, mas nem por isso, são causadoras de não harmonia. Numa organização, por exemplo, entre a produção e as vendas podem existir diferenças conflituais nos pontos de vista da concretização dos objectivos organizacionais, mas nem por isso, deixará de existir harmonia e convergência de pontos de vista. As eventuais inconsistências não põem em causa o todo, apenas indicam a necessidade de delimitar fronteiras, ainda que fluídas, entre as visões dos diferentes grupos organizacionais. Tal como na perspectiva anterior, nesta, as definições de cultura organizacional enfatizam a ideia de partilha. Só o que é partilhado a nível de grupo é cultural, pelo que a cultura é algo de único e distintivo de um grupo particular, sendo a diversidade e o conflito os princípios caracterizadores da essência da cultura. O grupo constitui a unidade preferencial de análise. Ainda assim, de acordo com a autora, Martin (1992) as definições integradas nesta perspectiva diferenciam-se em termos do modo como admitem a coexistência entre subculturas e cultura única, a qual varia ao longo de um contínuo, ou seja, de um pólo em que se admite a organização como origem para o desenvolvimento da subcultura, passando por uma posição em que é o grupo a origem do desenvolvimento cultural, até ao outro pólo que exclui a possibilidade de qualquer consenso organizacional. As definições diferenciam-se, também, na ênfase colocada nas diferenças de poder (no contexto organizacional as diferentes subculturas são hierarquizadas em termos de capacidade de influência) e nos conflitos de interesses intergrupais (desde o ignorar até à possibilidade de coexistência).

Na perspectiva *fragmentada* o indivíduo é a principal unidade de análise. Como tal, a cultura é vista como “uma teia de indivíduos, relacionados casualmente e de um modo ténue pelas suas posições mutantes numa variedade de problemas, dependendo o seu envolvimento cultural dos problemas activados a cada momento” (Martin, 1992, 153, cit. por Neves, 2000, 73). A regra geral é a

ambiguidade, o paradoxo e a tensão entre opostos. Num momento, uma pessoa pensa-se como pertencendo a uma determinada sub-cultura e passado algum tempo, uma outra pertença em termos de sub-cultura torna-se mais saliente. Tal, deve-se ao facto de as pessoas estarem permanentemente expostas a inúmeras situações de contradição e de conflito e, de a organização ser mais diversidade que homogeneidade, pelo que a investigação sobre cultura organizacional deverá ser capaz de dar conta de tais complexidades em vez de as ignorar ou excluir da análise. A definição de cultura, nesta perspectiva, enfatiza a ideia de ambiguidade e de constante fluxo de mudanças inerentes aos sistemas sociais e organizacionais. Contudo, do ponto de vista da investigação, conceber a cultura de uma forma fragmentada levanta a seguinte questão: como conseguir através da cultura uma acção coordenada de esforços individuais e uma realidade socialmente construída, ultrapassando assim a colecção de visões individuais?

A resposta passa por assumir que as experiências culturais de cada indivíduo são fruto de diferentes soluções para os problemas individuais e que apresentam uma multiplicidade de significados. Tal significa, que a cultura não implica necessariamente uniformidade de valores e, que os mesmos, apesar de diversos e por vezes conflitantes, podem coexistir no mesmo espaço cultural, tal como nos é sugerido pelo modelo dos valores contrastantes de Quinn. Neste contexto, mais do que o valor específico é a estrutura de referência subjacente aos vários valores que constitui a base para a partilha dos aspectos mais relevantes. A “teia” ou a “selva” constituem segundo a autora duas metáforas apropriadas para auxiliarem a compreensão da cultura segundo esta perspectiva. No Quadro nº 3 está um resumo das principais diferenças entre as perspectivas.

Quadro 3: Perspectivas de abordagem da cultura organizacional e principais diferenças

Elementos	Perspectivas de abordagem		
	Integradora	Diferenciadora	Fragmentada
Essência	Homogeneidade e harmonia	Diferença e conflito	Ambiguidade
Consenso	A nível de organização	A nível de grupo	Multiplicidade de visões e ausência de consenso
Manifestações	Relações de consistência	Relações de inconsistência	Falta de clareza e, complexidade
Matriz cultural	Uma e única	Várias e grupais	Múltiplas
Ambiguidade	Excluída	Canalizada para fora das subculturas	Enfatizada
Unidade de análise	Organização	Grupo	Indivíduo

Fonte: Neves, José, *Cultura, Clima e Gestão de Recursos Humanos*, RH Editora, 2000.

2.9.2.2 PERSPECTIVAS INTERCULTURAIS E COMPORTAMENTOS DE GESTÃO ÉTICOS

A análise das dimensões da cultura de uma comunidade ou de um país, é uma das mais populares abordagens com o objectivo de identificar valores dominantes. Florence Kluckhohn e Fred Strodtbeck (1961), realizaram estudos de comparação de culturas utilizando seis dimensões, tendo-se orientado pelas seguintes questões (Carroll e Gannon, 1997, 39):

- O que é que os membros de uma sociedade assumem sobre a natureza das pessoas, isto é, as pessoas são boas, más ou um misto das duas situações?
- O que é os membros de uma sociedade pensam da relação entre o indivíduo e a natureza, isto é, poderemos viver em harmonia com a natureza ou subjugando-a?
- O que é que os membros de uma sociedade assumem sobre os relacionamentos entre as pessoas, isto é, uma pessoa age de forma

individual ou tem em atenção a opinião do grupo antes de desenvolver a acção (individualismo, “grupismo” ou colectivismo)?

- Qual é o principal modo de agir em determinada sociedade? Tem-se, tendencialmente, uma atitude de aceitação do *status quo* ou imprime-se uma perspectiva de mudança das situações para que a sociedade funcione melhor?
- Qual a concepção do espaço em determinada sociedade, isto é, as pessoas não estabelecem relações de proximidade física umas com as outras, os seus encontros privilegiam a esfera privada, ou, antes pelo contrário, dá-se ênfase aos espaços públicos, onde os indivíduos participam em encontros, tomando até decisões, permitindo que as emoções se expressem publicamente?
- Qual é a orientação temporal dominante de uma sociedade. Passado, presente ou futuro?

Florence Kluckhohn e Fred Strodtbeck referem que cada sociedade tem uma orientação cultural dominante, que pode ser descrita em termos das seis dimensões, embora possam existir, simultaneamente, outras orientações mais fracas nalguns grupos, com determina localização geográfica e nos grupos étnicos.

Uma abordagem das dimensões da cultura, mas numa perspectiva mais de gestão, foi desenvolvida por Geert Hofstede (1980, 1991). O seu trabalho baseou-se num longo questionário, sob a forma de inquérito a 117.000 colaboradores, chefias e gestores da IBM, em 53 países. Este estudo é especialmente significativo devido ao tipo de organização abordada e, por ter sido, o único, realizado em larga escala e numa perspectiva intercultural, numa organização onde, todos os inquiridos eram geridos por políticas de Recursos Humanos uniformes.

O autor procura encontrar, a partir de quatro indicadores, os traços mais salientes das culturas nacionais, apresentando os seguintes valores culturais dominantes:

- A *distância hierárquica*, que se prende com a forma como os indivíduos aceitam as hierarquias e a distribuição desigual do poder nas organizações e na sociedade;

- O *grau de individualismo*, que tem a ver com a forma como a sociedade acentua ou dilui os traços de familiaridade ou de amizade;
- O *grau de masculinidade ou feminilidade* de uma cultura, depende da maneira como são acentuadas ou esbatidas as diferenças de papéis entre os dois sexos;
- O *controlo da incerteza* é, mais forte ou mais fraco, conforme a educação reforce ou atenua o receio perante a incerteza do futuro;
- *Orientação temporal*, que se prende com o grau de diferimento que os indivíduos têm para satisfazer as suas necessidades e atingir os objectivos de longo prazo.

Conforme referem Lopes e Reto (1990, 88), Hofstede, destacou uma configuração de valores encontrados em Portugal: *distância hierárquica* ligeiramente acima da média; um valor para o *individualismo* situado muito abaixo da média, tal como o valor encontrado para a *masculinidade*; quanto ao valor da *incerteza*, este é muito elevado, situando-se, praticamente no extremo da escala, o que indica uma intolerância à ambiguidade e uma aversão ao risco, verdadeiramente surpreendentes.

Jesuíno (1986, cit. por Lopes e Reto, op.cit, 89), comentou estes resultados, destacando o facto de que «os factores psicológicos dominantes, e provavelmente resultantes dos padrões de socialização, são pouco favoráveis à lógica do *contrato social*, à perspectiva de longo prazo, ao risco, ou seja, aos ingredientes básicos da mentalidade empresarial». No entanto, o mesmo autor é de opinião que este tipo de estudos não permite retirar conclusões lineares, uma vez que, em «contextos culturais como o português, um longo passado de ajustamentos mútuos gerou os seus próprios equilíbrios específicos».

Tendo por base alguns dos pressupostos e resultados destes estudos de dimensão intercultural, pode-se dizer que o comportamento dos gestores é influenciado, simultaneamente, pela cultura nacional e pela cultura organizacional. A importância relativa destas duas fontes de influência do comportamento dos gestores não é conhecida com exactidão, mas, segundo uma estimativa de Hofstede et al. (1992), indica-se que a cultura organizacional deve ter em conta uma variação de cerca de 30% respeitante ao comportamento individual dos gestores, influenciado pela cultura da sociedade onde se inserem. Uma dificuldade

que as empresas multinacionais enfrentam é a de preservar as suas culturas organizacionais, nos diversos países onde se localizam (DeGeorge, 1993, embora exista, geralmente, alguma correspondência entre a cultura nacional e a cultura organizacional).

Existe uma variedade de formas de classificar as diferenças na cultura organizacional. O estudo de Hofstede et al. (1992) em dez empresas localizadas na Holanda e na Dinamarca, identificou algumas diferenças na cultura organizacional que poderão servir como instrumentos para a explicação dos comportamentos de gestão éticos. As diferenças de cultura organizacional mais relevantes, naquele estudo, foram as seguintes (Carroll e Gannon, 1997, 97):

1. *A orientação para os processos versus a orientação para os resultados.* Na orientação para os processos existe uma preocupação fundamental sobre a forma como as actividades são realizadas e a expectativa de que estas sejam desenvolvidas segundo as normas, obtendo-se assim, resultados satisfatórios. A orientação para os resultados, por seu lado, centra-se na maximização dos resultados obtidos, sem grandes preocupações pela forma como foram conseguidos.
2. *Uma orientação de reduzido controlo versus uma orientação de forte controlo.* As empresas que enfatizam níveis de controlo elevados são caracterizadas pela existência de muitas práticas e políticas formais que servem para restringir e controlar o comportamento dos membros de uma organização. As organizações com níveis baixos de controlo permitem aos colaboradores, consideráveis margens de actuação e decisão.
3. *Uma orientação para as pessoas versus uma orientação para as funções/tarefas.* A diferença entre as duas orientações reside no valor e importância conferido às pessoas versus ao trabalho que é realizado. Uma organização com uma elevada orientação para as pessoas enfatiza o bem-estar dos colaboradores e a satisfação das suas necessidades pessoais e profissionais.
4. *Uma orientação para altas performances versus orientação para a acomodação (orientação profissional versus paroquial).* No primeiro tipo de orientação, as empresas têm elevadas expectativas de performance e

definem políticas e práticas que facilitem o alcançar desses níveis de performance. Nas organizações acomodadas (*avoidant*), que Hofstede apelida de “paroquiais”, existe uma tendência para se enfatizar a segurança e as práticas de gestão reactivas.

5. *Uma orientação para a comunicação aberta versus comunicação fechada (orientação pragmática versus normativa)*. Existe um maior grau de partilha de informação nas empresas que enfatizam a comunicação aberta entre os indivíduos, os níveis hierárquicos, as chefias e os subordinados.
6. *Uma orientação para o cliente versus orientação interna (orientação de sistema aberto versus sistema fechado)*. Em empresas com uma orientação para o cliente, existe, obviamente, uma maior proximidade com os clientes e um forte desejo de satisfação plena das suas necessidades. As empresas com uma orientação interna tendem a ser menos flexíveis nas relações negociais com os clientes, enfatizando mais o estrito cumprimento das regras contratuais.

Estas diferenças de orientação têm implicações na escolha das práticas de gestão, e conseqüentemente, nas atitudes éticas, conforme exemplificam Carroll e Gannon (1997, 97-98). Podemos esperar, por exemplo, que as empresas com orientação para os resultados, por oposição à orientação para os processos tenham maior probabilidade de enfrentar problemas éticos. Podemos, também, ter como hipótese que as empresas com baixos níveis de controlo possam vir a ter mais problemas éticos. As culturas organizacionais com uma elevada ênfase nas pessoas poderão ter que enfrentar menos problemas éticos no âmbito das relações laborais do que as empresas com orientação contrária. As culturas orientadas para as elevadas performances, provavelmente poderão ter mais problemas éticos do que as do tipo “paroquial”. As culturas baseadas em processos de comunicação aberta poderão ter menos problemas éticos do que as culturas que enfatizam a comunicação normativa. Por fim, poderemos esperar que as empresas fortemente orientadas para os clientes externos poderão ter que enfrentar mais problemas éticos do que as empresas com “sistemas fechados”. Obviamente, que esta última situação só se verificará se as empresas, motivadas para servir os clientes o

tentem fazer através de meios pouco éticos, infelizmente com recurso a poderosos instrumentos e técnicas de marketing de “manipulação”.

2.10 A GESTÃO E POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS FACE À INTRODUÇÃO DE SI/TIC

No caso das empresas que investiram em suportes informáticos de apoio ao sistema de informação de Recursos Humanos, poderemos analisar os impactes positivos e alguns dilemas/limites éticos das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) na gestão e implementação de um conjunto de Políticas de Recursos Humanos.

Incidiremos a nossa análise em seis sistemas de Recursos Humanos presentes, de forma mais ou menos explícita, em todas as Organizações, independentemente da sua grandeza e da estruturação do SIGRH, essas dimensões são: *Recrutamento, Selecção e Integração; Análise de Perfis Profissionais e Gestão das Performances; Sistemas de Recompensa; Sistema de Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho; Formação Profissional e Desenvolvimento dos Colaboradores e Novas formas de Organização do Trabalho.*

2.10.1 RECRUTAMENTO, SELECÇÃO E INTEGRAÇÃO

A utilização de TIC cria um maior leque de hipóteses para divulgar interna e externamente as necessidades de recrutamento. Permite maior rapidez, eficácia e imparcialidade no processo de selecção dos candidatos.

Os suportes de informação e comunicação abrem inúmeras potencialidades para *integrar* adequadamente os novos colaboradores na empresa, sendo a criação de *intranets* uma das soluções com maior potencial de divulgação do projecto de empresa. A existência de infra-estruturas comunicacionais básicas como placards electrónicos, vídeo institucional, documentação em suporte electrónico sobre a história da empresa, os fundadores, os valores e a missão da mesma são

instrumentos de grande valia no primeiro passo de fidelização de novos colaboradores que pretendamos atrair.

A existência de uma *intranet* na organização alarga as possibilidades de fazer um processo de *recrutamento interno* com grande transparência e objectividade, uma vez que todos os utilizadores do sistema poderão conhecer o número, o tipo de vagas a preencher e o perfil requerido para o preenchimento das mesmas. Quanto mais se difundir a informação maior o risco de atrair candidatos, cujo perfil e proveniência em termos de posicionamento na estrutura hierárquica, à partida, poderia não ser exactamente a desejada pelos responsáveis da área funcional que identificou a vaga. Nem sempre é fácil casar os velhos métodos de promoção com as potencialidades e riscos de perda de *status* dos novos sistemas de informação e comunicação de acesso descentralizado e difuso. Caberá aos responsáveis tomar a decisão adequada a cada situação em concreto.

Cada vez mais, na perspectiva de otimizar o processo de *recrutamento e selecção externo*, a maior parte das empresas, depois de claramente definidos os perfis requeridos para os cargos e alguns critérios de selecção, pagam a empresas de consultoria pela realização, por vezes integral, do processo de recrutamento e selecção. Muitas das maiores e mais conceituadas empresas deste ramo de consultoria têm páginas na *Internet*, onde, para além da informação sobre a actividade desenvolvida, dispõem de formulários extremamente completos para inserção do *curriculum vitae* de forma a permitir auto-candidaturas *on-line*, conforme áreas de qualificação e interesse. Como é óbvio, estas empresas dizem garantir a confidencialidade dos dados de natureza pessoal e profissional. Mas quem garante o direito à confidencialidade numa auto-estrada de informação, como é o caso da *Internet*? E como assegurar ao candidato de boa-fé que a empresa de consultoria vai ter uma conduta ética na gestão e manipulação das bases de dados, com tanta informação de tantos cidadãos com vontade e iniciativa manifesta de modificar e melhorar a sua situação pessoal e profissional?

Esta é sem dúvida uma questão ética que se coloca neste domínio de prestação de serviço via *Internet*. Questões de natureza similar se colocam, aliás, a todas as áreas de actividade contempladas pelo comércio emergente de suporte electrónico.

2.10.2 ANÁLISE DE PERFIS PROFISSIONAIS E GESTÃO DAS PERFORMANCES

É inegável que as empresas que têm vindo a (re)estruturar o SIGRH com suportes informáticos com possibilidades de integração, têm retomado o processo de análise de funções, mas numa lógica de simplificação, desburocratização e actualização permanente das funções existentes na empresa. Informação actualizada nesta área permite um mais adequado planeamento de Recursos Humanos ao nível de recrutamento e selecção, de gestão de carreiras, de sistemas de remuneração e incentivos, de sistemas de saúde, de higiene e segurança no trabalho e de formação profissional e desenvolvimento dos colaboradores.

Mais uma vez se poderão colocar questões de natureza moral, ética e até legal com a possibilidade dos responsáveis disporem permanentemente de uma fotografia actualizada sobre a natureza das situações de trabalho, os perfis e número de pessoas requeridas para as executarem em termos de eficiência e eficácia, a gestão dos tempos e até os níveis de desempenho dos titulares das funções. Analisando, de forma cruzada estas informações e indicadores, em termos de contribuição para o Sistema Organizacional como um todo, caberá aos gestores responsáveis decidir da pertinência, configuração e manutenção de um conjunto de funções a que estarão afectos um conjunto de indivíduos com rosto, cuja contribuição, mais ou menos visível, na consolidação do negócio da empresa, haverá que redefinir ou, por vezes, suprimir.

Relativamente à gestão da performance existem, cada vez mais, métodos sofisticados de avaliação das performances assistidos por computador, facilitando a utilização de instrumentos de avaliação que permitam analisar e quantificar a obtenção dos objectivos pré-definidos, assim como o cálculo e análise dos desvios. Existe a possibilidade de construir *tableaux de bord sociaux* que evidenciem as performances reais comparando-as com as esperadas, se os objectivos tivessem sido completamente atingidos, de cada colaborador por áreas e/ou departamentos da empresa.

As tecnologias de informação nesta área permitem ainda a síntese da informação recolhida por todos os actores envolvidos no processo de avaliação, havendo a possibilidade de fazer alguma harmonização de pontos de vista. Podem, ainda, evitar-se alguns erros típicos da avaliação das performances, como, por

exemplo, avaliar o candidato pelo desempenho que teve no passado pelo facto de não se conseguir fazer uma avaliação contínua.

Um sistema de informação suportado informaticamente permite algo fundamental para objectivar todo o processo, a comparabilidade das informações em períodos de tempo idênticos.

Depois de recolhidas, tratadas e sistematizadas todas as informações relativas à performance de cada colaborador com o apoio de ferramentas informáticas não se poderá, de forma alguma, omitir a realização da entrevista de avaliação de desempenho, espaço privilegiado de comunicação *face to face entre* o(s) avaliador(es) e o avaliado. As tecnologias de informação, só por si, são neutras no que concerne à democraticidade do processo, os actores sociais que as manipulam é que definem os limites de equidade e democracia que desejam introduzir neste e noutros processos de decisão empresariais.

2.10.3 SISTEMAS DE RECOMPENSA

Como já foi referido atrás, o SI/TIC nesta área dos Recursos Humanos tem um papel vital na melhoria e simplificação do processamento de remunerações. Como é óbvio, existe uma relação directa entre a complexidade do sistema de remuneração e a dimensão da empresa.

A automatização informática do processo traz, inegavelmente, maior eficiência e eficácia ao processo, evitando erros de cálculo, omissões e desactualizações. Permite cruzar os dados deste sub-sistema com informações relativas a outras áreas da gestão de Recursos Humanos, como é o caso do absentismo, do número de anos na categoria, da avaliação de desempenho e gestão de carreiras e da formação profissional, tendo assim em consideração, no momento exacto, as actualizações das remunerações e o cálculo e atribuição de incentivos para cada caso em concreto.

A personalização é uma das novas lógicas de actuação da Gestão das Pessoas e esta área das remunerações é, sem dúvida, a que os colaboradores, onde se incluem, muitas vezes, os de maior potencial, são mais sensíveis. Estou certa que a diferenciação de remunerações conforme o desempenho e potencial dos colaboradores gera, tendencialmente, maior equidade no sistema, em paralelo com um acréscimo de competição *inter-pares*. Desde que bem gerida, esta é saudável para o crescimento do potencial da organização e dos colaboradores. Se for fonte de conflitos latentes ou manifestos o clima organizacional poderá ficar tenso, gerador de grupos e subgrupos, que podem assumir comportamentos bastante antagónicos entre si e relativamente aos interesses da Organização, como é o caso dos “oportunistas”, “acomodados” e “excluídos”. Caberá aos líderes diagnosticar as origens dos desequilíbrios do sistema e assumir medidas e comportamentos adequados.

2.10.4 SISTEMA DE SAÚDE, HIGIENE E SEGURANÇA NO TRABALHO (SHST)

As tecnologias de informação e comunicação podem contribuir decisivamente para o desenvolvimento e melhoria permanente desta política de SHST através de:

- Aumento da segurança das tecnologias de produção, dos espaços e, claro das pessoas, através da aplicação da ergonomia, do planeamento adequado dos *layouts* das máquinas e equipamentos, de estudos de todos os espaços internos e externos dos edifícios, visando-se, em simultâneo, a segurança e a melhoria dos níveis de conforto das condições de trabalho.
- Melhoria e difusão alargada da comunicação interna na área da saúde, higiene e segurança no trabalho com o apoio de *spots* multimédia de alerta, espalhados por todos os locais de trabalho, com mensagens e dispositivos muito mais apelativos do que os convencionais.
- Conhecimento permanente do estado de saúde dos colaboradores. Os resultados das análises clínicas e dos exames de rotina feitos no âmbito da medicina no trabalho permitem ter informações actualizadas sobre a saúde

e comportamento de todos os indivíduos. Merecem todo o nosso respeito as organizações que se interessam, realmente, pelo bem-estar físico e mental das pessoas que empregam. Acreditamos que esta preocupação visa proteger em primeiro lugar, o indivíduo enquanto Pessoa, em segundo lugar, os outros indivíduos com quem trabalha e por último a existência e idoneidade da Organização.

O uso e manipulação deste tipo de informação do foro privado, sem ponderar os limites morais, éticos e legais, de forma a acautelar os interesses cruzados do trinómio *indivíduo- colegas- organização* é, por natureza, a área mais sensível da gestão de Recursos Humanos, cujos impactes, em termos individuais e organizacionais, podem ser potenciados pela utilização de SI/TIC integrados.

2.10.5 FORMAÇÃO PROFISSIONAL E DESENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES

À semelhança das políticas atrás referidas, a concepção, implementação e avaliação da Formação Profissional, poderão conhecer uma profunda reestruturação com a existência de SI/TIC.

Ao enumerar as várias fases do processo de formação é bastante evidente detectar contributos positivos dos SI/TIC no planeamento e implementação do processo.

- Diagnóstico das necessidades de formação (criação, difusão de instrumentos junto do público-alvo, recolha e tratamento cruzado da informação recolhida);
- Elaboração do plano de formação (concepção, participação e divulgação do plano);
- Execução e logística da formação (face às necessidades sentidas e ao tipo de público visado, é possível fazer análises comparativas com os resultados obtidos em acções similares e definir horários ajustados, duração das acções, ponderar entre formadores internos ou externos, local da formação

na organização ou fora da mesma, na perspectiva de maximizar a eficácia do processo);

- Métodos de formação (o exemplo mais evidente potenciado pelo uso de tecnologias de informação é o Ensino e Formação Assistidos por Computador- EAC; todos os métodos clássicos podem ter mais valias notórias com o uso de TIC em termos de atractividade de apresentação, gestão do tempo, rigor na demonstração...);
- Avaliação da formação (criação de grelhas integradas que permitam a análise dos objectivos e dos desvios, através do cálculo e comparação de indicadores de medida de concretização dos objectivos de formação em diferentes horizontes temporais, após a formação e, no médio e longo prazo, através das análises dos impactes da formação no nível de performance e desenvolvimento individual).

Como já referimos, toda a informação recolhida e convenientemente tratada sobre a política de formação profissional terá repercussões, mais ou menos, imediatas nas restantes políticas de Recursos Humanos.

2.10.6 NOVAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Para além da reflexão que fizemos sobre os impactos dos SI/TIC num conjunto de políticas/dimensões da GRH, consideramos igualmente oportuno abrir o espectro da análise, incluindo a área das Novas Formas de Organização do Trabalho. Neste âmbito iremos analisar assuntos como o teletrabalho, a flexibilidade, as organizações virtuais e em rede.

À semelhança do que aconteceu nas dimensões de GRH, anteriormente analisadas, também neste ponto o impacto dos SI/TIC é ambivalente, uma vez que as TIC oferecem um conjunto alargado de oportunidades de desenvolvimento organizacional, por um lado, e de desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores envolvidos em novas formas de organização do trabalho, por outro. Porém, estes mesmos colaboradores poderão ser sujeitos a diversas ameaças, no limite, à sua qualidade de vida pessoal e profissional.

“À medida que a tecnologia ganha uma maior presença nas nossas casas e nos nossos locais de trabalho teremos que analisar os efeitos profundos mas paradoxais desta variável. Por um lado, a tecnologia facilita grandemente a realização das tarefas rotineiras tornando os nossos ambientes domésticos e laborais mais eficientes. Por outro lado, a tecnologia pode ser a causa de maior isolamento e “impessoalização”. A revolução digital tem potencial capaz de transformar a forma como trabalhamos e ocupamos os nossos momentos de lazer. Por exemplo, as antigas barreiras entre a casa e o escritório, entre a nossa vida pública e privada têm-se dissipado, à medida que os trabalhadores têm aderido a alguma forma de teletrabalho. É por tudo isto necessário ponderar cuidadosamente as ramificações sociais desta tendência cada vez mais real (Spinello 1997, 234)”.

Um dos impactos dos SI/TIC traduz-se frequentemente na “flexibilidade quantitativa”, isto é, na redução/alteração de postos de trabalho.” Se parece inegável que as TIC possibilitam que as empresas se reorganizem e reinventem constantemente, também parece surgir, frequentemente, como consequência da sua utilização a perda/eliminação de alguns postos de trabalho. Embora muitos economistas defendam que, a longo prazo, as tecnologias gerarão mais postos de trabalho do que os por ela eliminados, não há dúvida do forte impacto, quer no tipo de postos de trabalho e profissões, quer nos níveis salariais (Spinello 1997, 234) ”.

Na verdade, neste ponto estamos perante os desafios lançados pelos SI/TIC e a responsabilidade de se controlar esse desafio, salvaguardando valores fundamentais tão diversos como a privacidade, liberdade individual, a fiabilidade e qualidade da informação, a segurança dos sistemas, a conciliação da vida familiar com a vida profissional, os limites da flexibilidade laboral, a estabilidade ou precariedade absoluta dos vínculos laborais.

É pertinente colocar algumas questões: “ Como poderão as organizações desenhar sistemas que as pessoas possam controlar e entender? Como poderão as organizações assegurar que os seus sistemas de informação sejam utilizados de uma forma ética e socialmente responsável?

Os Sistemas de Informação são tão essenciais ao negócio, governo e vida quotidiana das organizações que estas devem assegurar que aqueles sejam fiáveis, consistentes e seguros. Os sistemas automatizados ou semi-automatizados que tenham problemas de funcionamento ou sejam mal utilizados podem ter consequências extremamente danosas. Os sistemas de informação devem ser

desenhados para que a sua função seja correctamente entendida de forma a que as pessoas possam controlar o processo. Quando se constróem e utilizam os SI, a saúde, a segurança, a segurança no emprego e o bem-estar social devem ser considerados como objectivos organizacionais e do negócio. Os gestores poderão perguntar: Podemos nós utilizar padrões de alta qualidade para os nossos SI bem como para os nossos produtos e serviços? Poderemos construir SI que respeitem os direitos de privacidade das pessoas e conseguir simultaneamente atingir os nossos objectivos organizacionais? Deverão os SI tele-controlar os trabalhadores? O que deveremos fazer quando um SI desenhado para aumentar a eficiência e a produtividade elimina postos de trabalho?” (Laudon, 1996, 35).

Independentemente das variáveis a analisar teremos sempre presente a palavra “virtual”. Três das definições mais comumente aceites incluem: 1) a condição da não existência de fronteiras ou constrangimentos; 2) alguma coisa sem uma presença física e mais especificamente, 3) a utilização de hardware, software e redes para o desenvolvimento de uma diversidade de funções organizacionais. A primeira definição aplica-se a universidades virtuais. A segunda definição adapta-se a empresas virtuais cuja localização é um sitio na Internet. A terceira definição adapta-se aos teletrabalhadores que trabalham fora do estabelecimento da empresa. As três definições são consistentes com o pressuposto que as TIC “permitem fazer mais com menos recursos”.

A “GRH Virtual” consiste na utilização de sistemas informáticos, meios electrónicos interactivos e redes de telecomunicações para a execução das funções de um DRH. Os GRH “virtuais” pretendem conseguir a maior integração de todos os serviços de RH com o objectivo de conseguir a máxima satisfação dos colaboradores. Este modelo de GRH assistido pela tecnologia começa por razões de eficiência mas rapidamente se transforma numa fonte de vantagem competitiva.

2.10.7. IMPACTOS DOS SI/TIC NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS, EM TERMOS LATOS

A integração, propiciada pelo uso de Sistemas de Informação de Recursos Humanos (SIGRH), permite uma revolução total em termos de importância conferida ao processo de comunicação interna, potenciando outros tipos e formas de *comunicação interna e externa*, com impactes visíveis e mensuráveis em termos de *motivação*, de *clima* e *cultura organizacional*.

No que se refere à função Recursos Humanos, um SIGRH permite que a função seja efectivamente partilhada por todos os responsáveis da empresa, uma vez que a informação pode estar acessível a todos os que dela necessitem, evitando a concentração da mesma num conjunto limitado de pessoas que, normalmente, fazem parte do Departamento de Recursos Humanos. Conforme Snell et alli (1995) um SIGRH terá sempre três níveis de impactos na Gestão de Recursos Humanos: 1- *Impacto operacional* - reduzindo os custos e melhorando a produtividade interna da função RH; 2- *Impacto relacional* - permitindo a todos os gestores e até aos colaboradores aceder às bases de dados de RH, reduzindo, simultaneamente, os tempos de resposta e melhorando os níveis de serviço prestado, tornando efectivamente possível a partilha da função; 3- *Impacto transformacional* - organizando a interacção humana para criar equipas virtuais e uma organização em rede mais flexível.

Apesar de todo o risco de descentralização de algumas informações dos colaboradores, ganha-se indubitavelmente em termos de eficácia no processo e tempo de tomada de decisão. O conjunto estruturado de informações contido no SIGRH permite tomar decisões com preocupações de impactes sistémicos, uma vez que teremos ao nosso dispor, em tempo real, todas as informações do interior e exterior da empresa (parceiros internos e externos), isto é sobre o Sistema de Informação Social (SIS) – expressão adoptada por vários autores franceses. Para Martory (1992, 270) "o SIS é, ao mesmo tempo, um instrumento de comunicação interna, um suporte de comunicação com o suprasistema ambiental e um suporte de pilotagem social".

É possível adoptar uma lógica de personalização e antecipação na gestão do SIS, chegando mais perto das pessoas e implementando uma filosofia de *Marketing Integrado*, com repercussões no clima organizacional interno e na imagem externa da empresa.

III. SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS (SIGRH)

3.1 DEFINIÇÃO DE SISTEMA DE INFORMAÇÃO (SI)

Antes de proceder à definição de Sistema de Informação de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH), julgamos oportuno apresentar as definições de *sistema*, *informação* e *sistema de informação*.

A palavra *sistema* é muitas vezes restritivamente compreendida - algumas pessoas pensam de imediato em *computer system* quando se usa o termo, mas como é óbvio, utiliza-se a palavra nos mais diversos contextos, entre eles, nos sistemas de informação. "Um sistema é um conjunto de pessoas, máquinas e métodos organizados com o fim de levar a cabo um conjunto específico de tarefas" (Schultheis, 1998, 31). Avancemos com uma definição de informação na qual nos revemos, " a informação é, por natureza, uma representação simbólica, em código convencional, de acontecimentos, objectos ou fluxos que constituem o real perceptível. Conjuga assim um conjunto de registos em linguagem simbólica (dados), interpretados de acordo com um determinado código (padrão). A estrutura de relações informacionais que se estabelecem, constitui um Sistema de Informação (SI), ou seja um conjunto organizado de procedimentos que, quando despoletados, geram informação útil à gestão da unidade económica em que se inserem" (Zorrinho, 1995, 15).

Os sistemas de informação têm as mesmas características dos sistemas em geral. O maior objectivo de um sistema de informação é converter dados em informação - informação são dados com significado. Num contexto organizacional, um sistema de informação é um subsistema do sistema organizacional.

Um sistema de informação consiste num conjunto de componentes que interagem para atingir o objectivo de fornecer informação sobre as actividades quotidianas de forma a permitir que os gestores possam controlar as operações organizacionais. Os sistemas de informação podem também fornecer informação que permita aos gestores afectar recursos e estabelecer planos de longo prazo. Um sistema de informação integra um conjunto de elementos como hardware,

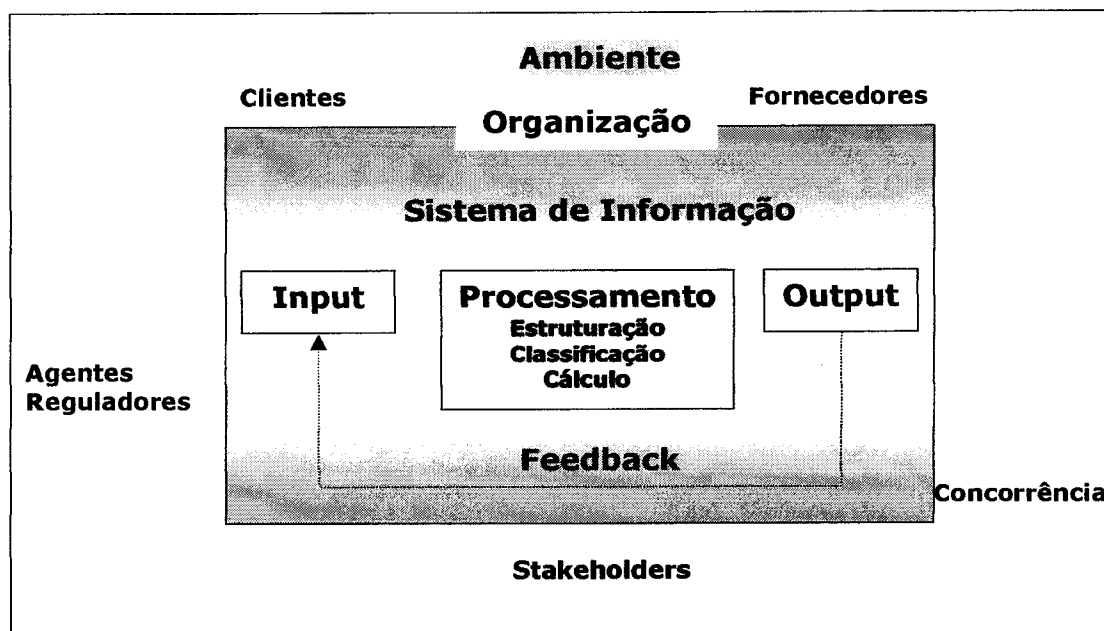
software, pessoal, bases de dados e os procedimentos para levar a cabo os objectivos do sistema (Schultheis, 1998, 39).

Um sistema de informação pode ser definido tecnicamente como um conjunto de componentes inter-relacionados que recolhem, processam, armazenam e distribuem informação para suportar e controlar o processo de tomada de decisão. Os sistemas de informação para além de suportar a coordenação e o controlo do processo de tomada de decisão, podem também ajudar os gestores e todos os colaboradores a analisar os problemas, a visualizar assuntos complexos e a criar novos produtos (Laudon e Laudon, 1996, 9).

Os sistemas de informação contêm informação sobre pessoas, lugares e coisas com relevância para a organização ou para o ambiente envolvente.

Num sistema de informação existem três actividades que permitem suprir as necessidades de informação organizacional para o processo de tomada de decisão, controlo das operações, análise dos problemas e criação de novos produtos ou serviços. Estas actividades são *Input*, *Processamento*, *Output*. *Input*, consiste na captura e recolha de dados da organização ou do seu ambiente externo. *Processamento* é a conversão, manipulação e análise dos dados introduzidos numa forma compreensível para os humanos. *Output* é a distribuição da informação processada às pessoas ou actividades onde esta vai ser utilizada. Os sistemas de informação também requerem *Feedback*, que consiste no output que é dado aos elementos da organização de forma a avaliar ou corrigir os inputs.

Figura 10: Funções de um sistema de informação



Fonte: LAUDON, Kenneth C., LAUDON, Jean Price, *Management Information Systems*, Ed. Prentice Hall, 1996, 4ª Edição: 10.

Em qualquer organização existem dois tipos de sistemas de informação: os sistemas de informação formais e os informais. Os SI formais baseiam-se em definições aceitas e previamente fixadas dos dados e procedimentos para a recolha, armazenagem, processamento, disseminação e a utilização desses dados. Os SI formais são estruturados, isto é, operam em conformidade com regras predefinidas que se mantêm relativamente fixas e não são facilmente modificáveis. Os SI informais baseiam-se, pelo contrário, em acordos implícitos e em instáveis regras de comportamento.

Vamos deter a nossa atenção apenas nos SI formais e *computer-based information systems* (CBIS). Os SI formais podem ser suportados informaticamente (computer-based) ou manuais. Os sistemas manuais usam como suportes tecnológicos o papel e o lápis. Os *computer-based information systems* (CBIS), pelo contrário, baseiam-se em tecnologia de *hardware* e *software* para processar e disseminar informação. Quando usamos o termo SI estaremos a referir-nos a *computer-based information systems* - sistemas organizacionais formais que se suportam em *computer technology*.

Embora os SI *computer-based* utilizem *computer technology* para processar os dados em informação compreensível, existe uma grande diferença entre um computador e um programa de computador, por um lado, e entre um computador e um SI, por outro. Os computadores electrónicos e os respectivos programas de software são as plataformas tecnológicas, as ferramentas e equipamentos dos modernos SI. Os computadores fornecem o equipamento para armazenar e processar informação. Os programas de computador ou software, são um conjunto de instruções de funcionamento que dirigem e controlam o processamento do computador. Saber como os computadores e os programas de computador funcionam é importante para se desenharem soluções para os problemas organizacionais, mas os computadores são apenas parte de um SI (Laudon e Laudon, 1996, 10).

Para compreender os SI é necessário entender os problemas organizacionais que impulsionaram o design desses SI, os seus elementos de arquitectura e de design e os processos organizacionais subjacentes a estas soluções. Hoje em dia os gestores devem combinar a literacia em computadores com a literacia em SI.

Numa perspectiva de gestão, um SI é uma solução organizacional e de gestão suportada em tecnologia de informação, com a finalidade de responder aos desafios colocados pelo ambiente envolvente (Laudon e Laudon, 1996, 10).

Para conceber e utilizar os SI eficazmente tem que se analisar previamente o ambiente, a estrutura, a função e as políticas das organizações, assim como o papel da gestão e a gestão do processo de decisão. Em seguida analisam-se as capacidades e oportunidades proporcionadas pelas TIC contemporâneas de forma a proporcionarem efectivamente soluções organizacionais.

3.2 TIPOS DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO (SI)

Existem quatro principais tipos de sistemas de informação que servem diferentes níveis organizacionais: sistemas de nível operacional, sistemas de nível de conhecimento, sistemas de nível de gestão e sistemas de nível estratégico.

Os *sistemas de nível operacional* suportam as actividades dos gestores operacionais permitindo registar as actividades elementares e transações da organização tais como as vendas, os recebimentos, os depósitos de caixa, o processamento de salários as decisões de crédito e os fluxos de materiais na fábrica. O principal objectivo dos sistemas deste nível é responder às questões de rotina e traçar o fluxo de transações dentro da organização.

Os *sistemas de nível de conhecimento* suportam o conhecimento e os dados dos trabalhadores da organização. O objectivo deste tipo de sistemas é ajudar a organização a integrar novo conhecimento no negócio, bem como permitir que a organização controle o fluxo da burocracia organizacional (paperwork). Os sistemas de nível de conhecimento, principalmente na forma de *workstations* e *office systems*, são as aplicações que apresentam, actualmente, um maior crescimento nas empresas.

Os *sistemas de nível de gestão* são desenhados para monitorizar, controlar e tomar decisões, bem como para apoiar as actividades administrativas dos gestores intermédios. A principal questão a que estes sistemas pretendem responder é: as coisas estão a correr bem? Estes sistemas comparam os outputs do presente com idêntico período de há um mês ou um ano atrás. Este tipo de sistemas não fornecem informação momentânea sobre as operações mas antes relatórios periódicos sobre as mesmas.

Os *sistemas de nível estratégico* ajudam a gestão sénior a reflectir sobre questões estratégicas e tendências de longo prazo, quer na empresa quer no ambiente externo. O seu principal objectivo é detectar mudanças e oportunidades no ambiente externo atendendo à capacidade organizacional existente.

Quais serão os níveis de emprego daqui a cinco anos? Quais são as tendências de longo prazo dos custos industriais, e como é que a nossa empresa se colocará? Que produtos surgirão nos próximos cinco anos?

Os sistemas de informação podem também ser diferenciados por funções. As principais funções organizacionais, como as vendas e o marketing, a produção, as finanças, a contabilidade e os Recursos Humanos são servidos por sistemas de informação específicos. Uma organização típica tem sistemas de nível operacional, de gestão de conhecimento e estratégico para cada área funcional.

É ainda de referir que diferentes organizações têm diferentes sistemas de informação para a mesma área funcional. Isto explica-se porque não há duas

organizações com os mesmos objectivos estruturas ou interesses, os SI devem ser construídos por medida, em função da característica únicas de cada organização. Mais uma vez invocamos o carácter contingencial das soluções no âmbito dos SI, à semelhança do que ocorre em todas os outros sistemas e subsistemas organizacionais.

Existem ainda características específicas de sistemas de suporte a cada nível organizacional. O quadro 4 mostra as características de tipos específicos de sistemas de informação que correspondem a cada nível organizacional. Uma organização deve ter *executive support systems* (ESS) no nível estratégico; *management information systems* (MIS) e *decision support systems* (DSS) no nível de gestão; *knowledge work systems* (KWS) e *office automation systems* (OAS) no nível de conhecimento; e *transaction processing systems* (TPS) no nível operacional.

Os sistemas, em cada nível, são especializados para suportar as principais áreas funcionais. Assim, os sistemas mais comercializados são desenhados para apoiar os trabalhadores ou gestores de cada nível nas funções de vendas e marketing, produção, finanças, contabilidade e Recursos Humanos.

Quadro 4: Características dos sistemas de processamento de informação

Tipo de Sistema	Inputs de informação	Processamento	Outputs de informação	Utilizadores
ESS	Dados agregados; externos e internos	Gráficos, simulações; interactividade	Projeções; respostas a questões	Gestores de topo
DSS	Baixo volume de dados; modelos analíticos	Interactivo; simulações, análises	Relatórios especiais; análise de decisão; respostas a questões	Executivos; órgãos de staff
MIS	Síntese da transacção de dados; elevado volume de dados; modelos simples	Relatórios de rotina; modelos simples; análise superficial	Sínteses e relatórios sobre desvios	Gestores intermédios
KWS	Especificações de design; baseado no conhecimento	Mobilização; simulações	Modelos; gráficos	Executivos e staff técnico
OAS	Documentos; orçamentos	Documentos; gestão; orçamentação; comunicação	Documentos; orçamentos; mail	Trabalhadores administrativos
TPS	Transacções; acontecimentos	Catálogo; listagem; integração; actualização	Relatórios detalhados; listas; sínteses	Operacionais e supervisores

Fonte: LAUDON, Kenneth C., LAUDON, Jean Price, *Management Information Systems*, Ed. Prentice Hall, 1996, 4ª Edição: 19.

3.3 SISTEMAS ENTREPRISE RESOURCE PLANNING (ERP)

Os sistemas ERP suportam o negócio (ou a organização) através da optimização, planeamento, manutenção e gestão dos recursos. Estes sistemas têm a capacidade de integrar funções que são fundamentais para todos os negócios, como finanças, produção e distribuição. Os ERP ajudam a conferir equilíbrio e a optimizar a empresa.

Os vários processos do negócio fazem com que um sistema ERP seja dividido em quatro áreas: sistemas de Gestão de Recursos Humanos, sistemas financeiros, sistemas de distribuição e sistemas de produção. Cada uma destas quatro principais áreas de aplicação contém várias componentes. Por exemplo, a área de sistemas de gestão de Recursos Humanos inclui todos os processos relativos à gestão das políticas de Recursos Humanos, por um lado e o processamento das remunerações, por outro lado. Em todos os sistemas RH ERP, podemos geralmente encontrar as seguintes componentes funcionais (Anderson, 2001, 5):

- *Recursos Humanos*: inclui os processos que permitem guardar os registos básicos e a informação sobre os colaboradores da organização, bem como os principais aspectos do planeamento de gestão de carreiras, do plano de sucessões, da formação, da saúde e da segurança, remunerações, recrutamento e selecção;
- *Benefícios*: geralmente cobre os benefícios oferecidos selectivamente a alguns trabalhadores, incluindo programas como, por exemplo, planos de reforma, planos de saúde, seguros, programas de férias e planos referentes a *stock options*.
- *Payroll*: inclui os processos que conduzem ao pagamento das remunerações dos empregados, incluindo os salários e as respectivas deduções.

Porque é que muitas empresas na década de 90 implementaram sistemas ERP? A resposta a esta questão residiu no facto de muitas organizações utilizarem sistemas que não eram integrados e que exigiam duplicação na entrada de dados. Neste caso os líderes ou gestores têm que consultar os numerosos sistemas existentes de forma a obterem a informação que necessitam para tomar decisões chave.

Os sistemas ERP surgiram para ajudar a resolver estes aspectos. Este tipo de sistemas permite fazer o seguinte (Andersen, 2001, 15):

- Integrar dados chave para evitar a entrada duplicada dos mesmos, o que permite poupar tempo, dinheiro e custos de oportunidade;
- Permite analisar dados chave da empresa num sistema que permite tomar decisões adequadas suportadas em informação fidedigna, permitindo, assim, analisar a organização mais facilmente;
- Cortar nos custos de manutenção e de suporte, incluindo recursos de informação ou de suporte tecnológico, bem como reduzir as necessidades de formação, uma vez que as principais aplicações estão num único sistema;
- Fundir processos através da automatização e integração das aplicações. Os sistemas podem criar novas áreas de oportunidade de negócio.

Podemos questionar qual a razão para implementar um *package* e não desenvolver internamente a própria aplicação. Existem alguns *benefícios notórios* na implementação de uma solução de *package* relativamente ao desenvolvimento interno da mesma:

- O desenvolvimento da aplicação do *package* baseia-se no exemplo de boas práticas de muitas organizações;
- O fornecedor tem que estar a par das últimas mudanças na tecnologia para poder continuar a ser competitivo. Por isso os últimos instrumentos e técnicas estão incorporados na aplicação;
- A organização não tem que ter um grande grupo de programadores para desenvolver a aplicação desejada para uma determinada área funcional do negócio.

Mas um *package* tem também *algumas desvantagens* relativamente a uma aplicação feita por medida:

- A organização perde controlo sobre as funcionalidades da versão da aplicação, porque, embora os fornecedores informem sobre as características e funções do *package*, este não é controlado apenas por uma organização;
- A organização tem que formar e manter uma equipa que conheça as características do *package* e as funções técnicas, de forma a prestar todo o apoio necessário a todos os utilizadores;
- É necessário ter um maior controlo no que se refere ao suporte do produto do que aquele que se teria num sistema desenvolvido internamente;
- Não é possível ter processos de diferenciação de marketing, uma vez que várias empresas usam um mesmo sistema *package* construído com base nas melhores práticas.

3.4 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS (SIGRH)

3.4.1 SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (SIRH)

Ao apresentarmos o conceito e conteúdos deste ponto do trabalho, consideramos oportuno esclarecer os motivos que nos levaram a adoptar a designação de *Sistemas de Informação de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH)*, uma das três dimensões objecto de análise nesta dissertação.

Conforme refere Ceriello (1998, 6), o termo *human resources management systems* é um palavrão mesmo para aqueles que trabalham com eles todos os dias. Alguns utilizam a abreviatura HRMS. Há quem considere os HRMS como um tipo de *human resources information system* (HRIS), um *personnel data system* (PDS), um *employee information system* (EIS) ou um *staff data system* (SDS).

Independentemente do termo utilizado, cada vez mais profissionais responsáveis pela manutenção dos ficheiros dos colaboradores incluem os suportes electrónicos como uma parte integral dos seus processos de gestão. Todas as designações citadas referem-se à aplicação de meios informáticos, não apenas para a manutenção dos ficheiros do pessoal e para o *reporting*, mas também para o processo de tomada de decisão.

Atendendo à proliferação de designações e à nossa perspectiva sobre o que entendemos que deve e pode ser um sistema de informação suportado por tecnologias de informação e de comunicação (SI/TIC) para a área da gestão de Recursos Humanos, decidimos adoptar neste trabalho a designação de *Sistemas de Informação de Gestão de Recursos Humanos*, que abreviadamente passaremos a apresentar por SIGRH, enfatizando holisticamente as componentes “informação” e “gestão” e não apenas uma delas, como é o caso da designação *Sistemas de Informação de Recursos Humanos* que unicamente dá enfoque à variável “informação” e da expressão *Sistemas de Gestão de Recursos Humanos* que evidencia a componente de “gestão”. Entre estas duas expressões preferimos, apesar de tudo, a segunda, SGRH, uma vez que a dimensão “gestão” pressupõe, inevitavelmente, a existência de informação, não acontecendo o mesmo com a hipótese contrária, isto é, muitas vezes existe a variável informação, frequentemente, em abundância e não há capacidade individual ou organizacional para a gerir eficazmente, de forma a gerar mais-valias para a organização. Uma vez que este trabalho de investigação é realizado, pensado e escrito segundo as regras da língua portuguesa, não necessitamos de ter a síntese, quase sempre excessiva, dos anglo-saxónicos. Utilizaremos a nossa expressão *Sistema de Informação de Gestão de Recursos Humanos*, porque se adoptássemos a designação de Ceriello, poderíamos descurar um pressuposto fundamental do conceito de Sistema de Informação “Um SI é uma solução *organizacional* e de *gestão*...”. Aproveitando este “jogo” de palavras que a língua portuguesa nos permite e as razões atrás invocadas para a designação abreviada de SIGRH em todas outras partes deste trabalho, nos pontos seguintes conotaremos o SIRH com a utilização de plataformas tecnológicas menos avançadas e os SIGRH com a utilização de tecnologia mais avançada.

Como qualquer outro *computer-based information system* (CBIS), um SIRH é mais do que uma *high-technology black box*. Um SIRH consiste basicamente nas seguintes partes (Ceriello, 1998, 8):

- *Dados sobre os empregados* organizados num conjunto de ficheiros conhecido por *employee master data base* (os dados transformam-se em informação quando são organizados sequencialmente, resumidos e preparados para a análise lógica);
- *Outras bases de dados e ficheiros* que fornecem informação relativa aos RH, tal como as tabelas de salários, tabelas de organização e tabelas de agrupamento de funções.
- *Software* - programação de instruções que ordenam e controlam a armazenagem e manipulação de dados com a respectiva documentação, formação e procedimentos de suporte para a utilização adequada do sistema.
- *Hardware* - o equipamento electrónico e mecânico que permite accionar as funções pretendidas, incluindo os equipamentos periféricos e consumíveis.
- *Staff* - gestores, programadores, analistas, pessoal técnico de apoio, administradores de bases de dados, especialistas de segurança, *staff* do centro de informação, *staff* para a entrada de dados e o *staff* jurídico e de auditoria.
- *Manual de operações* - contém os procedimentos que suportam actividades computadorizadas mas também operações em que a segurança, privacidade ou limitações tecnológicas que não envolvam o computador.
- *Políticas e procedimentos - standards* para os processos manuais e automatizados que devem descrever como proceder a entradas específicas de dados, actualização de transacções, geração de relatórios, manutenção do sistema e actividades relacionadas.
- *Utilizadores* - os valores, as necessidades, as qualificações, a experiência e as capacidades (skills) quer dos designers, quer dos utilizadores; inclui todos os utilizadores desde os aprendizes aos especialistas, "both within human resources and outside".

Definamos, então, *Sistema de Informação de Recursos Humanos (SIRH)*, como um conjunto de instrumentos que deverá permitir: registar na fonte todas as informações úteis sobre os RH; guardar as informações (actuais, históricas, transitórias, etc...); submetê-las aos diferentes processos de tratamento; fornecer as informações registadas ou produzidas aos interessados no momento oportuno, sob a forma julgada conveniente e no local apropriado (Peretti, 1997, 77).

O ponto de partida para um SIRH é a criação de um Sistema de Base de Dados. Poderemos definir "Base de Dados como um conjunto de dados inter-relacionados, armazenados com uma redundância controlada para servir uma ou mais aplicações da melhor forma" (Martin, 1976). A utilização do termo "base de dados" tornou-se popular nos anos 70. Deu-se então um fenómeno algo caricato, muitos utilizadores promoveram os seus ficheiros a bases de dados, sem contudo modificarem a sua natureza, de forma a que apresentassem algumas das mais importantes características de uma base de dados: independência dos dados; rapidez na obtenção de informações espontâneas requeridas; a não redundância; versatilidade na representação das relações entre os itens; protecção segura e, em muitos casos, acessibilidade em tempo real (Martin, 1976).

O propósito de qualquer SIRH é fornecer aos seus utilizadores informação. Os fins para que esta informação é utilizada variam, mas o que se verifica, quase sempre, é o facto de um SI se suportar em bases de dados relacionais para armazenar e categorizar todos os ficheiros de dados, que se juntam através de elementos comuns (ex. Nome, BI, Morada). Como resultado, qualquer informação desejada pode ser acedida e obtida através do número do BI de cada colaborador. "Este tipo de bases de dados relacionais permite aceder a informação com um nível de detalhe nunca antes conseguido" (Hubbard, 1998).

As bases de dados organizacionais constituem um enorme reservatório de informação que pode ser usado para uma gestão construtiva da organização. Os registos pessoais indicando quem ocupa determinado cargo, com determinado salário e com determinada formação/qualificação constituem a base para compreender o "skill mix" da empresa e ajuda a identificar possíveis candidatos para determinados cargos (Morton, 1991, 11).

Na área de Recursos Humanos, as várias bases de dados relacionais permitem obter e armazenar dados relativos a diferentes estratos ou níveis de complexidade (Chiavenato, 1998, 560):

- Dados pessoais sobre cada empregado, *cadastro de pessoal*;
- Dados sobre os empregados de cada secção, departamento ou divisão; Dados sobre os ocupantes de cada cargo; Dados sobre os salários e incentivos salariais; Dados sobre os benefícios e serviços sociais; Dados sobre candidatos; Dados sobre cursos e actividades de formação, etc.

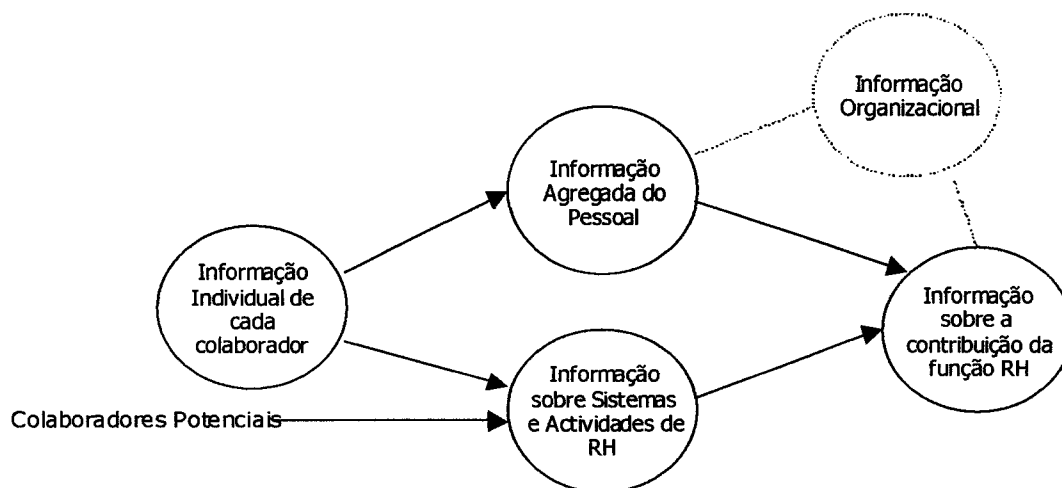
Para Peretti (1997, 78-79) o sistema de informação deve ter procedimentos funcionais em três grandes domínios:

- A gestão dos salários;
- A gestão administrativa do pessoal;
- A gestão dos Recursos Humanos.

Pensamos, no entanto, que a abordagem de Torrington e Hall (1998, 133) é ainda mais abrangente em termos dos conteúdos do SIRH. Para o autor o SIRH deve ser visto como o resultado integrado de quatro áreas de informação:

- Informação individual de cada colaborador;
- Informação agregada do pessoal;
- Informação dos sistemas e actividades de RH;
- Informação sobre a função RH.

Figura 11: Um modelo para a informação de RH



Fonte: TORRINGTON, 1998, 133

Muitas pessoas tendem a pensar nos SIRH informatizados como simples e fáceis métodos de manutenção de ficheiros de pessoal. Um sistema bem desenhado e implementado é muito mais que isso. Das mais diversas formas um SIRH consegue suportar todas as áreas da GRH (Ceriello, 1998, 8).

Quase todos os SIRH são diferentes. Alguns são suficientemente pequenos para correr num micro-computador com um programa estandardizado quase impossível de proceder a alterações. Alguns requerem um *mainframe*, uma rede de terminais remotos ou distribuídos e um *staff* de analistas e programadores informáticos. Alguns departamentos de RH tentam integrar todas as aplicações de software de RH num único sistema informático. Neste caso, as aplicações partilham uma base de dados comum e permitem aos utilizadores aceder e comparar dados de diversas funções de RH simultaneamente. Outras organizações mantêm sistemas separados para as várias funções de RH, criando interfaces que permitam a transferência de dados electrónicos ou a ligação com outros sistemas. Mantêm-se as funções completamente separadas com um único manual de alteração de dados. Por exemplo, o processamento de salários usa frequentemente um sistema individual ou com interfaces com o SIRH, para troca ocasional de dados. Um SIRH pode começar como uma aplicação individual para micro-

computador para uma função, por exemplo, para suportar a selecção de candidatos e a gestão do emprego.

As grandes organizações, normalmente, têm um SIRH altamente compartimentado, constituindo um microcosmo da organização. Cada sistema inclui software para numerosas aplicações de RH e serve utilizadores que são especialistas em áreas tais como remunerações de executivos, planeamento estratégico de RH, planta de segurança e outras. Algumas grandes empresas com várias filiais usam um SIRH centralizado que é simultaneamente acessível à sede e às divisões. As sedes implementam políticas gerais e decisões estratégicas baseadas na informação dos SIRH e as divisões desenvolvem actividades operacionais. Outras grandes organizações com GRH descentralizada possuem um SIRH completamente independente para cada região ou estabelecimento; cada unidade organizacional tem a sua própria base de dados e uma aplicação de software completa. As diferentes unidades no que se refere a transacções de input ou mudanças de estatuto (salários, promoções, transferências e cessações) actualizam o SIRH central e podem transmitir ao sistema central informação sumária.

Uma pequena empresa que tenha apenas um estabelecimento requer um SIRH menos sofisticado, no entanto os utilizadores necessitam ter competências generalistas para trabalharem com múltiplas funções de RH existentes no sistema. Porém, algumas pequenas empresas têm necessidades tão específicas que obrigam a que se tenham sistemas quase tão complexos como os das grandes empresas.

3.4.2 VANTAGENS E LIMITAÇÕES DA UTILIZAÇÃO DE SIRH

Segundo Peretti (1993, 14), a Gestão de Recursos Humanos Assistida Por Computador (GRHAC), tem impactos ao nível dos DRH e da Organização da função em termos globais a cinco níveis:

- 1- Ganhos de produtividade;
- 2- Melhoria do serviço;

- 3- Melhoria da qualidade das decisões de GRH;
- 4- Incentivo à partilha da função entre os DRH e a hierarquia intermédia;
- 5- Maiores possibilidades de antecipação.

Ceriello (1998, 13), refere que a informatização do DRH traz numerosos benefícios, destacando-se os seguintes:

- Aumento da fiabilidade dos dados;
- Aumento da velocidade de processamento;
- Produção de resultados mais sofisticados e adequados;
- Aumento da produtividade.

Existe, porém, um conjunto de limitações dos sistemas de informação de Recursos Humanos, suportados tecnologicamente.

Conforme refere Ceriello (1998, 17), há quinze ou vinte anos atrás, muitas pessoas viam os computadores como uma panaceia para os problemas dos gestores de pessoal. Muitos pensavam que revolucionaria a GRH. Embora, o computador possa melhorar a exactidão e a oportunidade dos ficheiros de pessoal, a automatização, por si só, não transforma o sucesso do departamento de RH. Muitos sistemas têm melhorado, significativamente, as operações de GRH, mas até um sistema excelente é apenas um elemento que um departamento de Recursos Humanos necessita. Alguns processos de Recursos Humanos são ainda feitos manualmente com pouco ou nenhum envolvimento informático. Estes processos incluem, principalmente, actividades interpessoais, tais como, aconselhamento, entrevista, supervisão e vigilância. Um SIRH não substitui políticas e procedimentos de gestão seguros que permitam negociar com os candidatos, os empregados e os “retirados”. A informatização não substitui as capacidades de gestão e de comunicação.

Muitos dos utilizadores encaram o sistema como uma panaceia até que eles tenham os seus ficheiros automatizados. Os gestores de Recursos Humanos têm que manter uma atitude de verificação da exactidão dos dados. “Embora o sistema considere o dia 31 de Novembro como uma data inválida, se o utilizador fizer um registo em 12 de Dezembro mas a data correcta desse registo fosse 21 de Dezembro, o sistema não consideraria incorrecta esta entrada.” Na verdade, um

sistema informático não tem capacidade de julgamento sobre a verdade ou justiça da entrada dos dados. O *staff* de Recursos Humanos deve estar seguro que os indicadores de performance, as revisões salariais e outro material de avaliação introduzidos no sistema reflectem elevados padrões profissionais éticos.

Alguns departamentos têm ficado desencantados com o seu sistema de Recursos Humanos, sendo uma das maiores causas deste desencanto a gestão inadequada das expectativas dos utilizadores, bem como a incorrecta selecção do sistema e a formação inadequada ou insuficiente dos utilizadores – todas estas situações desde que sejam objecto de um cuidadoso planeamento podem ser prevenidas.

Quer a gestão, quer os utilizadores não devem esperar que um novo sistema de Recursos Humanos resolva todos os problemas e conflitos organizacionais.

A gestão deve estar capacitada para comunicar aos especialistas de informática quais as suas reais necessidades para que o SIRH possa satisfazê-las plenamente. Muitas vezes o *staff* de Recursos Humanos e os especialistas da informática falam linguagens muito diferentes. É necessário ter em atenção as características e necessidades destas duas sub-culturas organizacionais, podendo assim melhorar-se a comunicação e os resultados. O sucesso dos sistemas de informação suportados informaticamente, depende de um planeamento e comunicação adequadas entre utilizadores, planificadores, consultores e vendedores.

Quadro 5: Motivos da falta de eficácia dos SIRH

- Objectivos e resultados pouco claros
- Incorrecto diagnóstico das necessidades e problemas a resolver
- Sobredimensionamento do sistema em função das necessidades da organização
- Inadequada selecção da aplicação e/ou vendedor
- Reduzido envolvimento dos utilizadores
- Planeamento superficial dos impactos sobre procedimentos chave
- Falta de sensibilidade e formação para lidar com sistemas informáticos
- Expectativas irrealistas da Gestão
- Falta de planeamento global para a gestão dos ficheiros de Recursos Humanos
- Falta de flexibilidade e adaptabilidade do/ao sistema
- Incorrecta interpretação das especificações do SIRH
- Deficiente comunicação entre recursos RH e os especialistas em SI
- Subestimação do esforço de conversão do sistema informático de RH
- Inadequado teste ao SIRH

Fonte: CERIELLO, Vincent R., *Human Resource Management Systems*, Ed. Jossey-Bass, p.18, 1998.

Completamente avessos a determinismos, tecnológicos ou outros, é nossa intenção, neste trabalho, alertar para alguns limites éticos que se colocam à implementação de um SIRH. Contrariando o que defendem alguns autores como por exemplo (Pasqualetto, 1994), que consideram que "o SIRH seria um modelo perfeito de eficiência e qualidade dos dados se apenas os colaboradores do Centro de Informação de Recursos Humanos (CIRH) utilizassem o sistema", parece-nos, por isso, fundamental reflectir sobre as consequências da abertura, maior ou menor, do SIRH. Porque, tal como refere (Leonard, 1991), "longe vão os dias em que a informação ficava guardada em ficheiros de papel nos DRH, disponível apenas para os que tinham ganho acesso físico à mesma", é necessário balizar as condutas dos diferentes agentes no que se refere ao acesso e manipulação de

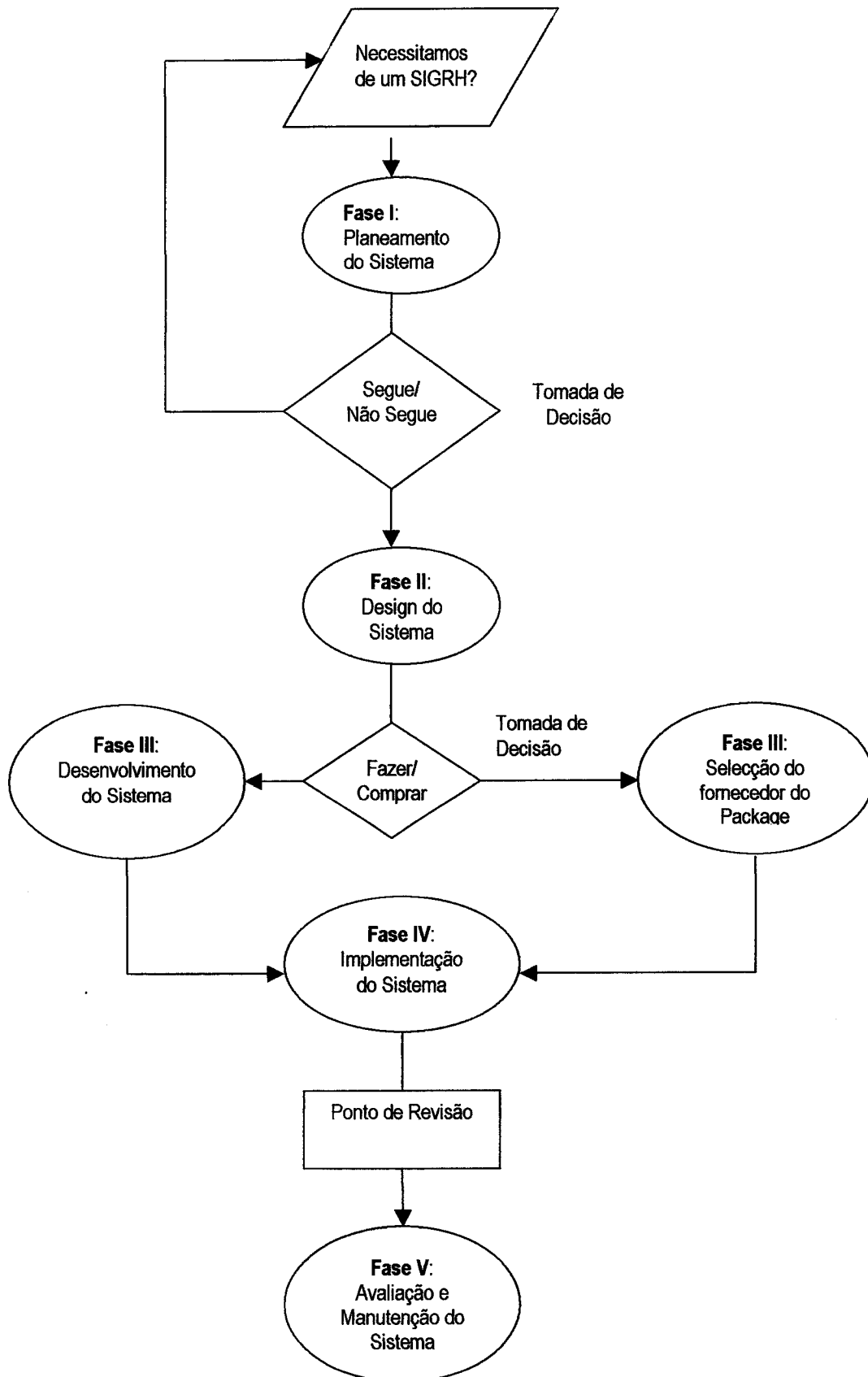
informação com características singulares, por se inscrever na esfera privada ou semi-privada da vida das pessoas.

3.4.3 FASES DO DESENVOLVIMENTO DE UM SIRH

A concepção e desenvolvimento bem sucedidos de um SIRH implicam o estabelecimento de cinco fases:

1. Planeamento do SIRH;
2. Design do SIRH;
3. Selecção do fornecedor do SIRH;
4. Implementação do SIRH;
5. Avaliação e manutenção do SIRH.

Figura 12: As cinco fases do desenvolvimento de um SIRH



Fonte: CERIELLO, Vincent R., *Human Resource Management Systems*, Ed. Jossey-Bass, p. 18, 1998.

Cada fase requer recolha de informação, tratamento da informação e tomada de decisão. Apresenta-se de seguida a síntese dos conteúdos das cinco fases do processo:

1. Planeamento do Sistema

O planeamento do sistema é a fase mais importante no processo de criação de um SIRH. Na verdade, o planeamento decompõe-se num processo que tem duas fases – definição dos requisitos e análise de viabilidade. Cada fase demora vários meses de esforço e envolve avultados custos em recursos internos ou externos. A primeira etapa, a definição de requisitos envolve vários tipos de investigação para determinar quais os tipos de dados, análise, segurança, relatórios e outros elementos necessários aos utilizadores. Os responsáveis pelo planeamento têm em conta as actuais tendências da gestão de Recursos Humanos, por um lado, por outro, realizam entrevistas a utilizadores chave e outro *staff* que eventualmente venha a interagir com o sistema, examinando ainda o sistema interno existente, indicando modificações e recomendações.

A segunda etapa, análise de viabilidade, estima os recursos necessários para atingir os objectivos definidos. Esta análise poderá considerar não apenas os custos de hardware, despesas de fornecimento de software, contrato de manutenção, bem como tempo de consultoria, customização do software, revisões da documentação e formação dos utilizadores. Tudo isto implica custos financeiros, afectação de Recursos Humanos e a elaboração cuidadosa de um orçamento para a implementação do sistema.

2. Design do sistema

A fase do design inclui o desenvolvimento do produto. Os designers fazem uma prospecção do software existente no mercado a fim de decidirem pelo desenvolvimento interno ou pela compra do *package*. Têm que determinar a possibilidade de sucesso de um projecto desenvolvido internamente

comparativamente com os *packages* comerciais e a necessária customização ou adaptação.

As empresas frequentemente podem utilizar *packages* para algumas aplicações, como por exemplo, formulários de candidatura, *payroll*, ou benefícios. Para outras aplicações, tais como *payroll* – interface de pessoal, planeamento de carreiras ou higiene e segurança no trabalho, a equipa de trabalho pode planear, desenvolver software por medida de forma a responder às necessidades dos utilizadores e da organização.

O software comercial disponível necessita frequentemente de adaptações ao nível da programação para definir ficheiros de dados, criar ecrãs e construir formatos de relatórios. Algumas destas tarefas são altamente tecnológicas e podem requerer a intervenção de especialistas. Estes aspectos podem incluir a estruturação da base de dados, desenvolvimento de listas de código, definição de fluxos de transacções, desenvolvimento de requisitos de relatórios e determinação de requisitos para módulos adicionais.

Como parte deste processo a equipa de projecto deve especificar o hardware compatível com o software, bem como as infra-estruturas tecnológicas existentes, tendo presente a evolução tecnológica futura e os objectivos de desenvolvimento prospectivo da organização.

3. Selecção do fornecedor (*Vendor*) do package

No planeamento de um SIRH, o termo *Vendor* geralmente refere-se ao fornecedor do software. A avaliação do fornecedor envolve o desenvolvimento ou construção das especificações e a solicitação de propostas. A solicitação de propostas devem cobrir quer os requisitos de hardware, quer de software, embora os requisitos de software exijam um maior cuidado na planificação e negociação, especialmente se o hardware já existe ou se pode integrar com equipamento existente. No âmbito da proposta, os fornecedores podem propor um preço de base para o sistema. A gestão pode então seleccionar o fornecedor mais conveniente e desenvolver contratos e acordos de manutenção.

4. Implementação do sistema

A implementação é a fase de efectivação do funcionamento do sistema. Este processo pode demorar entre dois meses a dois anos, dependendo se o sistema irá operar numa *mainframe*, num servidor médio ou numa pequena rede de computadores pessoais. A instalação do software é provavelmente a etapa mais simples da implementação do sistema. Colocar o software a correr, envolve passos mais complicados, como a transferência de dados, interfaces com os sistemas existentes e testes de aceitação. Talvez a fase mais importante da implementação seja a formação do *staff* de apoio. Vários grupos necessitam de formação, incluindo os operadores de sistemas, os utilizadores, os analistas, os administradores e os gestores. O fornecedor geralmente dá formação, mas de natureza genérica, não dirigida para as especificidades daquela organização, não tendo em conta a cultura, características específicas das operações e o perfil dos utilizadores. Por este motivo, surge quase sempre um intermediário fundamental entre o fornecedor e a empresa que adquire a aplicação, que é o consultor.

5. Avaliação e manutenção do sistema

A avaliação e manutenção do sistema ocorrem durante o ciclo de vida do sistema, envolvendo toda a organização, os seus dados, as necessidades de relatórios e o software de Recursos Humanos. De facto, uma elevada fatia do orçamento de SI de uma organização destina-se à manutenção do sistema. Do conjunto dos custos de construção e operacionalização do sistema, a manutenção consome mais de 60 % dos recursos, havendo mesmo estudos que indicam que a manutenção pode ascender a 80 % dos custos totais.

A manutenção inclui qualquer tarefa realizada no sistema depois da compra e da aceitação operacional do sistema. Muita da manutenção envolve o software, mas existe também uma parte significativa deste processo que é ocupada com a análise e reavaliação de procedimentos. Para resolver os problemas e satisfazer as necessidades dos utilizadores, o *staff* do SIRH, realiza auditorias e avaliações com os utilizadores, consultores e *staff* do sistema. Com base nestes resultados, podem-se repensar os procedimentos, os métodos de recolha de dados, revisão

das estimativas de custo-benefício, ajuste do orçamento e do *staff* envolvido na operacionalização do sistema, interface com outros utilizadores do sistema e negociação dos aspectos administrativos, organizacionais e de procedimentos. Neste processo, o *staff* do SIRH modifica, acrescenta e reconsidera aspectos apontados pelo designer do sistema ou da instalação do mesmo que estejam a causar problemas. Em todas as etapas, o *staff* poderá comparar os resultados actuais com os requisitos estabelecidos durante a primeira fase de desenvolvimento do sistema. A última tarefa na manutenção de um SIRH é reconhecer a sua obsolescência, começando então o planeamento de uma nova geração do sistema.

3.5 DOS SIRH AOS SIGRH BASEADOS NA INTERNET (WEB-BASED))

3.5.1 AS FALÁCIAS DOS SISTEMAS ERP

No início da década de 90, os sistemas cliente/servidor tornaram-se a configuração ideal para muitas empresas, e começaram, o que se pode considerar, uma árdua tarefa de migração dos seus sistemas para os novos *packages* desenhados com uma estrutura mais avançada. Estes oferecem vantagens aos utilizadores em termos de funcionalidade, capacidade de armazenagem e performance e uma nova perspectiva e sentido de orientação, dando às empresas a oportunidade de provocar uma reengenharia dos seus processos de GRH.

A *reengenharia* nos anos 90 marcou a filosofia de mudança de muitas organizações. Este novo paradigma baseava-se, aliás, nos mesmos princípios e ideias-chave das iniciativas da TQM, filosofia que se revelou bem sucedida na indústria e nos canais comerciais. O objectivo era aplicar técnicas da Gestão da Qualidade na área de GRH. A abordagem, desenvolvida conjuntamente, pelos profissionais de RH e de Sistemas de Informação consistia no redesenho dos processos de RH antes de introduzirem as novas plataformas tecnológicas. Desta forma, pretendia-se ajustar a nova tecnologia aos novos processos, para que não se tivesse que proceder a alterações *a posteriori*. Este procedimento fazia todo o

sentido e os novos produtos cliente/servidor começaram a ser desenvolvidos. O mundo dos SI/TIC contribuiu decisivamente para reforçar a validade do conceito emergente de reengenharia, através dos sistemas ERP.

A necessidade deste tipo de sistemas justificou-se pelo facto de muitas empresas se defrontarem com um crescente número de sistemas com visíveis diferenças e incompatibilidades entre eles cuja manutenção e *upgrades* absorviam um elevado montante de recursos de SI, quer em termos humanos, quer financeiros. Os anteriores sistemas tinham linguagens de software diferentes, plataformas de hardware diferenciadas e diferentes estruturas de dados, por isso parecia chegada a altura de substituir muitos destes SI/TIC desintegrados por apenas um sistema com aplicações e módulos integrados. Estes novos sistemas ERP foram desenhados e construídos para trabalhar em harmonia – com um único conjunto de bases de dados, e processos e padrões comuns, possíveis de aplicar em todas as áreas da empresa. Os líderes de mercado de fornecedores de software como a SAP, PeopleSoft, Oracle, Lawson e a Baan, expandiram as suas linhas de produtos cliente/servidor para competir neste mercado. Estas empresas oferecem aplicações nas principais áreas de negócio, nomeadamente, a produção, a área comercial, a logística, a área financeira e a GRH.

A complexidade crescente dos negócios exige que para que a implementação de um sistema ERP, abranja todas as áreas de uma Organização de média ou grande dimensão, seja bem sucedida, é necessário o envolvimento de todos os responsáveis das áreas funcionais abrangidas pelo ERP com os especialistas dos SI, implicando dispendiosos esforços em termos de tempo e custos financeiros. Como muitas organizações não estão ainda preparadas para se envolver, de “corpo inteiro”, neste processo verdadeiramente globalizador e integrador de todos os sistemas organizacionais num único sistema suportado por avançadas plataformas tecnológicas, indicam áreas de prioridade. Como os módulos de GRH, são, frequentemente, considerados de baixa prioridade relativamente aos processos de logística e produção, acontece, com frequência, adiar-se a implementação desses módulos do ERP e, assim, muitos projectos ERP nunca têm oportunidade de demonstrar os seus resultados na área da GRH.

Mesmo quando se instala uma aplicação com tecnologia cliente/servidor em termos de projecto isolado, sem ligação com um sistema ERP o percurso é muitas vezes sinuoso. São tantos os processos e sub-processos que os projectos de

implementação chegam a demorar anos, estando, por vezes, após tão longos períodos de espera, a aplicação adquirida desactualizada em termos de plataformas tecnológicas, nunca se chegando a demonstrar os impactos do SIRH na produtividade e eficácia dos serviços de GRH.

Por outro lado, muitas das aplicações de GRH com sistemas cliente/servidor que dizem ser de simples utilização, revelam-se tão complexos que apenas os profissionais dos SI/TIC estão aptos a utilizá-los, ou então terá que haver um especialista de SI permanentemente a dar apoio a cada gestor cuja área funcional foi contemplada com um SI/TIC com essas características. Os programas de software, as aplicações e as bases de dados que constituem o sistema são, por vezes, extremamente difíceis de carregar, de modificar e de colocar em pleno funcionamento. Estas situações não são inteiramente da responsabilidade das empresas de software. Muitas empresas procuram mais funcionalidades nos produtos do que aquelas que as aplicações efectivamente possuem, com a agravante da adequação da legislação laboral ao contexto nacional em que a empresa se insere. Devido a todos estes motivos de insatisfação, muitas organizações procuram novas soluções tecnológicas com elevados níveis de integração mas com acrescida flexibilidade, nem sempre demonstrada por alguns sistemas ERP, que constituíram a panaceia dos SI/TIC na década de 90 do século XX.

3.5.2 CARACTERÍSTICAS E IMPACTOS DOS SIGRH BASEADOS NA INTERNET (WEB-BASED)

Neste contexto, conseguiremos explicar a atractividade da tecnologia baseada na Internet (*Web-based*). Existe um conjunto de vantagens dos sistemas baseados na internet, sendo as principais: a implementação efectiva das aplicações faz-se nalgumas semanas ou meses e não durante anos; os sistemas são visualmente apelativos com a lógica da programação HTML, Visual Basic e SQL, tornando-se facilmente compreensíveis pela generalidade dos utilizadores.

No entanto, nem sempre os sistemas baseados na Internet (*Web-based*) conseguem, facilmente, substituir todas as funcionalidades do sistema de GRH, não sendo, por vezes, possível substituir completamente o processamento complexo da GRH, por exemplo, num sistema de *payroll* multi-estados.

A tecnologia de RH deverá atingir vários objectivos para ser considerada bem sucedida (Walker, 2001):

- *Alinhamento Estratégico*: deve ajudar os utilizadores de forma a suportar os objectivos do negócio.
- *Inteligência para o Negócio (Business Intelligence)*: deve fornecer ao utilizador informação relevante, responder a questões e inspirar novas abordagens e aprendizagens.
- *Eficiência e Eficácia*: deve mudar o trabalho desempenhado pelo DRH pela melhoria evidente do serviço prestado, libertando mais tempo para realizar tarefas de maior valor, reduzindo significativamente os custos do DRH.

Poderemos questionar-nos se a tecnologia suportada na internet e de portal, pode, efectivamente, melhorar a performance da função GRH, quer na perspectiva dos colaboradores, quer dos gestores. A verdadeira justificação para se utilizar tecnologia suportada na internet e de portal não é, apenas, pelos notáveis avanços das plataformas tecnológicas utilizadas, mas pela integração efectiva das aplicações auto-gestão (*self-service*), centros de serviço de RH e outras aplicações baseadas na Internet. Como resultado, poderemos ter serviços de RH com um nível de acessibilidade e democraticidade para todos os interessados (*stakeholders*), que nunca antes foi conseguido.

Do ponto de vista da implementação, os sistemas baseados na Internet (*Web-based*) são mais fáceis de construir e implementar, tendo os principais fornecedores evoluído as suas linhas de produtos de ERP, de forma a incluir nas aplicações aquelas capacidades, colando-os, assim, numa posição privilegiada para concorrerem com os fornecedores de soluções baseadas na internet.

Do conhecimento concreto que temos da evolução de alguns ERP, como sejam os das empresas SAP, PeopleSoft e Meta4, podemos afirmar que estas empresas aproveitaram todo o potencial já validado dos seus ERP, concretamente, nos módulos de RH e disponibilizam, neste momento, aplicações baseadas na Internet (*Web-based*).

Segundo Walker (2001), a "tecnologia é a plataforma sobre a qual a nova organização de GRH se apoiará". Os tradicionais profissionais dos SIRH como

sejam os analistas, os programadores, os administradores de bases de dados continuarão a ser necessários, bem como as telecomunicações de suporte, como uma LAN, o PC, e os especialistas da Web, de forma a desenvolver, manter e tornar seguros os vários sistemas de RH, de *payroll* e sistemas de incentivos. Estes papéis continuarão a ser partilhados com os Departamentos de Informática. Porém, vários novos papéis têm surgido de forma a suportar o novo modelo de RH. Estes incluem o seguinte:

- Um especialista com amplos conhecimentos para construir e manter as necessárias políticas, práticas e procedimentos para suportar as iniciativas de *employee and manager self-service*, de forma a permitir aos colaboradores e ao staff de GRH aceder ao portal ou ao *service center* de forma adequada.
- Um gestor de toda a informação de GRH, que estabelecerá e manterá em colaboração com os especialistas as definições padrão, a utilização, os níveis de acesso e as regras de privacidade para toda a informação da GRH;
- Informáticos do *Service Center*, que distribuem os dados fornecidos para a unidade de partilha de dados, ligando aquela unidade ao portal de RH e às outras unidades funcionais de RH;
- Especialistas de comunicação de portal, que constroem e mantêm o portal e os sítios na internet (*websites*). Criam e transmitem aos vários grupos a informação mais importante de RH e os conteúdos relativos às actividades correntes e aos programas de gestão da mudança;
- Especialistas de *data mining* e *data mart* para construir e suportar os *templates* e o conjunto de informações de RH e mistas RH-negócio e dados de produtividade para os gestores e os utilizadores de RH;
- Analistas de sistemas, incluindo representantes globais e regionais, para definir as necessidades locais e regionais de dados de RH de forma a apoiar os utilizadores nos seus locais;
- Analistas de *e-engineering* e de redesenho de processos de negócio (BPR) para analisarem a capacidade de integrar e identificar os processos de trabalho de forma a maximizar as poupanças de custos e o poder da tecnologia através da Web, *workflow*, *self-service* e os sistemas de transacções colaborativas;

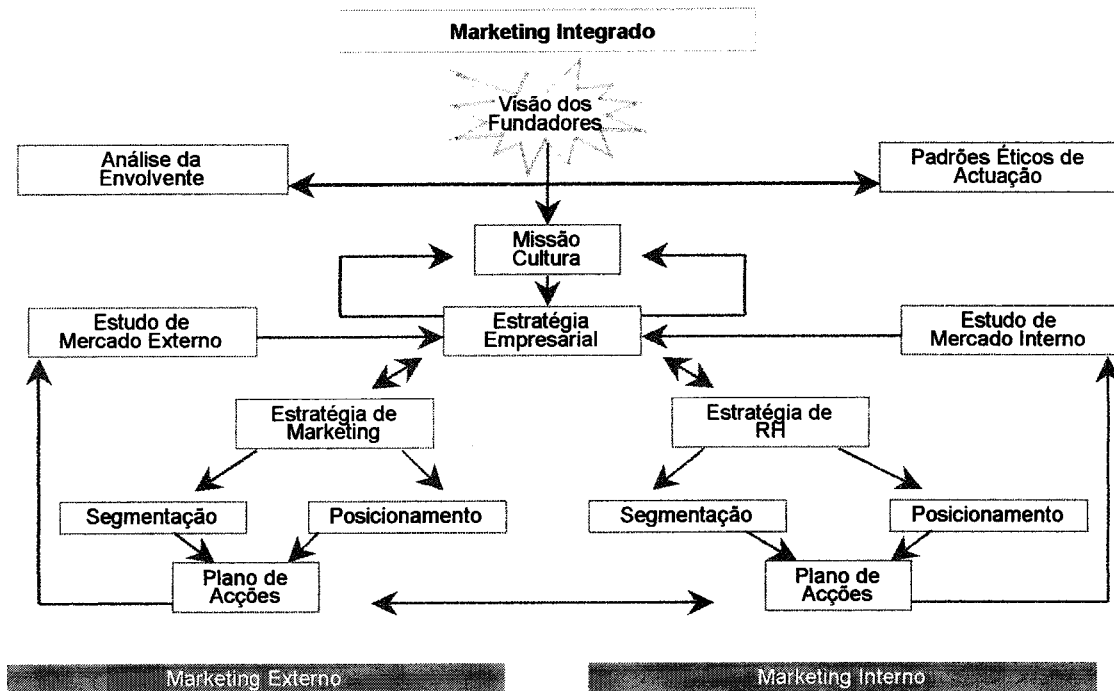
- Controlo de qualidade e capacidade de mensuração de forma a manter o nível de fiabilidade e exactidão dos dados e de serviço ao cliente.

Como refere Walker (2001) a emergência de portais de RH e tecnologias de *self-service* têm criado as maiores oportunidades para a função de RH. O conceito de *HR self-service* tem-se tornado o objectivo de muitos sistemas de RH Baseados na Internet (*Web-based*). O *self-service* de RH envolve o uso de tecnologia interactiva pelos empregados e gestores para obter informação, conduzir transacções, e essencialmente “encurtar” processos que anteriormente requeriam múltiplas etapas, papel, o envolvimento do staff de RH, e todos os prazos subjacentes a cada processo.

Com estas soluções, as metodologias de reengenharia e *e-engineering* associadas, as organizações conseguem alterar a estrutura de RH e os papéis que fornecem maior apoio aos gestores de linha, reduzindo os custos afectos às actividades de RH e podendo desenvolver novos e atractivos serviços para os seus clientes. O *staff* de GRH pode conceber planos e programas mais personalizados para os clientes internos privilegiados, os gestores de linha. As organizações estão a caminhar para um novo modelo de funcionamento onde surgirão fortes vantagens competitivas, uma vez que fornecem nova informação de gestão para os gestores, abrem oportunidades para que os profissionais de RH ofereçam instrumentos de consultadoria *on-line*, com o objectivo de os gestores responsáveis poderem aumentar os níveis de produtividade do capital humano afecto à sua área organizacional, disponibilizando, para o efeito, novos instrumentos com imenso potencial para incrementar os níveis de aprendizagem e conhecimento individual e organizacional.

Na figura seguinte, apresenta-se a filosofia de Marketing Integrado, que pensamos traduzir, de uma forma sistémica, os pressupostos do novo paradigma perspectivado pelas plataformas baseadas na Internet (*Web-based*) de suporte às actividades de GRH.

Figura 13: Filosofia de Marketing integrado



Fonte: Câmara, Pedro, Guerra, Paulo e Rodrigues, Joaquim, *Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Lisboa, D.Quixote, 1997.

A perspectiva de Marketing Integrado aproxima-se muito da abordagem ética do *stakeholding*, uma vez que tem, como pressuposto de base, o envolvimento de todos os actores envolvidos, interna ou externamente, na vida da organização. Ao utilizar, no seio da organização, - mercado interno - as mesmas técnicas desenvolvidas pelo marketing externo, tem-se o intuito de conhecer as características dos clientes internos, a fim de definir uma estratégia e um plano para fidelizar os Colaboradores. Tal como no marketing externo, é necessário definir um posicionamento e proceder à segmentação do mercado para melhor responder à individualidade de cada pessoa, no que se refere à satisfação das suas necessidades e expectativas de realização no, e, com o trabalho.

Após o estudo cuidadoso do mercado-alvo do mercado interno, é possível desenhar planos de acção que capazes de integrar a estratégia de RH com a estratégia do negócio, tal como o ajustamento imprescindível da estratégia de marketing com a estratégia do negócio, sendo esta última moldada em consonância com a missão e cultura da Organização. De referir, ainda, que em

primeiro lugar de importância, está a análise do meio envolvente e os padrões éticos de actuação, variáveis que deverão orientar as condutas, os métodos e procedimentos adoptados, quer na perspectiva externa do marketing, quer na interna.

Tal como na perspectiva do marketing empresarial, não será desejável no mercado interno, a longo prazo, uma conduta que se pautar pelo uso de métodos e técnicas de “manipulação enganosa” dos clientes internos, isto é, na Gestão de Recursos Humanos não se deve utilizar esta perspectiva como uma mera técnica de atracção das pessoas para projectos pontuais, mas, antes desenvolver planos personalizados de implicação da totalidade do capital humano, quaisquer que sejam os seus níveis de responsabilidade, de estatuto ou de remuneração.

No marketing interno não pode haver lugar à exclusão de nenhum dos segmentos de mercado definidos.

As novas plataformas *web-based* de suporte à actividade da Gestão de Recursos Humanos, poderão potenciar estas duas perspectivas, a do marketing integrado e da abordagem ética do *stakeholding*, de preferência numa óptica de comunicação dialógica com todos os actores.

3.6 INVENTARIAÇÃO DE IMPACTOS DOS SIGRH

No trabalho empírico desta tese, no contexto de duas Organizações, tivemos a oportunidade de observar e validar um conjunto alargado de impactos, após a implementação de soluções informáticas de RH, com elevados níveis de integração e flexibilidade.

No capítulo IV deste trabalho, será apresentada uma matriz relacional entre um conjunto de impactos e os dilemas/limites éticos que se levantam à sua utilização.

Face ao que foi exposto, nos pontos anteriores deste capítulo, em termos de evolução dos SIGRH e do potencial de transformação da actividade e das práticas de Gestão de Recursos Humanos, procedemos à inventariação de uma lista com os principais impactos dos SIGRH:

- Partilha da Função RH
- Actualização dos ficheiros de RH
- Dar visibilidade à actividade de GRH
- Reestruturação da Função RH
- Aumento da eficiência e eficácia dos procedimentos administrativos de GRH
- Tornar a política de comunicação organizacional mais eficaz
- Aumento da fiabilidade da informação integrada de GRH
- Gestão Integrada das Políticas de RH
- Integração da Estratégia de RH na Estratégia do Negócio
- Flexibilização da organização do trabalho
- Formação personalizada para cada trabalhador, com hipótese de escolha de novos métodos de ensino/aprendizagem (e-learning)
- Maior envolvimento e responsabilização dos colaboradores
- Gestão das carreiras profissionais
- Novas formas de recrutamento, selecção e integração
- Gestão estratégica de competências conducente a um reservatório de Gestão do Conhecimento
- Planeamento das necessidades de RH em cada sector
- Implementação de sistemas de remuneração e incentivos flexíveis
- Integração do sistema de GRH com os outros sistemas de gestão
- Aumento da eficácia da política de saúde, higiene e segurança no trabalho
- Existência de indicadores na área de GRH
- Aumento do poder e da autonomia dos colaboradores (*employee self-service*), através do *self-improvement* e auto-gestão da carreira
- Produção de *reportings* sociais sobre os activos intangíveis, a incluir no relatório de gestão e contas
- Possibilidade de tomada de decisões atempadas por parte dos gestores (*management self-service*), sobre as questões relativas à gestão dos seus Colaboradores.
- Aumento do *staff* e da tecnoestrutura de apoio ao SIGRH.

IV. A ÉTICA NA/DA EMPRESA, NA GRH E NOS SI/TIC

4.1 INTRODUÇÃO

Ao iniciar este capítulo que pretende definir e relacionar, estabelecendo fronteiras entre os três domínios objecto de estudo deste trabalho, a GRH, a Ética e os SI/TIC, pretendemos demonstrar o nosso apreço pela “Escola de Ética Empresarial” de Adela Cortina que nos estimulou a dar os primeiros passos nas abordagens e teorias éticas. Esta professora catedrática da Universidade de Valência e a sua equipa de investigadores têm conseguido fazer um compromisso harmonioso entre as teorias e abordagens éticas que se foram construindo ao longo da história da filosofia com a realidade empresarial, desenvolvendo instrumentos e modelos para o desenvolvimento e consolidação desta ética aplicada, a *ética empresarial*.

4.2 DEFINIÇÕES DE ÉTICA

Segundo a filósofa espanhola Adela Cortina (1994), “ética é um tipo de saber que pretende orientar a acção humana num sentido racional; isto é, pretende que actuemos racionalmente. Existe uma diferença notória entre os saberes predominantemente teóricos, contemplativos, e aqueles que nos importa, em princípio, orientar a acção, a ética é essencialmente um saber para actuar de um modo racional. Mas não apenas num momento pontual, como no caso de fabricar um objecto ou conseguir produzir um efeito determinado, como acontece com outro tipo de saber - o saber técnico- mas antes para actuar racionalmente no conjunto da vida, conseguindo dela o mais possível, sendo para isso necessário orientar as metas da nossa vida inteligentemente.

A palavra ética vem do termo grego *êthos*, que significa fundamentalmente “carácter” ou “modo de ser”. Desde a origem grega da ética há que distinguir, no mundo humano, entre o *temperamento* (*pathos*), constituído pelo conjunto de

sentimentos e atitudes com que se nasce e que não são passíveis de transformação (a dimensão passiva da pessoa) e o *carácter* que cada um vai construindo, o modo de ser que cada um se vai apropriando ao longo da vida ao fazer sucessivas escolhas num determinado sentido... A essa necessidade originária de escolher o próprio carácter chamamos *liberdade*, num primeiro sentido deste termo, e uma vez que estamos “condenados” a ser livres, a ter que escolher, mais vale que nos esforcemos por fazer boas escolhas”.

Em suma, a ética, num primeiro sentido, é um tipo de saber prático, preocupado em averiguar qual deve ser o fim da nossa acção, para que se possa decidir que hábitos devemos assumir, como definir as metas intermédias, quais os valores que nos deverão orientar, que modo de ser ou carácter temos que incorporar, com o objectivo de actuar com prudência, isto é, tomar decisões acertadas (Cortina, 1994).

Terá sentido distinguir o conceito de ética moral de ética empresarial? Não bastará aos empresários os princípios da ética geral, a que tem princípios válidos para todos os homens?

Na verdade não há éticas compartimentadas mas uma ética da e para a vida. “ A ética é uma ciência da acção total do homem, na sua vida individual, profissional e social. Por isso, a ética empresarial não é uma ética distinta da ética geral. Não há uma moral privada, uma moral pública e uma moral profissional; existe uma só moral a aplicar na vida privada, pública, profissional ou empresarial”. (Jiménez, 1995)

Na verdade, quando se fala de uma ética empresarial, supõe-se que os seus princípios são os mesmos da ética geral, aplicável a qualquer pessoa. Refira-se, no entanto, que pode existir na vida concreta das empresas momentos e situações que requerem um tratamento específico.

4.3 DEFINIÇÃO DE ÉTICA EMPRESARIAL

A ética no contexto das organizações económicas e sociais, no âmbito da realização das suas actividades e dos processos em que estão envolvidas, significa o estabelecimento de normas de referência que permitam avaliar se as decisões que adoptam são coerentes com (Jiménez, 1995, 53):

- A organização em que se actua;
- O contexto da sociedade envolvente;
- O próprio indivíduo.

Ao falarmos de ética da empresa estamos a falar do carácter da empresa, dos seus valores, dos seus ideais morais (Cortina, 1994).

A ética dentro de uma organização deve ser um fenómeno de tipo comunicativo, isto é, que estabeleça uma osmose no sentido de gerar uma cultura empresarial em que se estabeleçam uma série de valores onde residam as normas de comportamento e conduta da organização. (Jiménez, 1995, 53)

“Ética nos negócios pode descrever-se como a persecução metódica de um interesse bem compreendido a longo prazo, respeitando todos os indivíduos dentro e fora da empresa e sacrificando certos interesses a curto prazo” (Gelinier, cit. por Jiménez).

4.3.1 RAZÕES PARA UMA ÉTICA EMPRESARIAL

«Empresário” é gramaticalmente sinónimo de “empreendedor”, mas nada mais... O certo é que, quer gostemos ou não, o conceito moderno de empresa é absolutamente central na época actual. É necessário viver o conceito de empresa como ocupação moral, a ocupação por excelência do nosso tempo, cujos objectivos não são apenas a produção e os benefícios (bens e serviços) que dela resultam, mas acima de tudo o desenvolvimento humano e o bem moral... A nossa época é *managerial* e a nossa sociedade uma sociedade de organizações, em que a empresa constitui o paradigma de todas as restantes. De tal forma que alguns chegam a afirmar que se a salvação dos homens já não pode esperar-se

unicamente da sociedade, como pretendia o “socialismo real” dos países de Leste, nem por último, da conversão do coração, de que falava certa tradição Kantiana, é uma transformação das organizações que pode salvar-nos, sendo, entre elas, a empresa a exemplar...». (Cortina, 1994)

O comportamento das empresas é um reflexo do comportamento das Pessoas que a integram. Assim, o sujeito da ética é a Pessoa e não a empresa. A empresa, como tal não tem responsabilidade ética, esta é das pessoas que a formam, e especialmente de quem a dirige. (Jiménez, 1995)

O interesse pela ética nos negócios surgiu nos Estados Unidos na década de 70 e só mais tarde na sociedade europeia, devido ao brusco desenvolvimento do tecido empresarial americano...O crescimento das preocupações éticas deveu-se, sobretudo, à denúncia de situações de abuso de poder por parte das empresas.

Uma das formas de resumir o problema da ética é encará-lo como o estudo e a avaliação do poder das empresas sobre a sociedade, nomeadamente a forma como o adquirem, mantêm e exercitam quer de uma forma positiva, quer negativa. (Mahoney, 1995)

“ Há quem defenda que ética e negócios são dois termos contraditórios e impossíveis de conciliar contudo, o tema ética nos negócios está a despertar um grande interesse nos países ocidentais, ou seja entre os que possuem melhor qualidade de vida”. (Mahoney, 1995)

Aliás convém referir que já os teóricos clássicos da Economia (Adam Smith e David Ricardo e outros) manifestavam a preocupação de que existisse um vínculo entre o mundo da empresa e a dimensão ética dos comportamentos, por isso, não se esqueceram de incluir um código ético de conduta nos enunciados do capitalismo liberal. A ética é fundamental na economia de mercado. Sem confiança na conduta dos outros, a economia desenvolve-se com dificuldade e aumentam os custos de coordenação e controlo. (Jiménez, 1995)

Na prática comprova-se que empresas que apostam na continuidade, têm actuações convergentes com valores éticos.

“Os factos demonstram que as empresas socialmente responsáveis são também as mais lucrativas”. (Reeder, 1995)

Uma forma de analisar as preocupações éticas das empresas é dividi-las em dois tipos de responsabilidades: responsabilidade empresarial pelo negócio e responsabilidade social perante a sociedade.

Responsabilidade social é um conceito abrangente que diz respeito à forma como uma empresa gera as suas operações internas, incluindo as relações com os empregados, assim como o impacto das suas actividades no mundo que a rodeia.

O Conceito de *cidadania empresarial* abrange os produtos e serviços que uma empresa concebe e comercializa, as mensagens e os métodos que utiliza para os vender, o modo como estabelece e conduz relações comerciais nos países estrangeiros e a forma como actua na vida política de um país. (Por exemplo, as multinacionais socialmente responsáveis deveriam preocupar-se com a participação das populações locais, segurança no trabalho, direitos dos trabalhadores, preços justos dos produtos.

4.4 ÉTICA COMO FILOSOFIA MORAL

Conforme refere Aranguren (cit. por Cortina, 1994), todos os homens possuem uma estrutura moral, ainda que os conteúdos mudem historicamente. A moral não é uma invenção dos filósofos, mas antes um saber que acompanha desde a origem a vida dos homens, ainda que tenha vindo a receber conteúdos distintos. À parte da filosofia que reflecte sobre a moral chamamos “ética” ou “filosofia moral”. Por isso, e apesar dos termos “ética” e “moral” significarem o mesmo etimologicamente, e em linguagem corrente os utilizarmos com igual significado, designamos por ética a filosofia moral e “moral”, apenas, a esse saber que acompanha a vida dos homens tornando-os prudentes e justos. Poderemos distinguir como faz Aranguren, entre “moral vivida” (moral) e “moral pensada” (ética) (Cortina, 1994, 28).

A ética, como filosofia moral, tem três funções:

1. Esclarecer o que é a moral, quais são as suas características;
2. Fundamentar a moral, isto é, tentar conhecer quais são as razões para que os homens se comportem moralmente;
3. Aplicar aos diferentes âmbitos da vida social os resultados das duas funções anteriores, àquilo que hoje se chama “ética aplicada”.

Nesta perspectiva, a *ética empresarial*, a *computer ethics* seriam partes da ética aplicada.

Na ética, como filosofia moral, podemos distinguir duas partes: a *fundamentação* e a *aplicação* (Cortina, 1994).

A. *Fundamentação da ética*

Esta parte pretende responder à pergunta: porque é que nos comportamos moralmente? São muitas as respostas que têm sido dadas ao longo da história. Apresentam-se, de seguida, as mais relevantes:

a) Os homens são estruturalmente morais

Segundo esta posição, existe moral porque os homens, ao contrário dos animais, têm que justificar as suas respostas ao meio. Enquanto os animais respondem aos estímulos de forma perfeitamente ajustada, os homens não respondem de forma ajustada, podem antes escolher entre diferentes possibilidades de resposta e veem-se obrigados a justificar a sua escolha.

Esta é a posição de X. Zubiri y J.L.L. Aranguren, que tem entre muitos outros méritos, ligar a ética com a biologia, e o de mostrar como os homens são *estruturalmente morais*, necessariamente morais: *existem homens imorais relativamente a um determinado código moral, mas não existem homens amorais*.

b) Os homens procuram necessariamente a felicidade (eudemonismo)

Já que os homens tendem necessariamente para a felicidade e são seres dotados de razão, comporta-se racionalmente quem aprende a decidir bem sobre os meios mais adequados para conseguir ser feliz. A felicidade não pode escolher-se porque já vem dada por natureza, mas os meios para a alcançar, esses podem escolher-se e esse é o campo da moral.

Este é modo de fundamentação que defendem os aristotélicos, como se pode ver na *Ética a Nicómano*. Apesar de Aristóteles não pretender

fundamentar a moral, a sua obra permite uma fundamentação como a descrita.

c) Todos os seres vivos procuram o prazer (hedonismo)

Segundo os hedonistas, e como confirma a mais elementar das psicologias, todos os seres vivos procuram o prazer e fogem da dor, parece que temos que reconhecer como primeira premissa que o incentivo do comportamento animal e humano é o prazer. A moral é então um tipo de saber que nos convida a conseguir *a maior felicidade do maior número possível de seres vivos* e a calcular as consequências das nossas decisões, tendo como finalidade a maior felicidade do maior número.

Designam-se de “hedonistas” os defensores desta posição, que surge na Grécia pela mão de Epicuro. Mas a partir da Modernidade a mais relevante das posições hedonistas é o chamado “utilitarismo”, que utiliza a máxima da maior felicidade do maior número como critério para decidir entre duas formas alternativas de acção. Como para fazer esse cálculo é preciso ter em conta as consequências de cada um dos cursos de acção e valorizá-los desde a perspectiva do prazer que proporciona cada um, denomina-se este tipo de ética de *teleológica* ou *consequencialista* e pode-se contrapor às éticas denominadas *deontológicas*, que se preocupam acima de tudo com o dever e com as normas que nascem do respeito a determinados direitos dos homens.

Os representantes clássicos do utilitarismo são J.Bentham, J.S.Mill (com o seu livro *O Utilitarismo*) e H.Sigdwick, e continua, nos nossos dias, vigente sobretudo no mundo anglo-saxónico.

d) Autonomia e dignidade humana (Kantismo)

Uma quarta posição defende que, apesar de todos os seres vivos procurarem o prazer, não é esta a questão moral por excelência, mas antes que seres têm direito a ser respeitados, que os seres humanos têm dignidade e não podem ser tratados como simples mercadoria, e portanto que deveres se devem cumprir relativamente a eles.

Entre todos os seres existentes – afirmam os defensores desta posição – só os Homens têm dignidade porque só eles são livres. Mas não são livres apenas porque podem escolher, mas porque são autônomos: porque podem reger-se pelas suas próprias leis. O fundamento da moral é então a *autonomia* dos Homens, o facto de que podem estabelecer leis a si próprios, que são, portanto válidas para todos eles. Esta premissa leva-nos a considerar como exigências morais aquelas que cada homem quereria para toda a humanidade.

Estas éticas, que consideram como elemento moral por excelência os *deveres* que partem do pressuposto que os Homens são sujeitos de direitos, costumam-se designar *deontológicas*, em contraste com as *teleológicas*, que encaram o cálculo das consequências como o aspecto central da moral.

O filósofo que pela primeira vez defendeu esta posição deontológica da ética foi Kant na sua obra *Fundamentação da Metafísica dos Costumes*. A sua afirmação que *os seres racionais são fins em si mesmos, têm um valor absoluto e não podem ser tratados como simples meios*, é defendida por todas as éticas actuais e constitui o fundamento da ideia de *dignidade humana*, que por sua vez é o fundamento dos direitos humanos.

e) Todos os homens são interlocutores válidos (ética do diálogo)

Segundo a tradição kantiana, um grande número de autores propõe desde os anos 70 reconhecer que a razão humana é dialógica e que, portanto, não é possível decidir que normas são morais a não ser através de um diálogo que se estabeleça entre todos os afectados por elas e que chega à convicção, por parte de todos, de que as normas são correctas. Esta posição recebe indistintamente as designações de *ética dialógica*, *ética comunicativa* ou *ética discursiva*. Os seus fundadores foram K. O. Apel e J. Habermas e têm hoje em dia um grande número de seguidores em vários países.

Segundo esta perspectiva, é possível estabelecer uma distinção entre dois tipos de racionalidade que podem ser utilizados pelos interlocutores de um diálogo: a *racionalidade comunicativa*, de que faz uso quem considera os afectados por uma norma como sendo interlocutores verdadeiramente

legitimados, para expor os seus interesses, a fim de serem tidos em conta, de modo significativo, na decisão final, para que a meta do diálogo seja chegar a um acordo que satisfaça os interesses de todos os afectados por ela; a *racionalidade estratégica*, de que faz uso quem considera os outros interlocutores como meios para os seus próprios fins, introduzindo-se o diálogo, como um jogo, no qual se pretende “descobrir que jogadas podem ser levadas a cabo pelos outros, a fim de preparar a sua própria jogada e ganhar-lhes”.

A distinção entre racionalidade comunicativa e estratégica, revela-se de grande interesse no momento de construir uma *ética da empresa*, o mesmo acontecendo com a maior parte das éticas aplicadas, entre elas a *computer ethics*. Costuma-se pressupor que a empresa deve reger-se pela racionalidade estratégica, desenvolvida no sentido de obter o máximo benefício, enquanto que o momento moral é de racionalidade comunicativa, parecendo assim, que a empresa e a ética são incompatíveis. No entanto, qualquer ética aplicada, entre elas a empresarial, deve recorrer aos dois tipos de racionalidade, uma vez que é necessário ter em conta, simultaneamente, as estratégias e uma comunicação, pela qual consideremos todos os afectados como interlocutores válidos.

A *ética discursiva* é, em princípio, *deontológica*, porque não se preocupa directamente da felicidade, nem das consequências, mas antes de mostrar como a razão humana oferece, realmente, um *procedimento para decidir que normas são moralmente correctas*. Pretende-se estabelecer um diálogo entre todos os afectados pelas mesmas, que culmine num acordo, não motivado por razões externas ao diálogo em si mesmo, mas antes porque todos estão convencidos da racionalidade da solução. Acontece que a ética discursiva reconhece, expressamente, que quando aplicamos este procedimento nos diálogos concretos, é necessário ter em linha de conta as consequências de assumir como correcta uma norma ou outra. Nesta perspectiva, estamos perante uma posição deontológica que exige ter em conta as consequências no momento da aplicação.

Podemos distinguir de forma sintética, os seguintes tipos de racionalidade moral presentes nas diversas tradições éticas, conforme se apresenta no quadro:

Quadro 6: Tipos de racionalidade moral

Tipos de racionalidade	Características
<p>Prudencial (Tradição aristotélica)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. O âmbito moral é o da racionalidade que decide em condições de incerteza sobre os meios mais adequados para alcançar um fim. 2. O fim último (a felicidade) é o que interessa ao indivíduo no conjunto da sua vida. 3. As normas devem aplicar-se aos casos concretos, ponderando os dados contextuais.
<p>Calculista (Tradição utilitarista)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. O âmbito moral é o da maximização da utilidade para todos os seres humanos: procurar a maior felicidade para o maior número. 2. Acção mais racional: a racional - teleológica. 3. Os direitos humanos são convenções úteis.
<p>Prática (Tradição Kantiana)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. O âmbito moral é o do respeito por aquilo que é realmente valioso: o ser humano. 2. Nem tudo é mercadoria passível de ser trocada por um preço: o ser humano não tem preço, mas antes <i>dignidade</i>. 3. Os direitos humanos são exigências racionais inegociáveis: estes não se podem transaccionar.
<p>Comunicativa (Tradição dialógica)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Todo o ser dotado de competência comunicacional é um interlocutor válido (factor incondicional). 2. As normas morais são válidas segundo as conseqüências que tenham para os afectados pelas mesmas (momento consequencialista). 3. Sempre que satisfaçam interesses universalizáveis (factor incondicional)

Fonte: Cortina, Adela, *Ética da Empresa - Chaves para uma nova Cultura Empresarial*, 1994,p.32.

B. Ética aplicada

A ética aplicada tem como objectivo, em princípio, como o seu nome indica, aplicar os resultados obtidos na parte da fundamentação nos distintos âmbitos da vida social: à política, à economia, à empresa, à medicina, à ecologia, à informática, etc. Se, ao fundamentar encontrarmos um conjunto de princípios éticos, a tarefa seguinte consistirá em averiguar de que forma podem esses princípios orientar os diversos tipos de actividade.

Teremos que averiguar de que modo pode ajudar-nos a tomar decisões: a máxima utilitarista de conseguir maior prazer do maior número; o imperativo kantiano de tratar os homens como fins em si mesmos, não como simples meios; o mandato dialógico de não ter por correcta uma norma se não é decidida por todos os afectados pela mesma, através de um diálogo celebrado em condições de simetria.

A ética da empresa, é neste sentido, uma parte da ética aplicada, assim como toda a ética das Organizações e das profissões, tendo que reflectir sobre como aplicar os princípios mencionados à ética empresarial. No entanto, isto não basta, porque a aplicação não pode consistir simplesmente em assumir uns princípios gerais e aplica-los a todos os campos, como se cada um deles não tivesse a sua especificidade. Como se a “actividade empresarial fosse igual à da saúde ou à do ensino”, e nenhuma delas tivesse por si mesma nenhum tipo de exigências e valores morais. Por esta razão, a tarefa da ética aplicada não consiste apenas na aplicação dos princípios gerais, mas antes averiguar, simultaneamente, *quais são os bens internos* que cada uma destas actividades deve proporcionar à sociedade, que *metas* deve prosseguir cada uma delas e que *valores e hábitos* é necessário incorporar para alcançá-las.

Há ainda a referir que uma ética aplicada às organizações, tem que ter em conta a *moral cívica* da sociedade em que se desenvolve e que já reconhece determinados valores e direitos, como sendo compartilhados por ela.

A ética empresarial é, assim, uma parte da ética aplicada, mas também uma parte da ética cívica.

4.5 TEORIAS DOS MÍNIMOS ÉTICOS OU MINIMALISTAS

As teorias éticas modernas podem ser divididas em duas grandes categorias: *teleológicas* e *deontológicas*, a ética dos fins e a ética dos deveres (obrigações). O termo teleológico é derivado da palavra grega *telos*, que significa fim ou objectivo. As teorias teleológicas dão prioridade ao “bem” mais que ao “certo” e avalia as acções pelo objectivo ou consequências.

Após a análise de uma multiplicidade de teorias éticas sentimos a necessidade de as agrupar em três tipos: a) Consequencialismo ou análise baseada nos objectivos; b) Ética baseada nos deveres; c) Ética baseada nos direitos. Spinello (1997, 44-45) apresenta-as como três referenciais (*frameworks*) focados na polaridade geral entre abordagens *teleológicas* e *deontológicas* da ética. As primeiras têm por base uma ética pragmática de fins enquanto as últimas enfatizam a fidelidade a princípios sob a forma de direitos e deveres. É difícil saber por onde começar no que se refere à introdução dos princípios éticos para todos aqueles que normalmente gastam o seu tempo em lutas filosóficas de conceitos como “justiça”, “igualdade”, “direitos”, “obrigações”. Spinello sintetiza desta forma as três metodologias (*frameworks*):

- A. *Consequencialismo ou análise baseada nos objectivos* – os gestores ou outros decisores devem considerar a acção que gera a melhor consequência para todas as partes envolvidas. Isto frequentemente envolve uma análise de custo/benefício com o objectivo de identificar a acção que consegue maximizar o benefício para todos os *parceiros (stakeholders)* da organização.

- B. *Ética baseada nos deveres* – se um gestor ou outro decisor seguir esta perspectiva de reflexão ética poderá considerar as seguintes questões: Posso universalizar o curso de acção (forma de agir) que estou a tomar? Este curso de acção viola qualquer obrigação ética básica? Existem alternativas que melhor se adequam a estas obrigações? Se cada alternativa parece violar uma ou outra obrigação, qual é a obrigação mais forte?

C. *Ética baseada nos direitos* – os gestores ou outros decisores devem considerar cuidadosamente os direitos das partes afectadas – que acção ou política melhor protege os direitos humanos dos indivíduos envolvidos. Existirá alguma alternativa em mente que possa violar os direitos humanos fundamentais (como por exemplo, liberdade, privacidade, etc) ou direitos institucionais ou legais (ex: direitos derivados de um contrato ou outro acordo institucional)?

Decidimos começar pelas teorias minimalistas que colocam os direitos dos indivíduos como seres livres em primeiro plano, antes de avançarmos para as teorias éticas que enfatizam a importância das obrigações humanas e da sua combinação.

No entanto, mais uma vez, consideramos oportuno citar Adela Cortina no seu livro (*Ética Mínima – Introdução à filosofia prática*, 1996) para justificar a adopção de teorias minimalistas.

«Tem todo o sentido que uma sociedade democrática e pluralista não deseje inculcar nos seus jovens uma imagem de Homem admitida como ideal apenas por algum dos grupos que a compõem, mas também não pode renunciar a transmitir atitudes sem as quais não é possível a convivência democrática. Porém, a solução não é mudar o rótulo de “moral” por “ética”, mas antes explicitar os mínimos morais que uma sociedade democrática deve transmitir, porque temos aprendido ao longo da história que são os princípios, os valores, atitudes e hábitos aos quais não podemos renunciar sem rejeitar, ao mesmo tempo, a própria humanidade. Se uma moral deste tipo não pode responder às aspirações que constituiriam uma “moral de máximos”, teremos que nos conformar com uma “moral de mínimos” segmentada, pois este é definitivamente o preço a pagar por pretender transmiti-la a todos. Mas modificar a designação “moral” por “ética” não resolve as coisas, teremos que esclarecer que a moral democrática é uma moral de mínimos e a ética é uma filosofia moral».

Tendo em conta a complexidade do tema iremos sintetizar as principais teorias e abordagens éticas com possível aplicação no âmbito da GRH.

4.5.1 EGOÍSMO ÉTICO

Uma das posições éticas mais minimalistas é o *egoísmo ético*, baseada nos trabalhos do filósofo do séc. XVII Thomas Hobbes. Nesta teoria “o único padrão de consulta válido é a obrigação de promover o bem-estar individual acima dos interesses de terceiros” (Beauchamp and Bowie, 1983, 18), onde cada um deve agir com o fim de maximizar os seus próprios interesses. No entanto, um egoísta ético considera o interesse dos outros quando pretende atingir esses interesses e, é normalmente no seu próprio interesse que trata bem os outros porque o faz na perspectiva de tirar vantagem dessa situação.

Por outro lado, como Hobbes sugere, a vida torna-se “solitária, pobre, desagradável, materialista e pequena”. Muitos dos trabalhos em “business ethics” são suportados nesta premissa.

Esta abordagem, segundo alguns autores, é mais verosímil do que outras posições éticas devido à natureza contraditória da relação laboral. Neste modelo, o papel ético do profissional de GRH deve limitar-se a apoiar o claro interesse do empregador, salvaguardando os direitos dos empregados para a sua própria protecção, o que implica que o papel da administração ética é limitado aquelas áreas em que pode ser demonstrado o impacto na eficácia organizacional.

4.5.2 ÉTICA KANTIANA BASEADA NOS DIREITOS (RIGHTS-BASED)

Outra abordagem que coloca o interesse individual no centro de todas as considerações éticas, mas em contraste com o “egoísmo ético” considera que é necessário colocar limites à acção dos empregadores na procura da obtenção dos seus interesses, esta abordagem baseia-se na asserção positiva de direitos básicos para todos.

As mais comuns “frameworks” baseadas nos direitos (rights-based) suportam-se nos trabalhos do filósofo alemão Immanuel Kant e mais especificamente nos seus “imperativos categóricos”.

O primeiro imperativo é o que se baseia no princípio “o que é certo para uma pessoa é certo para todos” e aquele que diz que “deves fazer aos outros o que gostarias que te fizessem a ti” – o princípio da universalidade e reversibilidade.

A 2ª formulação do imperativo categórico é a que se baseia no princípio do “respeito por todas as pessoas e em que estas deverão ser tratadas como fins, nunca usadas como meios para atingir um fim”.

Um número de direitos é normalmente preponderante e envolvem usualmente assuntos como o direito à vida e à segurança e os direitos humanos de privacidade, liberdade de consciência, de expressão e todos os que se referem à propriedade privada.

4.5.2.1 FRAMEWORKS ÉTICAS BASEADAS NA JUSTIÇA (JUSTICE-BASED)

Outra *framework* ética baseada nos direitos foca-se no exercício da justiça distributiva. O trabalho de John Rawls (1971) é comumente citado nesta abordagem. Na sua teoria da justiça, Rawls invoca dois princípios: que cada indivíduo tem um direito igual (idêntico) à liberdade básica e que as desigualdades na distribuição deveriam reverter para o benefício de todos ou para os menos favorecidos. A ética baseada na justiça enfatiza, por isso, equidade e igualdade e tem por base a regra de ouro "faz aos outros aquilo que gostarias que te fizessem a ti". A justiça Rawlsiana suporta-se na *teoria do contrato social* e, enfatiza argumentos sociais e contratuais para assegurar que a justiça e os direitos sejam salvaguardados. A área que mais se relaciona com os procedimentos da justiça distributiva é a das recompensas.

Porém, as abordagens mais convencionais da "business ethics" começam pela justaposição das teorias deontológicas (deon = dever moral em grego), que se suportam na posição que a justificação ética se baseia nos direitos básicos dos indivíduos, com as teorias teleológicas (fazer com Telos = o objectivo, o assunto, em grego) que justifica as posições éticas em termos das consequências da acção. Esta tem sido frequentemente a base da distinção das *frameworks* utilitaristas (teleológicas) das *frameworks* baseadas nos direitos (deontológicas), já mencionadas.

As *frameworks* teleológicas consideram teleológicas, os resultados, as consequências e os fins. Os filósofos ingleses do séc. XIX tais como Jeremy Bentham e John Stuart Mill, estão particularmente associados ao utilitarismo, talvez, a *framework* teleológica melhor conhecida.

O utilitarismo assume um compromisso ético com o princípio de que o objectivo é obter "o maior bem para o maior número de indivíduos", e, "um acto está certo se resulta em benefício das pessoas e está errado se causa prejuízos ou danos". Dois tipos de utilitarismo são frequentemente distinguidos: o *utilitarismo baseado nos actos* (*act-based utilitarianism*) ocorre quando o decisor necessita estabelecer (avaliar) a forma como o maior bem ou utilidade pode ser alcançado e o *utilitarismo baseado nas regras* (*rule-based utilitarianism*) que acontece quando os indivíduos são obrigados a aderir a regras que são estabelecidas com base na utilidade, com o fim de obter o maior bem.

4.6 OUTRAS FRAMEWORKS ÉTICAS

Existe um conjunto de abordagens éticas que, embora, muito bem utilizadas em áreas como o acesso ao serviço nacional de saúde e aos benefícios sociais, têm sido menos usadas em GRH.

Muitos livros estabelecem a distinção entre teorias éticas deontológicas e teleológicas e fazem desta distinção o centro da classificação e debate ético.

Decidimos não ignorar este debate mas focarmo-nos em *frameworks* éticas que giram à volta de três temas:

- a. A ética no processo evidenciada pelo *stakeholding* e discurso ético;
- b. A "welfare ethics", em que a ênfase passa do paternalismo para uma perspectiva mais contemporânea da "ethics of care", que tende a focar-se nos actos e informações éticas favoráveis aos empregados (distinta da "duty of care" (obrigação de tomar conta), *framework* que suporta muita da legislação de saúde e segurança.

- c. Ética centrada no actor e abordagens que tendem a focar-se nas virtudes éticas ou capacidades.

Embora estas três abordagens estejam presentes na história mais antiga da filosofia moral, o objectivo é focarmo-nos nos seus significados no âmbito das práticas contemporâneas.

4.6.1 STAKEHOLDING

O conceito de *stakeholding* tem muita relevância para a GRH e sugere uma abordagem que promova um maior envolvimento dos empregados na tomada de decisão de gestão, tendo-se em maior consideração os interesses dos empregados através de um conjunto de diferentes métodos de consulta e participação.

A palavra *stakeholding* tornou-se popular com o texto de Freeman (1984) que se insere no âmbito da estratégia e da gestão empresarial. Tornou-se num elemento central da política governamental do trabalho em 1997 e ganhou recentemente importância em virtude da ampla utilização nos domínios das políticas públicas, onde a indução social é vista como um antídoto para os problemas produzidos em Inglaterra, devido ao individualismo da era “thatcherista” (Winstanley, Woodall, 2000).

As dificuldades práticas de aplicar o *stakeholding* como um conceito ético no campo laboral, são consideráveis.

As necessidades dos empregados devem ser balanceadas com as dos clientes, fornecedores e outros grupos, e pouco trabalho tem sido feito no sentido de conciliar os interesses antagónicos destes grupos.

4.6.2 DISCURSO ÉTICO

O “discurso ético” é uma teoria moral, normativa que tenta operacionalizar o *stakeholding* fornecendo uma *framework* para a tomada de decisão e para os conflitos de gestão.

Esta teoria foi desenhada com base no trabalho de Karl-Otto Apel (1989,1990), Jurgen Habermas (1989,1990) e outros teóricos da escola de Frankfurt. Embora muitos dos trabalhos tenham sido desenvolvidos no âmbito da política e debate no domínio público e em relação com a resolução de problemas morais, esta teoria tem demonstrado relevância na identificação de metodologias para o consenso na tomada de decisão entre os diferentes *parceiros (stakeholders)* organizacionais. O “discurso ético” sugere que o papel dos “teóricos da ética” não é providenciar soluções para os problemas morais, mas antes providenciar um processo prático e um procedimento que seja simultaneamente racional e gerador de consensos, através dos quais os assuntos possam ser debatidos e o discurso possa ter lugar.

Relaciona-se com a identificação de processos através dos quais as decisões possam ser tomadas e se escolham os requisitos morais para incluir no discurso por todos os que sejam afectados pelo assunto ou decisão. O discurso ético prende-se com a habilidade para mudar e avaliar as asserções dos outros e a demonstração de boa vontade de forma a proporcionar a abertura para cada indivíduo questionar a neutralização dos diferenciais de poder no debate, bem como possibilitar a abertura e transparência das suas aspirações e intenções. (Kettner, 1993, 34-5).

Kettner sintetiza com uma afirmação de John Stuart Mill:

“A única forma em que o ser humano consegue fazer alguma aproximação para conhecer a totalidade de um assunto é ouvindo o que possa ser dito sobre o mesmo por indivíduos com uma grande variedade de opiniões, e estudando todas as formas através das quais esse assunto possa ser olhado”.

Porém, nem sempre é clara a forma como os *parceiros (stakeholders)* agem nos seus discursos.

4.6.3 INCLUSÃO E COMUNITARISMO

Para a *inclusão* ter qualquer hipótese de ser considerada como uma abordagem ética, a condição para a sua eficácia é a existência de uma comunidade de interesses (“community of purpose”), que segundo alguns pressupõe um

compromisso com a segurança do emprego para os trabalhadores, como variável do modelo (Coupar, Stevens, 1998; Monks, 1998).

Comunitarismo é uma filosofia que se foca nos valores partilhados por um conjunto de indivíduos numa comunidade de interesses. Tal como o *stakeholding* esta é uma filosofia para a vida, quer ao nível individual, grupal, organizacional e societal. Etzioni (1995) tem sido um dos mais influentes escritores sobre este assunto e defende abordagens baseadas na importância dos direitos e obrigações. O autor refere que a exacerbada defesa liberal da liberdade é uma falácia; somos todos membros de comunidades sobrepostas em que o local de trabalho é uma destas comunidades de interesse. Ao contrário do *stakeholding*, que enfatiza diversidade de valores e uma pluralidade de interesses, as *comunidades de interesses* enfatizam valores partilhados, num sentido de pertença e inclusão.

Um problema relacionado com a abordagem da comunidade de interesses, de *partnership* ou mutualidade, prende-se com a ênfase na harmonia e consenso. O perigo é colocar, frequentemente, em causa o equilíbrio conseguido pela comunidade de interesses devido à ambição de alguns empresários. Este facto pode ser observado pelo esforço feito para inculcar valores e crenças nos colaboradores presentes na cultura da organização. Outro perigo, é que a comunidade poderá transformar-se demasiado numa comunidade moral, muito paternalista e restringir-se a esta perspectiva.

4.6.4 ETHICS OF CARE

Muito do debate feito anteriormente suporta-se na primazia da razão intelectual – sentimentos, intuições e sensações são vistos como disfuncionais para o julgamento ético. O livro de Gilligan (1982) “In a Different Voice” e o seu último trabalho (Gilligan, 1987) deixaram transparecer no seu modelo de abordagem ética, perspectivas mais subjectivas e intuitivas no sentido de solucionar problemas éticos. A autora pretende recuperar o papel dos sentidos e da empatia no raciocínio ético, fazendo-nos pensar numa perspectiva mais humanista da GRH. Ao contrário, das teorias formalistas da justiça, da deontologia e do consequencialismo, Gilligan argumenta que a orientação “care” rejeita a

imparcialidade e as crenças que os julgamentos morais seriam sensíveis às necessidades da situação e de outros indivíduos.

Para Gilligan o raciocínio moral envolve empatia e consideração, enfatizando responsabilidade nas relações com os outros, onde as escolhas morais são feitas em relação com os outros, não isoladamente.

Carse sugere que ser imparcial faz com que seja difícil imaginarmo-nos na posição dos outros e assim poder entender adequadamente a perspectiva ou necessidades dos outros (Carse, 1996, 86).

A abordagem de Gilligan utilizada na sua investigação dentro do processo de raciocínio ético é o frequentemente utilizado pelas mulheres, que tendem a adoptar mais a abordagem “care”. Este tipo de raciocínio “care” tem bastante relevância na Gestão de Recursos Humanos.

A incorporação do papel dos sentimentos e emoções na vida organizacional tem tido reflexos no crescimento da literatura sobre “emoção na organização”.

Existe, certamente, o perigo que uma “ethics of care” se torne opressiva. Como já foi referido, existe uma forte componente de preocupação com o bem-estar (*welfare*), em grande parte da gestão de pessoal, embora diluída na GRH contemporânea. Gilligan ao apresentar a seu modelo de abordagem ética faz questão de afirmar que a “ethics of care” é muito diferente do modelo paternalista e de bem-estar (*welfare*) da Gestão de Pessoal.

4.6.5 VIRTUDES ÉTICAS

Relacionadas com a intuição humana e empatia tem surgido, com alguma força, na argumentação ética, a ênfase nas características individuais ou virtudes, como eram designadas no Séc V na Grécia, no tempo de Aristóteles, o primeiro proponente das virtudes éticas. No que se refere aos actores envolvidos na GRH, tem sido dada pouca atenção ao ressurgimento do interesse nas virtudes éticas, um pouco por todas as áreas da Psicologia Organizacional, da Ciência Política, entre outras.

Autores a referir são Alistair MacIntyre's no seu livro “After Virtue” (1985) e o trabalho de Robert Solomon (1992,1993) sobre virtudes éticas e excelência para o negócio.

A teoria de Aristóteles fundamenta-se na noção grega de “arete” que significa ambas designações – virtude e excelência. Existe, também, um aspecto teleológico no sentido de desejar pelo “golden mean”, um “optimum amount rather than excess in all things”. Implícita neste ponto de vista está a noção de congruência: aquilo que somos reflecte-se em casa e no trabalho, “*What we are exists both at home and at work*”. Porém, a realidade de muitas pessoas nas organizações revela que existe um diferente padrão para o comportamento ético pessoal, do padrão de comportamento a ter no contexto de trabalho.

Solomon (1993, 206) referiu que não existe antagonismo entre o negócio, o bem público e o interesse individual – “*to excel is to do so as a member of the larger community, the polis*”.

Quais são então as virtudes que um empresário virtuoso deverá possuir actualmente? Historicamente, podemos referir uma quantidade e variedade de modelos clássicos que datam da antiga Grécia e da sociedade ateniense. As virtudes clássicas heróicas e homéricas, suportadas nos poemas homéricos recitados em público em cerimónias do séc XVI em Atenas, enfatizavam qualidades competitivas tais como excelência, coragem, astúcia, honra, bem como a fidelidade. Este autor também refere a coerência como uma virtude homérica – “as pessoas são as suas acções sem fundos escondidos”.

Congruência ou integridade entre a retórica individual ou organizacional e os valores expostos, com a forma como os comportamentos são recebidos na prática, é uma área que não tem sido suficientemente tratada na GRH contemporânea e referida por vários autores críticos (p.ex. Legge, 1995).

Convém, no entanto, realçar que nem a todas as organizações que propõem valores éticos lhes falta a congruência entre os valores enunciados formalmente e a prática da empresa. A fidelidade por parte das organizações tem sido pautada pela sua ausência, como se pode testemunhar pelo aumento da literatura sobre a ruptura de contratos psicológicos e sobre a eliminação da segurança no emprego (Winstanley, Woodall).

Alternativamente, a democracia ateniense enfatizava virtudes mais cooperativas como justiça, ordem, amizade, contenção, sabedoria. Com os conceitos de liderança e competências, torna-se fácil gerar várias listas de qualidades competitivas, com pouco consenso sobre o que deverá constar da lista

e uma falta de clareza para justificar a escolha. Como um ponto de partida, as virtudes necessitam estar embebidas no contexto social, económico e político.

Solomon (1992, 1993) inspirou-se na enumeração de virtudes de Aristóteles para apresentar uma perspectiva contemporânea de virtudes em “business ethics”. O autor identificou seis: “comunidade, excelência, implicação, holismo, integridade e julgamento”.

Síntese

Podemos dizer que existe uma evidente mistura de modelos e uma certa confusão conceptual, bem como uma justaposição entre as *abordagens éticas*. Se nos focarmos na abordagem das virtudes éticas, percebemos que muitos dos princípios referidos nas *frameworks* da “justiça”, “direitos”, “stakeholding” e “duty of care”, podem igualmente ser transformados em “virtudes” individuais ou organizacionais.

O comunitarismo enfatiza a virtude de inclusão e comunidade, o stakeholding o envolvimento e participação na tomada de decisão. A “care ethics” enfatiza a virtude da empatia e de fidelização, a abordagem dos direitos realça inúmeras virtudes.

No quadro nº 7 apresentamos uma síntese das teorias éticas que abordámos neste ponto do trabalho.

Quadro 7: Resumo das Teorias Éticas

Base Teórica	Tipo	Perspectiva	Breve Descrição
Teoria Kantiana	a) Universalidade e reversibilidade	Baseada em regras	Deve-se seguir o imperativo ético que diz que "o que é correcto para um indivíduo, é correcto para todos" e "faz aos outros aquilo que gostarias que te fizessem".
	b) Respeito pelas pessoas	Baseada em regras (rule based)	Segundo a formulação do imperativo categórico: "As pessoas devem ser tratadas como fins em si mesmas, nunca como meios para atingir fins".
Teoria Utilitarista (Utilitarian)	a) Utilitarismo baseado nas acções (Act Utilitarianism)	Baseado nas Acções (Act Based)	Agir de forma a conseguir o maior bem (ou utilidade) sendo assim ético – os fins das acções justificarem os meios. O objectivo é atingir o maior bem para o maior número de pessoas.
	b) Utilitarismo baseado nas regras (Rule Utilitarianism)	Baseado em regras e acções (Act/Rule based)	A ênfase é colocada mais nas regras do que nas acções. As regras são fundamentadas na utilidade "conduct on rules". Avaliar a tendência de uma acção provocar felicidade ou utilidade venha a ser executada (tenha maior probabilidade de ser executada do que não ser).
Teoria do Contrato Social		Baseada num contrato (character based)	Acordos sociais ou contratuais devem ser mantidos de forma a assegurar justiça e direitos dos indivíduos.
Virtudes Éticas		Baseada no Carácter (Charater Based)	Avaliar o carácter de um indivíduo como sendo um bem. A pessoa virtuosa exhibe normalmente virtudes como a honestidade, gentileza e generosidade.
Discurso Ético		Baseada na Comunicação (Communication Based)	Avaliar o processo pelas decisões que sejam tomadas. Um discurso ético é aberto, honesto, com supressão de diferenciais de poder e com inclusão de todos os pontos de vista relevantes.

Fonte: WINSTANLEY (Diana), WOODALL (Jean) Eds, *Ethical Issues In Contemporary Human Resource Management*, London, Ed. McMillan, 2000, p.50.

4.7 POSIÇÕES ÉTICAS NAS VÁRIAS DIMENSÕES DA GRH

Como referem Winstanley e Woodall (2000, 279) todas as áreas das políticas e práticas da GRH têm uma dimensão ética, não existindo consenso quer sobre a concepção de instrumentos de análise ética (*frameworks*) adequados ou sobre a possibilidade de intervenção ética. Um ponto que tem o consenso dos

diversos autores é que a prática de GRH confronta-se, inevitavelmente, com dilemas éticos e alguns deles não são, nem aparente nem efectivamente, resolvidos.

Podem-se evidenciar as cinco principais barreiras à acção ética na GRH:

1. A posição contraditória do capital e das relações laborais

Tim Claydon (2000, 279) utiliza a perspectiva marxista das relações de capital e trabalho. O pessimismo do autor suporta-se numa perspectiva completamente determinista, em termos económicos, argumentando que a posição fundamentalmente contraditória entre o capital e o trabalho traduz uma tentativa de reformismo liberal para fazer das condições de trabalho mais éticas um problemático exercício. Ele sugere que o uso da linguagem do *empowerment* e da empresa é uma forma de mascarar a verdadeira natureza da relação e do contrato de emprego.

2. Os limites do mercado global

Karen Legge (2000, 279) é uma das autoras que mais enfatizou os limites das forças económicas no que se refere aos constrangimentos colocados à acção ética pelo capitalismo global, assim como a dificuldade do controlo ético de redes complexas de organizações que estão representadas no mercado global. Esta autora refere que os amplos factores sistémicos inerentes ao mundo pós-moderno faz com que o tratamento ético dos trabalhadores se torne altamente problemático. Karen Legge demonstra como é difícil a intervenção ética quando os produtos e serviços são distribuídos através de uma cadeia de valor global, e onde as práticas de emprego nas diversas subsidiárias localizadas em todos os recônditos do mundo, são fortemente influenciadas pelos mercados de trabalho locais, pela eficácia da regulamentação dos Estados e das culturas nacionais.

O problema destes argumentos é que este pessimismo ronda o fatalismo – o alcance para a ética defendida é limitado e parece que nada se pode fazer em nenhum sentido. Tendo por base esta conclusão lógica parece que chegamos à dedução que o estudo da GRH é uma perda de tempo. Legge está obviamente ciente disto, mas sugere que existe uma possibilidade de que alguns mercados de

trabalho mais problemáticos recebam um tratamento mais ético. Ela sugere que a natureza do contrato de trabalho e a posição do mercado de trabalho são os principais determinantes do tratamento ético. Em muitos negócios socialmente responsáveis e em organizações sem fins lucrativos é possível terem uma conduta de tratamento ético dos trabalhadores como o objectivo tão importante como conseguir os resultados financeiros. O caso mais frequente é que os empresários justificam um tratamento com maior responsabilidade social da sua força de trabalho permanente quando percebem a contribuição decisiva da mesma para a melhoria da performance organizacional – a perspectiva da conduta pelo próprio interesse “self-interest”. Por todas as razões invocadas é frequente a utilização da abordagem consequencialista/utilitarista da ética.

3. A mudança na natureza dos mercados de trabalho e do contrato de trabalho

Celia Stanworth (2000, 280) tentou demonstrar a base não ética de muitas práticas correntes na deslocalização da sobrecarga do risco dos empresários para os trabalhadores, sendo trabalhadores precários (eventuais) ou até gestores mas que fazem parte do capital humano de importância estratégica para o sucesso e continuidade do negócio.

Edmund Heery (2000, 280) realça o aspecto de como as “novas formas de remuneração” têm sido utilizadas com alguns propósitos. Stanworth (2000) argumenta que as formas precárias de trabalho (trabalho temporário, auto-emprego (“self-employment”), trabalho temporário e teletrabalho) não têm que ser “inevitáveis”, e que a lógica consequencialista/utilitarista utilizada para justificar a sua existência é de facto auto-derrotada. Apresentar o trabalho flexível, numa mera lógica quantitativa como um meio para atingir um fim de maior competitividade do negócio, no curto prazo, é ignorar as repercussões nefastas para as organizações no longo prazo, no que se refere ao envolvimento e compromisso limitado dos colaboradores, déficite de qualificações e as amplas consequências sociais da insegurança económica e do risco. Por este motivo, é possível criar consciência ética nestas questões com impactos de longo prazo, uma vez que é muito difícil encontrar meios de intervenção que não tenham repercussões para a rentabilidade de curto-prazo.

4. A primazia do objectivo do lucro

Embora os autores anteriormente referidos tenham enfatizado a dificuldade da acção ética, um outro conjunto de autores como, p.ex. Friedman (1962) e Sternberg (1994, 1997), mais orientados pelas abordagens dos direitos têm defendido uma posição de ética minimalista fundamentada no pressuposto que os empregadores que colocam os motivos do lucro em primeiro lugar, argumentam no sentido da perspectiva do *stakeholding* que também se aplica a outras áreas de acção ética. A não ser que a acção ética seja vista no interesse da organização – a orientação pelo argumento do *self-interest* – esta não é considerada. Estes argumentos têm sido discutidos de uma forma explícita por autores como Winstanley e Stoney (1997, 1999). Contudo, na GRH contemporânea estes argumentos tendem a ser considerados de uma forma implícita e expressam-se através de debates sobre GRH e as suas relações com a performance e a eficácia em relação com a GERH e a sua mais adequada ligação com modelos das melhores práticas.

5. Melhor adequação e melhores práticas de GRH

Um dos principais focos de atenção da GRH tem-se, recentemente, centrado na relação entre GRH e a eficácia e performance organizacionais, orientada pela discussão das abordagens de GRH do “best fit” e a “best practice” (Tyson e Doherty, 1997, 1999). Pela sua natureza, este debate enfatiza a eficácia organizacional, em detrimento do bem-estar individual, a não ser que este último seja comprovadamente um factor para aumentar a eficácia organizacional. Esta perspectiva, para além, de desviar atenção das questões éticas, coloca, mesmo, obstáculos à acção de promoção de práticas éticas. Embora, seja possível identificar práticas e abordagens de boas práticas com uma componente ética, o valor de ter *padrões* ambíguos e demasiado generalistas é muito questionável. Uma outra dificuldade, que acaba por constituir um obstáculo prende-se com os modelos de GRH do “best fit”, em que a eficácia é conseguida através do ajustamento estratégico (“strategic fit”). Se a estratégia do negócio adoptada é de redução de custos, durante quanto tempo se poderão manter os padrões éticos no

contexto desta estratégia? Este aspecto faz com que o tratamento ético dos trabalhadores seja uma matéria contingente, dependerá, sempre da estratégia do negócio definida, em cada momento da vida da organização.

Na obra cujos editores são Winstanley e Woodall (2000), está patente o pressuposto de que a primazia dos modelos do “melhor ajuste e da melhor prática” (“best fit and best practice”) reforçam, sobremaneira, a relação de contingência do trabalhador com a organização e, de como os constrangimentos económicos, previstos nos modelos que enfatizam as oscilações do mercado têm subjacente a omissão de questões éticas. Vários autores da gestão têm colocado uma maior ênfase no comportamentalismo e na avaliação, com repercussões favoráveis para o aparecimento de “piores organizações”, uma vez que se ignoram os pressupostos de base do modelo humanista. O modelo humanista, desenvolvido pelos países do Norte da Europa, e que já designámos de antropocêntrico³, tem muito para oferecer em termos de desenvolvimento de abordagens éticas, para a Gestão de Recursos Humanos, e lamentamos que este modelo seja ignorado ou demasiado simplificado.

Sem cair em modelos governamentais exageradamente normativos, achamos que os governos têm obrigação de desenvolver acções para assegurar o tratamento ético dos trabalhadores por parte das organizações. No entanto, coloca-se a questão de saber como essa legislação se pode compatibilizar com algumas novas práticas de GRH, por vezes, de natureza ética duvidosa.

A intervenção legislativa torna-se, cada vez mais, necessária ao nível internacional em que os excessos mais graves das práticas de flexibilidade de emprego têm que ser evitados, conforme refere Stanworth (2000). Se as práticas de trabalho flexível e de transferência do risco, do empregador para o empregado, forem reconhecidas como problemas éticos, em vez de os considerar inevitáveis, então, serão necessárias fortes acções concertadas. Porém, devido ao limitado alcance do direito internacional no campo do emprego, a obtenção de acordos internacionais e de regulamentação é, sempre, um processo muito lento. Claro que existem limites para a intervenção dos Estados. “Estas tendem a ser, por natureza,

³ O modelo antropocêntrico divulgado e desenvolvido em Portugal pela Prof^a Ilona Kovács, e que tive o privilégio de conhecer e validar através da realização de Estudos de Casos, no 1º Curso de Mestrado de Sistemas Sócio-Organizacionais da Actividade Económica do ISEG, será apresentado no último ponto deste capítulo, como um referencial privilegiado para a construção e implementação de um *Modelo de Gestão pela Cultura Ética*.

reactivas em vez de prospectivas e, frequentemente, são o resultado de longos e dispendiosos processos de lobbying” (Winstanley e Woodall, 2000, 282). Por vezes, apenas indica uma resposta imediata para conseguir a acção, mínima necessária, para fazer acordos, encorajando, por vezes, comportamentos evasivos. Na verdade, o direito, só por si, não muda atitudes e nem sempre promove a consciencialização dos problemas.

Por todas estas razões, os códigos de conduta revelam-se necessários para promover o comportamento ético. Os códigos de prática são um importante meio de institucionalizar a ética na GRH. As suas limitações centram-se, no entanto, nas questões de concordância entre o discurso dos códigos e a *praxis*: as organizações podem facilmente ser tentadas a uma adopção irreflectida e automática dos códigos na esperança que eles forneçam uma “solução mágica”, que dispense a necessidade de julgamento ético⁴.

Woodwall e Douglas (2000) argumentam que a adopção de códigos de prática relacionados, apenas, com a conduta do processo de intervenção não são eticamente suficientes, a dimensão da intervenção é, também, uma questão para consideração ética. O desenvolvimento ético exige considerável respeito pela privacidade individual, auto-estima, dignidade e autonomia. É aqui que a referência às virtudes éticas e à “ethics of care” é bastante importante.

A abordagem formalista da ética no âmbito da GRH que se suporta no direito e nos códigos de conduta necessita ser complementada com a acção que se focaliza nas intervenções éticas, nas políticas e procedimentos éticos e nos, cada vez mais importantes, processos éticos. As frameworks do *stakeholding* e do discurso ético são instrumentos, cada vez mais importantes para suportar essas intervenções.

⁴ Será apresentada, no ponto seguinte, uma *framework* de apoio ao processo de tomada de decisão ética.

4.8 COMPUTER ETHICS

4.8.1 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO ÉTICA

Será que a *Computer Ethics*, isto é, a ética que tem como objecto de análise as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), é realmente diferente da ética geral (*Regular Ethics*)? Na resposta a esta questão teremos por base a abordagem de Kallman e Grillo (1996).

Muitos especialistas defendem que não existe, realmente, uma categoria de *computer ethics*; admitindo, no entanto, que existem situações éticas em que as TIC estão envolvidas. Neste momento, em que os computadores são tão comuns, as organizações e os indivíduos estão cada vez mais vulneráveis ao seu uso não ético. Actividades como a violação do *copyright* e a invasão de privacidade são danosas quer para os indivíduos quer para as organizações. O problema agrava-se com o aumento do número de computadores, com o número de indivíduos que os usam e à medida que aqueles assumem papéis mais críticos nas organizações.

Outra característica associada à *computer ethics*, é a dificuldade de identificação de questões éticas. Muitos dos indivíduos que desenvolvem actividades com suporte informático não conseguem ver as implicações de alguns dos seus comportamentos, considerados não éticos por outros indivíduos que se encontram em outros ambientes organizacionais.

A *computer ethics* deverá ter uma forte ligação à política e estratégia da organização. Logo que um problema ético seja identificado deverá ser desenvolvida uma política, ou estratégia, de forma a prevenir a sua futura ocorrência.

Existe um conjunto de factores que afectam o nosso comportamento." Ao nível biológico, o comportamento é dirigido para satisfazer as necessidades de alimento, de abrigo, de sexo, etc. Ao nível social, comportamo-nos de acordo com uma variedade de regras emanadas dos governos, instituições religiosas ou da família. Ao nível mais elevado e abstracto, o nosso comportamento é modificado pela nossa percepção do que é bom, certo, adequado, moral ou ético" (Kallman e Grillo, 1996).

As decisões que envolvem as TIC incorporam vários níveis de outras decisões. Para além de envolverem necessidades pessoais e aspirações, bem como valores públicos, as decisões sobre TIC envolvem muitas “zonas cinzentas” – possibilidades que pelos padrões sociais não são linearmente certas ou erradas.

Nesta sequência de pensamento, é oportuno saber o que se entende por “juízos de valor”. Os juízos de valor constituem o cerne das decisões pessoais ou organizacionais em que a ética confere uma orientação à escolha a ser feita. O objectivo é fazer um julgamento baseado na combinação entre os nossos valores e os valores dos outros indivíduos, de forma a se conseguir uma escolha defensável com base em princípios. O risco da não aplicação de valores éticos resulta num juízo de valor “pobre”. Um julgamento “pobre”, ou uma decisão de baixa qualidade, pode resultar de um exame não adequado dos factos, da incapacidade de aplicar princípios éticos ou da incapacidade para considerar todas as perspectivas sobre determinada questão.

Uma decisão de baixa qualidade ética pode ter um conjunto variado de resultados: pode ferir os sentimentos dos indivíduos, baixar a moral dos colaboradores, causar perda de clientes, fazer decrescer os lucros ou mesmo levar a empresa a processos judiciais e em último caso à falência.

Uma forma de conseguir juízos de valor de elevada qualidade, consiste na realização de uma análise estruturada conducente a um processo de tomada de decisão, como aquele que é descrito no quadro seguinte.

Quadro 8 : Um processo em quatro etapas para a análise e tomada de decisões éticas

Etapa 1: Compreensão da situação

A. Listar e numerar os factos relevantes.

B. Quais desses factos manifestam ter questões éticas? Porquê? Qual o dano potencial ou efectivo?

C. Listar os *parceiros (stakeholders)* envolvidos.

Etapa 2: Isolamento do principal dilema ético.

Qual o dilema ético para ser resolvido AGORA? Colocar a questão utilizando a forma:

- Deverá alguém fazer ou não fazer alguma coisa? Nota: Coloca-se apenas nesta fase o dilema; deixa-se os raciocínios mais profundos para a etapa 3.

Etapa 3: Análise da eticidade de ambas alternativas colocadas na Etapa 2.

Consequencialismo:

A. Se a acção na Etapa 2 é levada a cabo, quem, caso haja alguém, será prejudicado?

B. Se a acção na Etapa 2 não é levada a cabo, quem, caso haja alguém, será prejudicado?

C. Qual a alternativa de que resulta um menor dano, A. ou B. ?

D. Se a acção na Etapa 2 é levada a cabo, quem, caso haja alguém, será beneficiado?

E. Se a acção na Etapa 2 não é levada a cabo, quem, caso haja alguém, será beneficiado?

F. Qual a alternativa de que resulta um maior benefício, D. ou E. ?

Direitos e Obrigações:

G. Que direitos têm sido ou podem ser limitados? Que obrigações têm sido ou podem ser negligenciadas? Identificar os *parceiros (stakeholders)* e o direito ou obrigação. Quando listar um direito, evidencie a obrigação correspondente e vice-versa.

Imperativos categóricos de Kant:

H. Se a acção na Etapa 2 é levada a cabo, quem, caso haja alguém, será tratado com desrespeito?

I. Se a acção na Etapa 2 não é levada a cabo, quem, caso haja alguém, será tratado com desrespeito?

J. Que alternativa é preferível, H. ou I. ?

K. Se a acção na Etapa 2 é levada a cabo, quem, caso haja alguém, será tratado de forma diferenciada?

L. Se a acção na Etapa 2 não é levada a cabo, quem, caso haja alguém, será tratado de forma diferenciada?

M. Que alternativa é preferível, K. Ou L. ?

N. Existirão benefícios se alguém levou a cabo a acção referida na Etapa 2?

O. Existirão benefícios se ninguém levou a cabo a acção referida na Etapa 2?

P. Que alternativa é preferível, N. Ou O.?

Etapa 4: Tomada de decisão e planeamento da implementação

A. Tomar uma decisão ética defensável.

Baseado na análise realizada na Etapa 3, responda à questão colocada na Etapa 2. Indique as letras das categorias que melhor suportam a sua resposta. Acrescente alguns argumentos que justifiquem a escolha desses princípios éticos que suportam a sua decisão. Nos casos em que exista conflito de direitos e obrigações, escolha e defenda aqueles que devem ter precedência. (Nota: neste ponto apenas se apresenta e justifica a escolha feita, deixa-se os outros passos de implementação para o ponto B e D que se seguem.)

B. Listar os passos específicos para implementar a sua decisão ética defensável.

C. Mostrar como os principais *parceiros (stakeholders)* são afectados por estas acções.

D. Que outras mudanças de longo prazo (políticas, legais, técnicas, sociais, organizacionais) poderão ajudar a prevenir problemas semelhantes no futuro?

E. O que poderia ter sido levado a cabo ou não ter sido realizado na primeira etapa para evitar este dilema?

Fonte: Kallman, Ernest A., Grillo, John P., *Ethical Decision Making and Information Technology*, - an Introduction with cases, McGraw-Hill, 2ª Ed., 1996: 34.

A primeira etapa no processo é reconhecer que um “dilema” ético existe e que é necessário tomar uma decisão ética para o solucionar. Isto nem sempre é fácil de conseguir, particularmente quando os dilemas envolvem questões relacionadas com a tecnologia. Frequentemente, quando nos deparamos com um dilema ético nestes contextos, fica-se com a ligeira sensação de que existe um conjunto de circunstâncias difusamente definidas. É por isso necessário clarificar a acção a desencadear, de forma a existir uma boa articulação entre os elementos a considerar. Apenas quando a questão ética está colocada de forma clara é possível proceder a uma análise minuciosa conducente ao processo da tomada de decisão.

«Todos nós associamos as decisões éticas a algum sentido de “certo” ou “errado” adquirido na nossa infância. Mas muitos indivíduos, especialmente os mais jovens, têm poucas oportunidades de testar as suas convicções, pois não é frequente terem de assumir as consequências das suas convicções. Possivelmente ainda não tiveram que escolher entre perder uma boa oportunidade de emprego agindo com uma conduta ética ou em assumir condutas menos éticas de forma a conseguir um bom emprego. Por esta razão, é importante aprender a avaliar situações éticas e a tomar decisões defensáveis (Kallman e Grillo, 1996, 7).»

Note-se que a expressão utilizada é “decisões defensáveis”, não “decisões correctas”. Dois indivíduos, perante a mesma situação ética, podem assumir duas posições diferentes. Uma decisão de elevada qualidade ética é suportada na razão e pode ser defendida de acordo com conceitos éticos. Utilizando um ou mais conceitos éticos para análise de uma situação, um indivíduo pode, racionalmente, encontrar opções alternativas, e escolher a que lhe parece a mais adequada. Outro indivíduo pode suportar-se em outros princípios éticos e defender uma outra “melhor” opção. Esta dualidade, ou mesmo multiplicidade de situações, para um dilema ético, confirma-nos que a diversidade de julgamentos de valor, tem múltiplos impactos na tomada de decisão ética.

4.8.2 PRINCÍPIOS ÉTICOS ORIENTADORES DAS ACÇÕES NO ÂMBITO DOS SI/TIC

Os princípios éticos dão-nos razões plausíveis para o comportamento ético, não apenas para resolver determinado problema (dilema), mas também para replicar o nosso comportamento em situações similares.

Existe um conjunto diversificado de princípios éticos baseados, principalmente, nos: *direitos e obrigações*, no *consequencialismo* e nos *imperativos categóricos de Kant*.

O estudo dos *direitos e obrigações* é a deontologia. O termo provem do grego da palavra *deon*, que significa dever. Possuir uma compreensão dos direitos e obrigações é útil na análise ética das situações e nas escolhas éticas a fazer. A noção de responsabilidade é parte intrínseca desta discussão.

Os direitos são privilégios universais inerentes, isto é, são privilégios que consideramos adquiridos pela razão ou pela lei, tradição ou natureza. O campo dos SI/TIC envolve frequentemente questões sobre três direitos específicos:

- *Direito de conhecer*: qual a extensão daquilo que temos o direito de conhecer e de ter acesso à informação que nos diz respeito e que consta da base de dados? Que direitos têm outros indivíduos de conhecer e ter acesso à informação relacionada com eles e que consta da nossa base de dados?

- *Direito à privacidade*: de que forma temos o direito de controlar o uso da informação que se relaciona connosco? Por exemplo, poderá a nossa informação médica estar acessível apenas para os indivíduos a quem dermos expressa autorização? Que direitos têm os outros indivíduos de conhecer os dados que possuímos sobre eles?
- *Direito à propriedade*: de que forma temos o direito de proteger os nossos recursos informáticos contra o uso indevido ou abuso? Por exemplo, que medidas poderemos tomar para prevenir os vírus ou para que o nosso software não seja copiado?

Quando fazemos alguma coisa porque é um dever, sentimo-nos compelidos por uma obrigação moral e a acção não pode ser evitada. É praticamente unânime que todos os seres humanos têm certas obrigações comuns. Estas obrigações são a base para a nossa definição de direitos. Uma pessoa que tem direitos, tem correspondentes obrigações – obrigações que são pedidas a um indivíduo que vive em sociedade.

As obrigações morais da lista que se segue são comuns a quase todas as culturas. Constituem a base para muitos dos juízos de valor que cada ser humano faz.

Cada pessoa tem a obrigação individual de:

- *Transmitir confiança*: a confiança acontece quando os outros acreditam que o nosso trabalho é competente, oportuno e não causará danos.
- *Agir com integridade*: a acção íntegra permite que os outros dependam da nossa honestidade.
- *Ser verdadeiro*: os outros esperam que sejamos verdadeiros e que hajamos com fidelidade.
- *Ser justo*: a justiça acontece quando as nossas relações com os outros são leais. A justiça obriga, por exemplo, a que o bom fornecimento de serviços seja devidamente pago e que as acções incorrectas sejam adequadamente punidas.
- *Ser benemérito*: os actos de beneficência ajudam os indivíduos a auto-melhorar-se, agir com adequada gratidão e compensar de forma adequada. A gratidão é apreciada pelos que têm gestos simpáticos para com os outros;

a compensação é o acto dar recompensa justa a quem foi prejudicado por actos incorrectos praticados por outros.

- *Trabalhar para o self-improvement*: isto é, quando melhoramos as nossas faculdades morais e mentais como, por exemplo, não cometer o mesmo erro pela segunda vez, estamos a agir segundo a obrigação de self-improvement.

Um conceito estreitamente relacionado com o dever, é a responsabilidade, que é um dever que é, normalmente, bem definido e específico de uma profissão. Os profissionais da informação partilham os deveres que todos temos como indivíduos, para além das responsabilidades profissionais que têm devido aos seus *skills* e conhecimentos especializados. Quando um indivíduo aceita um emprego, ocupando um cargo, este aceita responsabilidades morais que definem o comportamento apropriado para essa profissão. Estas responsabilidades são, frequentemente, referidas como *ética profissional*. Existem dois factores que são comuns a todas as profissões e que influenciam as suas acções: *relações profissionais* e *eficácia profissional*, esta última significa que os profissionais têm o poder de produzir efeitos específicos nas Organizações (Kallman e Grillo, 1996).

- *Relações profissionais*: os profissionais têm relações com os empregados, clientes, colegas e outros. Estas relações são diferentes das relações tidas com os pais, a esposa/marido e os amigos. As relações profissionais devem ser, claramente definidas, normalmente num contrato escrito. As relações são sustentadas por uma estrutura de leis, costumes e políticas.
- *Eficácia profissional*: os profissionais têm um conjunto de *skills* e de conhecimento que lhes permite produzir alguns produtos e serviços. Devido ao poder que detêm, eles também têm a obrigação de o usar de uma forma que reduza os danos ou aumente o bem público.

Os profissionais dos sistemas de informação têm as responsabilidades adicionais de manter confidencialidade e imparcialidade.

- *Confidencialidade*: obriga que o profissional proteja a informação de acesso e utilizações não autorizadas. Suponhamos que um analista financeiro, que utiliza um terminal de computador diariamente, para aceder à informação

necessária para a sua actividade, e que um dia, por mero acaso, observa que através do seu terminal pode aceder à base de dados médica que contém informação sobre os seus colegas. Uma vez que ele não tem necessidade desta informação para a sua performance diária no seu cargo, o seu dever será informar o superior imediato da possibilidade que tem de aceder a essa base de dados, uma vez que isso lhe dá uma possibilidade de violar a confidencialidade que os seus colegas têm o direito de ver salvaguardado.

- *Imparcialidade*: obriga a que um profissional seja justo e imparcial, tratando todas as partes de igual forma, para que os serviços prestados por esse profissional sejam considerados isentos de qualquer influência. Por exemplo, a imparcialidade obriga a que uma empresa de software forneça novas actualizações dos produtos para todos os clientes em idênticas circunstâncias.

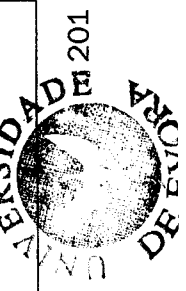
Apesar dos autores referidos focarem a sua análise preferencialmente para os profissionais da informação, estamos certos que as responsabilidades apontadas são extensíveis a todos os profissionais de qualquer área organizacional, entre eles o profissional dos Recursos Humanos. Cada vez mais as responsabilidades de relacionamento com todos os *parceiros (stakeholders)*, de eficácia, de confidencialidade e de imparcialidade, ganha acrescida importância.

Se, antes da utilização de suportes electrónicos, estas responsabilidades estavam presentes no quotidiano dos profissionais da GRH, devido à natureza particular da informação com que trabalham (informação pessoal e profissional dos indivíduos), com as plataformas digitais utilizadas no desempenho das suas actividades, aquelas responsabilidades têm uma importância acrescida, na medida em que a linha que separa uma conduta ética de uma não ética pode ser muito ténue.

Abordados os principais conceitos e abordagens éticas, nos domínios da GRH e da *Computer Ethics*, achamos que estão criadas as condições para apresentarmos, um dos outputs a que nos propusemos com a realização deste trabalho de investigação, uma *Matriz de Impactos e Limites Éticos dos SIGRH*.

4.8.3 MATRIZ DE IMPACTOS E LIMITES ÉTICOS DOS SIGRH

Impactos	Dilemas/Limites Éticos
<p><i>Partilha da Função</i></p>	<p>Em termos internos: preparação e disponibilidade (perfil) adequado dos Gestores para a gestão dos colaboradores que lhe estão afectos.</p> <p>Em termos externos (<i>outsourcing</i>): perfil ético dos actores envolvidos, salvaguarda de confidencialidade, segurança e fiabilidade dos sistemas informáticos das empresas externas, existência de códigos de conduta. Abrem-se possibilidades de alargar o número de parceiros (<i>stakeholders</i>) (trabalho temporário, recrutamento on-line, consultadoria, remunerações, <i>assessment centers</i>, selecção (testes psicológicos), medicina no trabalho, formação externa, empresas de <i>head-hunters</i>).</p>
<p><i>Gestão integrada das políticas de GRH</i></p>	<p>A integração permite conhecer, na totalidade, todas as dimensões de GRH, relativas a cada trabalhador. Se se perceber que os perfis profissionais de alguns indivíduos não se adequam às novas necessidades da empresa, o que fazer com os excedentes? Que políticas de responsabilidade social, a empresa deve ter para recolocar as pessoas no mercado de trabalho da região onde se insere?</p>
<p><i>Credibilização e aumento da fiabilidade da informação integrada de GRH</i></p>	<p>A excessiva confiança na fiabilidade e veracidade da informação de RH, pode levar a que se cometam actos incorrectos, omissões, apropriações indevidas de informação para uso próprio - torna-se indispensável uma auditoria sistemática do SIGRH.</p>
<p><i>Existência de indicadores na área de GRH</i></p>	<p>Como utilizá-los, como comunicá-los internamente, que acções correctivas desenvolver face à evolução dos indicadores? como e quando implementá-las? Que sistema de sanções e recompensas desenvolver? - o sistema não terá equidade se for neutro, esta é uma permissão de um sistema de Controlo de Gestão Social - Como transmitir estes indicadores (caso não indiquem performances positivas do sistema social) aos parceiros externos interessados? Será que a medida que for obrigatória a sua publicação, não haverá também a tentação de fazer a contabilidade criativa dos activos intangíveis?</p>
<p><i>Integração da Estratégia de RH com a estratégia do negócio</i></p>	<p>Os RH tornam-se vulneráveis à mudança de opções estratégicas. Numa estratégia centrada nos custos a tendência imediata das empresas é para adoptar a flexibilidade quantitativa, que se traduz na redução dos custos com pessoal, através de planos de downsizing ou de recurso a vínculos laborais precários. Várias empresas têm um comportamento ambivalente, conforme a estratégia se centre nos custos ou na diferenciação, com mudanças radicais de discurso: "Os RH são o recurso chave de competitividade" para "É preciso aligeirar a estrutura e cortar nos custos". Numa perspectiva "hard" de GRH, os primeiros custos a cortar são os que se relacionam com as pessoas.</p>



	Dilemas/Limites Éticos
<p>(Continuação)</p> <p>Impactos</p> <p><i>Flexibilização dos Sistemas de Remuneração e Incentivos</i></p>	<p>Assumindo que estamos perante uma perspectiva de "management self-service" cada gestor de uma área organizacional pode definir políticas de remuneração diferenciadas entre os seus colaboradores e relativamente às praticadas noutros departamentos. Podem surgir conflitos entre os diversos grupos profissionais e departamentos. E surge o dilema, tornar ou não transparente a comunicação relativa às recompensas. Divulgar a estrutura salarial e de incentivos, desde a administração até ao nível operacional, ou torná-la informação interdita. Como resolver os impactos que a divulgação ou ocultação da informação sobre os sistemas de recompensa, pode ter no clima e na fragmentação inevitável da cultura? Como transmitir esta política para o exterior, cada vez com mais stakeholders, interessados em conhecer a equidade interna da empresa, relativamente a esta variável extrínseca de motivação, no contexto laboral.</p>
<p><i>Aumento do poder e autonomia dos trabalhadores</i></p>	<p>A perspectiva de "employee-self service" dá instrumentos para que os colaboradores possam, no limite, fazer a auto-gestão da sua carreira. Mas será que o nível de maturidade pessoal e profissional, segundo a perspectiva de Hersey e Blanchard, é adequado a este novo desafio e acréscimo de responsabilidade centrada no trabalhador. Que perfil e competências terão que ter esses trabalhadores para se ajustarem a este novo modelo de relações de trabalho, baseadas no individualismo? Segundo a ética do discurso de Habermas, todos os indivíduos têm condições de participar, porque todos têm argumentos válidos, mas se as condições de acesso ao sistema e os níveis de qualificação dos indivíduos lhes derem oportunidades díspares de realização, a democraticidade potencial dos sistemas baseadas na Internet (<i>Web-based</i>), torna-se uma falácia.</p>
<p><i>Tornar a comunicação mais eficaz</i></p>	<p>A comunicação suportada electronicamente ganha, efectivamente, eficácia relativamente a outros meios de comunicação com suporte de papel ou linha telefónica. No entanto, em muitas organizações há já indícios de carência de comunicação <i>face to face</i>, o que leva às "ilhas de comunicação informáticas". Por outro lado, em muitas empresas o acesso às plataformas comunicacionais electrónicas é restringido, apenas, a alguns colaboradores, ou os conteúdos das mensagens são objecto de censura. Isto provoca, a sensação de "exclusão". Existe outro aspecto, de particular importância, que se prende com a segurança do sistema, relativamente a protecção anti-virus, sistemas de passwords e critérios de partilha dos computadores. Também, relativamente a este aspecto, que podem colocar sérios problemas de salvaguarda da privacidade, devemos-nos colocar numa perspectiva deontológica, em que para usufruir deste "quase bem de luxo" que é a privacidade, não podemos descurar um conjunto de obrigações enquanto utilizadores de sistemas electrónicos.</p>

(Continuação)

Impactos	Dilemas/Limites Éticos
<p><i>Flexibilização da Organização do trabalho</i></p>	<p>Apesar das inúmeras vantagens da flexibilidade qualitativa da organização do trabalho, existem formas de trabalho emergentes que levam, muitas vezes, à sobrecarga de horas de trabalho, ao stress, à insegurança de vínculos laborais, à pressão pelo cumprimento dos objectivos, ao isolamento e à concentração no mesmo espaço, do local de trabalho e do ambiente familiar, o que, apesar da atractividade, a curto prazo, de alguns sistemas de recompensa atípicos, os indivíduos vêem os níveis de qualidade de vida reduzidos.</p>
<p><i>Maior envolvimento e responsabilização dos colaboradores</i></p>	<p>Os sistemas de implicação pela participação não poderão ser aparentes e meras operações de charme. Quanto mais a missão e os valores da empresa forem divulgados, aproveitando o potencial do SGRH, a participação terá que passar do nível operacional para o nível intermédio e estratégico.</p>
<p><i>Reforço da missão e da cultura organizacional</i></p>	<p>Para que este impacto se efective, de forma continuada, na vida da Organização, é fundamental existir coerência entre os discursos e as práticas. Os perfis dos líderes são cada vez mais importantes e teorias como a das <u>Virtudes Éticas</u> ganham oportunidade.</p>
<p><i>Centralização versus descentralização do SGRH</i></p>	<p>Como perfilhado pela abordagem da análise estratégica de Friedberg e Crozier, os actores organizacionais têm liberdade de utilizar o potencial dos sistemas de informação, segundo a perspectiva de modelo organizacional que assumem como mais adequada. Se a opção for por um sistema centralizado, o controlo será reforçado, apenas por um conjunto restrito de indivíduos que limitam, à partida, a democraticidade do sistema. Esta perspectiva é a tecnocêntrica. Por outro lado, se os decisores organizacionais enveredarem por um sistema de informação descentralizado, terão que acautelar a privacidade e a confidencialidade dos dados, a autonomia e liberdade dos indivíduos, a integridade da informação, a segurança dos dados, a transparência na definição de critérios de acesso à informação, bem como na definição de critérios de controlo e manipulação da informação. O modelo descentralizado de carácter antropocêntrico deve ter como pressupostos o fornecimento de formação adequada e suficiente para compreender e utilizar os SI, motivar os trabalhadores para o <u>self-improvement</u> constante e oferecer qualidade de vida no trabalho.</p>

4.9 CONTRIBUTOS DO MODELO ANTROPOCÊNTRICO E DO PROJECTO INTEGRAL DE EMPRESA PARA A DEFINIÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO PELA CULTURA ÉTICA

4.9.1 Os CONCEITOS DE GESTÃO PELA CULTURA E DE GESTÃO ÉTICA

Ao pretendermos apresentar um modelo integrado de pensamento e acção/conduita ética, que designaremos por *Modelo de Gestão pela Cultura Ética*, convém esclarecer que desejamos aproveitar os aspectos positivos do conceito de *Corporate Culture* de natureza anglo-saxónica, no que se refere á coesão, identidade, imagem externa e interna e reconhecimento conferidos por este conceito, combinados com o pluralismo do *Modelo das Subculturas de Sainsallieu*. Este último, na nossa perspectiva, é o modelo de suporte à *Gestão Ética*, que em vez de assentar em éticas consequencialistas/utilitaristas, se orienta por éticas deontológicas e do discurso/comunicação.

A ética do discurso (Habermas), enfatiza os direitos, mas também reflecte nas consequências das acções. Poderá ser encarada como uma ética de síntese, uma espécie de *ontologia democrática*⁵.

A gestão ética terá, cada vez mais, de se preocupar com o pluralismo universal, isto é, será cada vez mais pertinente, principalmente em contextos de gestão intercultural. Lamentamos, contudo, que no contexto actual não pareça ser esta a preocupação de muitas transnacionais, obcecadas em traçar cenários de deslocalização para as suas empresas. Estas estratégias assentam unicamente em perspectivas de flexibilidade quantitativa, em modelos tecnocêntricos, que em termos globais, aspiram impor o “individualismo universal” do egoísmo ético e do utilitarismo, na perspectiva empresarial. Está subjacente a este modelo de actuação a ausência total de responsabilidade social, de cidadania empresarial e de ética cívica, conceito muito caro a Adela Cortina.

No final da década de 70, e durante a década de 80, os fenómenos de moda invadiram o mundo empresarial com uma intensidade surpreendente e, mais surpreendente ainda, a própria ideia de empresa e empresário passou a estar na

⁵ Este interessante conceito foi-nos transmitido pelo Prof. Doutor Silvério Rocha e Cunha, da Universidade de Évora, doutorado em Filosofia do Direito.

moda (Lopes, Reto, 1990). Esta realidade atinge mesmo o campo científico e as ciências da gestão ocupam um espaço crescente no mundo universitário.

Conforme referem os autores, o fenómeno é tanto mais curioso quanto no nosso passado, não muito distante, (até à crise dos anos 60) o mundo empresarial parecia ser o baluarte da racionalidade e da técnica e se criara igualmente uma imagem de empresa como sendo o espaço de alienação por excelência. As biografias de Iacoca, Agneli ou de Akio Morita tornam-se *best-sellers* e apagam as biografias dos grandes homens públicos e das *stars* do espectáculo. Exemplos como estes abundam em qualquer das sociedades ocidentais, e mesmo em França, onde a moda foi sempre centrada no cultural e no mundo do espectáculo, Bernard Tapie era, em 1985, o símbolo incontestado do êxito.

Segundo A. Michalovwska (1988, cit. por Lopes e Reto, 1990) este processo revela que “ a personalização da empresa, através do seu PDG-star se pode revelar como uma extraordinária mobilização de energia, um elemento federador de uma empresa, em fase de desenvolvimento, de diversificação ou de recentração”. A empresa estaria assim em vias de reconciliação com a opinião pública, e na opinião de J. Auroux (1988) esse processo de reconciliação entre opinião pública e empresa, seria já um facto adquirido em França. É sabido que esta centração na figura do empresário teve já os seus defensores em outras épocas mais remotas (Cantillon 1680-1734) J.Say (1767-1832) Schumpeter (1883-1950). O surpreendente na presente situação é a penetração rápida que esta ideia conseguiu no grande público e mesmo naqueles que até agora eram os seus maiores detractores. A que ficará a dever-se esta mudança radical e esta polarização social no mundo da empresa e dos negócios?

Sem pretender encontrar a explicação cabal para esta mudança, aos autores parece-lhes ser possível, no estado actual de reflexão, avançar algumas hipóteses:

- A crise ideológica do final dos anos 60 e a crise económica associada ao choque petrolífero de 1973 viriam pôr em causa a ordem existente, provocando o início da falência prolongada (irreversível?) do mito do Estado-Providência, com a conseqüente centração nas múltiplas iniciativas da sociedade civil;
- Em íntima relação com este fenómeno macro-social constata-se igualmente a falência do modelo tradicional de organização e de gestão,

particularmente visível ao nível das grandes organizações – small is beautiful);

«As estratégias empresariais, atentas a estas mudanças do contexto sócio-económico, centram-se cada vez mais na função social da empresa e conseguem uma legitimidade social impossível de pensar há menos de vinte anos, quando pontificavam as acusações de que elas eram as primeiras responsáveis pela fabricação do homem unidimensional.

Esta nova imagem da empresa, capaz de desempenhar a função de pólo de identidade individual e de, graças à sua reconhecida função social, se apresentar como legítima no meio em que actua, exigiu o recurso a novas técnicas de gestão, a mais saliente das quais parece ser a *gestão pela cultura*.

Torres (1988), a propósito desta noção de *cultura de empresa* sublinha que esta noção recobre um paradoxo. “ Tomada à letra a noção de cultura de empresa veicula, no entanto, o contrário daquilo que enuncia. Não quer dizer que a empresa, tal como a conhecemos, disponha de um conjunto de valores estáveis e reconhecidos, mas precisamente o contrário; isto é, que ela tem um *déficit* provisório de valores, que tem consciência desse mesmo *déficit* e que se trata de um vazio importante a preencher». (Lopes e Reto, 1990)

A transformação interna operada nas teorias da gestão foi sendo pontuada por modas breves (teoria y, gestão por objectivos, orçamento base-zero, etc.) às quais se vem juntar, desde o início da década de 80, a gestão pela cultura.

É conhecida a importância do fenómeno moda como forma de renovação do pensamento social. Umberto Eco (1989) afirma a este respeito que “uma cultura que não gera moda é uma cultura estática (...) e que uma cultura não deve colocar a si própria tanto o problema de reprimir a moda como o de a controlar (...) contando que seja longa, uma moda restitui o rigor que retirou, sob outra forma. O perigo é quando é breve”.

Quanto à gestão da cultura, esta tem vindo a revelar uma duração verdadeiramente surpreendente a qual não deixa indiferentes práticos ou académicos. “Estamos em presença de uma voga à qual apenas se auguravam alguns anos de existência, o tempo necessário para que se diluam os inevitáveis efeitos da moda. Mas, entretanto, ela perdura”.

Segundo Ramanantsoa e Reitter (1985) esta moda da *gestão pela cultura*, não só tem revelado uma longevidade surpreendente, mas tem mesmo aumentado de intensidade. “Hoje em dia não existe qualquer discurso sobre a empresa que não fale da sua cultura; mesmo a imprensa especializada se apoderou desta moda. Por exemplo, a revista “Fortune” introduziu uma rubrica permanente que denominou de “Corporate Culture”.

Desta maneira a moda de *gestão pela cultura* tem vindo a desempenhar um papel duplo e a sua longevidade permite-nos postular que mais que um fenómeno de moda legitimador do controlo, estaremos em presença de uma mudança acentuada no aparelho da teoria da gestão.

A prática da *gestão pela cultura*, considerada quer como moda quer como metáfora, parecem ser reveladoras de que algo mudou profundamente no paradigma tradicional da empresa e da gestão. Efectivamente a empresa, como lugar da afirmação de um “poder coercitivo”, passou de moda e a nossa época é, no dizer de J. K. Galbraith, “caracterizada pelo exercício do poder persuasivo”. Passou igualmente de moda o racionalismo estrito e tornou-se inevitável aceitar que o subjectivo e o simbólico são tão integrantes da vida organizacional como a realidade objectiva e que, por esse facto, a ideia de sujeito imbuído de uma natureza humana geral e universal tem que ser confrontada com a constatação de que os sujeitos são actores socialmente situados e impossíveis de perceber sem análise dos contextos sócio-culturais (Lopes, 1990, 26).

4.9.2 MODELOS EUROPEUS DE GESTÃO ANTROPOCÊNTRICA

Quando me propus apresentar, como um dos contributos desta Tese de Doutoramento, um modelo de *gestão pela cultura ética*, ocorreu-me de imediato a referência fundamental que ainda constitui para mim o modelo Antropocêntrico, que tive oportunidade de conhecer e validar há 10 anos atrás⁶.

⁶ Este modelo, tal como referimos no ponto referente à Metodologia desta Tese, foi-nos dado a conhecer e operacionalizar por uma das suas principais fontes e entusiastas na implementação do mesmo nas realidades organizacionais portuguesas, a Prof^a. Iloná Kovacs.

Se há 10 anos atrás era um modelo pertinente de reflexão e acção num contexto mais estável e de maior crescimento económico, em termos globais. Hoje, em 2002, face ao contexto de incerteza, crise e ansiedade quanto ao futuro pela carência de visões orientadoras que se desejam para este mundo global, a sua oportunidade está revalidada, num contexto de cibersociedade, que ainda não tinha efectivamente chegado a todos os países europeus, entre eles Portugal.

Hoje, a sociedade de informação digitalizada, faz parte integrante da nossa vida pessoal e profissional. Os nossos filhos já a vêem como algo adquirido, interiorizados nos seus métodos de ensino/aprendizagem, nos momentos de lazer, desde os seus precoces 3-4 anos. Até a nós, espectadores atentos da evolução dos paradigmas sócio-organizacionais, nos deixa algo incrédulos. Não pensávamos que fosse tão rápido, tão real, tão perto das nossas vidas⁷.

Eu sempre preferi ter um *cepticismo optimista*, mas *cauteloso*, naquela perspectiva de “advogado do diabo”, não tanto de “velho do restelo”. Quando tudo parece como uma panaceia de vantagens e soluções definitivas para os problemas dos Homens e da Sociedade, prefiro ter uma modesta, mas já interiorizada atitude de racionalidade crítica. É claro que, esta procura incessante pela “verdade” que resulte da análise de todas as teses e antíteses subjacentes à análise de um problema é uma árdua tarefa, principalmente numa área de grande transdisciplinaridade como esta que é objecto desta Tese.

Apesar de termos sido alertados para alguma dificuldade de compatibilizar a racionalidade crítica de Popper com a Ética da Comunicação Dialógica de Habermas e da escola de Frankfurt, na nossa opinião, o modelo de Gestão pela Cultura Ética, poderá passar por compatibilidades difíceis como esta. O desenvolvimento de um espírito empresarial de racionalidade crítica através de um discurso ético, baseado no modelo de comunicação dialógica. Este parece ser, cada vez mais, necessário no modelo tendencialmente mais individualista da GRH, quase com o menosprezo do modelo colectivista. O primeiro conceito, apesar de nem sempre explicitamente referido, está subjacente à perspectiva, que aliás enfatizámos no capítulo II deste trabalho, Gestão estratégica de Recursos Humanos, estamos certos que este modelo individualista de GRH será potenciado

⁷ Nesta reflexão deveria utilizar a primeira pessoa, uma vez que o Prof. Doutor Carlos Zorrinho, foi um dos primeiros visionários entusiasmados deste cenário de sociedade e de organizações que hoje são já a nossa realidade.

pelos SIGRH baseadas na Internet (Baseadas na Internet (*Web-based*)), com tecnologia *human resource self-service*, e por isso mesmo, cada vez achamos mais oportuno a perspectiva antropocêntrica da GRH e da empresa, modelo que apresentamos de seguida.

4.9.2.1 A RESPOSTA DA EUROPA AO DESAFIO DA COMPETITIVIDADE

Apesar da grande heterogeneidade dos países da Europa Ocidental, em matéria de estruturas industriais, de perfis de qualificação e de relações industriais, é possível extraírem-se, como refere Brodner (1987), alguns pontos comuns: O seu centro industrial, isto é, a Grã-Bretanha, a República Federal da Alemanha, o Norte da Itália, a Suécia e a Suíça, desenvolveu-se segundo um modelo de produção distinto. Dado que o crescimento industrial dessas regiões estava ligado mais à fabricação de bens de equipamento do que à de bens de consumo, desenvolveu-se para além da produção em grande série um outro modelo produtivo, a "produção por encomenda" ou "produção em pequena série" orientada para adaptar os seus produtos às exigências dos clientes, utilizando Recursos Humanos mais ou menos altamente qualificados e relações de trabalho industriais, que criaram, de um modo ou de outro, condições favoráveis à adaptação do progresso técnico a condições de trabalho humanas.

Ligada a esta tradição, emerge hoje o modelo de "produção e gestão flexível e de qualidade". Como este modelo assenta em plataformas de avançado desenvolvimento tecnológico, adaptadas às necessidades de Recursos Humanos qualificados e de uma organização descentralizada e participativa, designa-se este sistema de sistema antropocêntrico de produção.

Os sistemas antropocêntricos de gestão e produção, que designaremos abreviadamente de SAP, são modelos conceptuais de produção e gestão avançada. Eles providenciam uma fonte de modernização para as Organizações/Empresas europeias e representam um factor crucial para a futura competitividade de grande parte das empresas.

Os SAP, tentam combinar os aspectos tecnológicos e humanos na produção e gestão com o recurso a novas formas de organização do trabalho. Os desenvolvimentos dos sistemas tecnológicos são baseados nos conhecimentos e nas competências potenciais dos utilizadores e têm que estar envolvidos em estruturas de trabalho com um alto nível de participação e colaboração.

Como refere uma recomendação do programa comunitário Monitor FAST, sobre sistemas de produção avançados, não são os sistemas tecnológicos que são a chave da produtividade e da competitividade, mas antes a escolha de uma singular *high tech* combinando organização do trabalho e competências, aquilo a que Kast e Rosenzweig chamam *tecnologia social*.

Segundo Paul Kidd (1992), hoje e no futuro, a competitividade faz-se com base na qualidade, por isso, as empresas europeias têm que conseguir três objectivos potencialmente conflitantes: redução de custos, melhoria da qualidade e aumento da flexibilidade. «A competitividade produtiva não é estática. Não existe nenhum projecto ou investimento que providencie uma solução milagrosa para a falta de competitividade. A competitividade é um processo dinâmico, e para conseguir uma competitividade sustentada é imprescindível que as empresas se transformem em "learning organisations", procurando contínuos melhoramentos em tudo o que fazem, aquilo que os japoneses chamam kaizen. Para o autor, nenhum dos objectivos enunciados pode ser atingido utilizando apenas tecnologias. A tecnologia não é o factor mais importante. Para competir é necessário possuir tecnologias mas a organização e as pessoas são igualmente importantes. Não há um único elemento que deva ter prioridade. É necessária uma perspectiva alargada e holística baseada na triologia, pessoas - organização - tecnologia ».

Acrescente-se ainda a esta triologia a Sociedade e o Ambiente envolvente como suprassistemas externos com os quais a empresa antropocêntrica, tem que estabelecer relações potenciadoras de um equilíbrio dinâmico e denotadoras de uma cultura de *responsabilidade social* que fidelize sistematicamente todos os actores externos e internos, numa óptica de marketing integrado, que já foi apresentada em pontos anteriores deste trabalho.

Para fazer face ao desafio da competitividade, palavra-chave desde as últimas duas décadas do século XX, as respostas possíveis tendem a inscrever-se,

basicamente em duas orientações estratégicas: aquela que aposta preferencialmente no factor técnico e tecnológico e a que coloca a ênfase no factor humano e na organização.

Na verdade, muitas vezes a integração dos sistemas tecnológicos visa apenas uma solução técnica para o problema, revelando frequentemente muito pouca consideração pelas pessoas que irão utilizar esses sistemas. Esta perspectiva é designada de *tecnocêntrica*.

Em contraste com esta perspectiva, é proposta uma solução que combine e adapte as vantagens tecnológicas com as necessidades e competências das pessoas. Vários termos têm sido sugeridos para designar esta perspectiva: *Human-Centered*, *Skill-Based* ou *Antropocêntrica*. O último termo é o que na década de 90 foi utilizado pela Comissão Europeia das Comunidades nos seus programas FAST e ESPRIT.

O design dos *sistemas tecnocêntricos* é dominado por considerações tecnológicas. As pessoas são encaradas de uma forma mecanicista e são olhadas como um factor de importância secundária. O pessoal é visto como um "incómodo", uma fonte de incerteza, um mal necessário. O papel do Homem é minimizado através da automação e desqualificação, o controlo sobre o trabalho é transferido para os computadores e para a gestão de topo. Tecnologia, no seu todo, é vista como um meio de substituir ou reduzir o papel do pessoal operacional. A organização tecnocêntrica é baseada no modelo de organização e controlo da fábrica do ano 1890. O controlo das diferentes funções e o processo de tomada de decisão é centralizado. A organização é muito hierarquizada, as responsabilidades são rigidamente definidas e o comando e controlo são exercidos pela Gestão de Topo.

Nesta opção, as novas tecnologias de informação e comunicação são introduzidas para:

- Substituir e reduzir pessoal e evitar investimentos substanciais em formação;
- Simplificar as tarefas de execução (o pessoal operacional reduz-se a um mero vigilante sem possibilidades de participação nas decisões e sem autonomia no seu trabalho);
- Promover um processo de centralização de decisões graças às possibilidades que as novas tecnologias de informação e comunicação

oferecem pela integração da informação e pela unificação do sistema de controlo.

A outra opção estratégica é designada de *antropocêntrica* pela importância que atribui ao factor humano. Nesta perspectiva, como refere Ilona Kovács (1993), a eficácia depende sobretudo da qualidade dos Recursos Humanos, do trabalho e da organização inteligente, de uma melhor distribuição e circulação da informação, da eficácia das equipas de trabalho e da cooperação entre gestores, quadros, técnicos e pessoal operacional. Rejeita-se a orientação tecnocêntrica por considerar que leva à desresponsabilização, desinteresse e desmotivação para trabalhar com qualidade, resolver problemas, transmitir experiências e procurar melhorias permanentes do Sistema Organizacional. O Quadro seguinte representa de uma forma sintética as principais características das duas perspectivas.

Perspectivas de desenvolvimento de sistemas produtivos

Perspectiva Tecnocêntrica	Perspectiva Antropocêntrica
Introdução de novas tecnologias para reduzir custos de mão-de-obra	Introdução de novas tecnologias para obter flexibilidade funcional
Redução da mão-de-obra, recurso ao emprego periférico (temporal e parcial), instabilidade do emprego	Melhoria da qualidade dos recursos humanos pela integração da formação no trabalho, estabilidade do emprego
Opção por soluções técnicas centralizadoras	Opção por soluções técnicas descentralizadoras
Práticas de trabalho rígidas baseadas nos princípios tayloristas de centralização e especialização (separação vertical e horizontal rigorosa de funções e tarefas)	Práticas de trabalho flexíveis: descentralização e polivalência (integração vertical e horizontal de funções e tarefas)
Rígidas demarcações hierárquicas e profissionais	Imprecisão de fronteiras
Papel passivo no nível operacional: execução de tarefas simples	Nova profissionalidade no nível operacional: autonomia para realizar tarefas variadas e complexas, capacidade de resolução de problemas
Integração das diversas partes da empresa pela centralização de informações, decisões e controlo	Integração da empresa pela formação, comunicação-cooperação, acessibilidade das informações, participação nas decisões e auto-controlo

Fonte: KOVÁCS (Ilona), Sistemas Antropocêntricos de Produção, op.cit., p.5.

Destaque-se, para além de todas as outras diferenças profundas enunciadas entre os dois modelos, a perspectiva mecanicista da integração na orientação tecnocêntrica, imortalizando os princípios da OCT ao centralizar as informações, as decisões e o controlo, agora informaticamente. É o taylorismo informático da 1ª década deste novo milénio. Por oposição, a integração perfilhada pela perspectiva antropocêntrica, baseia-se em valores e investimentos fundamentais feitos no sistema sócio-organizacional. Refira-se a formação/educação abrangente e sistemática para todos os colaboradores da empresa, a comunicação e a cooperação, bem como, o acesso facilitado das informações e a partilha das mesmas. Como suporte de base implementa-se uma filosofia de participação alargada e efectiva de todos os clientes internos, acreditando-se que o auto-controlo é a única forma de motivar e responsabilizar todos os elementos da empresa a fim de implementar um sistema integrado de Controlo de Gestão, na perspectiva descentralizadora, sistémica e humanista que compreendemos este conceito fundamental da gestão moderna.

Apesar da grande maioria dos autores cujas obras consultámos não referirem explicitamente, a apresentação dicotómica com que surgem os dois modelos de orientação estratégica, Antropocentrismo como o oposto de Tecnocentrismo, Paul Kidd, na obra já mencionada, contesta que as opções que se colocam às empresas se extremem entre modelo tecnocêntrico e antropocêntrico. "Ao apresentar o problema desta forma sugere-se que apenas existem duas soluções, não existindo nada entre as duas perspectivas, não existindo um ponto de encontro, um compromisso. Antropocentrismo neste sentido é, de facto, o oposto de taylorismo, mas colocado desta forma paradigmática, apresenta a mesma falta de equilíbrio que apresentava o modelo perfilhado por Taylor. Não podemos apresentar o antropocentrismo como mais uma solução prescritiva, a competitividade das empresas não aumenta com soluções prescritivas", como aliás nos demonstraram, há muito, as abordagens sistémico-contingenciais. Não é correcto, por uma questão de corência sobre as reflexões que fizemos sobre o passado, linearizarmos a substituição do paradigma clássico do tecnocentrismo-taylorismo pelo paradigma pós-moderno do antropocentrismo, invocando outra "one best way". O que é importante para o autor, é que cada empresa com as suas características particulares antes de investir em tecnologias sofisticadamente integradas, crie e interiorize novas atitudes estratégicas e novas concepções de

organização das pessoas no trabalho, que lhes confira o papel insubstituível da criatividade, porque esta é a mais-valia mais decisiva para conseguir um posicionamento de excelência estratégica sustentado, que a tecnologia, só por si, é incapaz de gerar.

Aliás, hoje torna-se cada vez mais clara a existência de uma pluralidade de soluções, quer no aspecto técnico, quer organizacional. Podem surgir deste modo sistemas produtivos e de gestão diferenciados. Esta tendência é realmente nova, uma vez que durante muito tempo parecia haver uma grande convergência de sistemas produtivos na maioria das actividades no mundo industrializado ou em vias de industrialização. Os princípios tayloristas-fordistas-burocráticos eram encarados como universais e modernizadores.

A propósito da integração que os SI/TIC podem permitir, Paul Kidd, na obra referida, afirma que a implementação de sistemas integrados por computador tem sido dominada por considerações tecnológicas. No entanto, o conceito de sistema de produção e gestão integrado não pode ser restringido aos "computadores, intercâmbio de dados, de standards e de módulos de software". Esta é apenas uma parte da questão. "Um sistema produtivo e de gestão integrado não se consegue apenas com a ligação de computadores, bases de dados e a tentativa de automatizar várias tarefas. Integração implica cooperação e coordenação. O Todo Organizacional implica mais do que apenas a ligação de computadores e a coordenação de tarefas segundo o design e a produção. Isto é mais do que tecnologia. Inclui as pessoas, práticas de trabalho, estruturas de trabalho, assim como a tecnologia. Nenhuma espécie de tecnologia consegue que as pessoas cooperem e as pessoas terão que cooperar, porque só através da cooperação se conseguirá a integração da Organização".

Aliás, esta opinião é consensual entre os diversos autores sobre as possibilidades de integração do sistema organizacional. Segundo Franz Lehner (1991), numa perspectiva antropocêntrica, não se defende a automatização completa porque esta, regra geral, significa um sistema centralizado devido à integração pela automatização, do planeamento, programação e controlo de processo de produção. O que é necessário é implementar sistemas flexíveis de automatização em que:

- Ao planeamento e controlo completamente automatizado se dê lugar à intervenção humana;
- Os modelos centralizados sejam substituídos por modelos em que o planeamento e programação se façam descentralizadamente em todos os níveis do processo produtivo;
- O apoio dado pelo computador, conjuntamente com o desenho e aplicação de expert systems, sejam ferramentas facilitadoras do processo de tomada de decisão;
- A produção e gestão sejam interligadas e integrada por sistemas de informação e comunicação mais do que por sistemas automáticos de controlo.

Este tipo de sistema flexível de automatização e integração, tem como fundamentos a organização descentralizada, o trabalho qualificado, o design de um sistema de trabalho integrado e um sistema de produção e gestão inteligente para pessoas inteligentes.

Qualquer sistema tecnológico com algum nível de integração, pode, na verdade, ser utilizado numa perspectiva mais centralizadora, ou antes pelo contrário, numa perspectiva potenciadora da descentralização, permitindo a criação de sistemas flexíveis a que Lehner se refere.

Aliás, a este propósito Juan José Castillo (1990), afirma, convictamente, que «A técnica informática não engendra uma forma exclusiva de divisão do trabalho. Não há efeitos unívocos derivados da introdução de determinadas tecnologias; mas a qualidade de vida de trabalho resultante depende de situações que variam de país para país, de sector para sector, de empresa para empresa, e até, dentro de cada empresa, de local de trabalho para local de trabalho; e, para tecnologias comparáveis e produções semelhantes, em função de uma série de factores que convergem para dar forma às distintas estratégias empresariais, às diversas opções de tecnologia, organização e processo de introdução, que, por sua vez, explicam as características de configuração dos novos postos de trabalho e dos seus ocupantes».

Na verdade, não existe uma determinação mútua entre produtos, tecnologia, organização do trabalho, mas "apenas uma vaga ligação devida a certos graus de afinidade". Do mesmo modo que um dado produto e o seu mercado não

determinam a técnica de produção, tão pouco a técnica determina a organização do trabalho ou as exigências de qualificação.

Se assim é, coloca-se a questão pertinente de saber qual é a estrutura organizacional mais adequada à concretização plena das múltiplas potencialidades das novas tecnologias?

4.9.2.2 ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS NUM CONTEXTO DE TECNOLOGIAS AVANÇADAS

Como já referimos anteriormente neste trabalho, muito embora as tecnologias flexíveis possam funcionar em tipos de organização diferentes, a exploração e optimização das suas potencialidades dependem do desenvolvimento de organizações capazes de articular e/ou integrar as diversas funções, unidades, especializações e conhecimentos tradicionalmente separados de acordo com uma nova lógica de integração, fluidez e flexibilidade.

Diversos estudos, têm demonstrado que quanto maior for a instabilidade tecnológica e de mercado (quanto mais diversificados forem os produtos e quanto menos previsíveis os resultados), melhores performances podem ser obtidas com base numa escolha por um tipo mais flexível de organização. Contudo, não há um único modelo organizacional universal para as tecnologias de informação e da comunicação.

O desenho do sistema produtivo e de gestão, implica opções quanto aos factores humanos e aos aspectos organizacionais. Concretamente, implica opções quanto à afectação de actividades e processos, informações e decisões entre gestores, engenheiros, técnicos (programadores) e operadores. Coloca-se, por conseguinte, o dilema da especialização/polivalência, e da centralização/descentralização, quer de bases de dados, quer das linhas de comunicação. Assim, a implementação dos sistemas de gestão e controlo descentralizado, implica, nomeadamente, o estabelecimento de uma arquitectura específica do próprio sistema tecnológico. Enquanto a opção descentralizadora, implica a utilização de microcomputadores, a opção centralizadora implica a aquisição de computadores potentes cujo acesso é limitado a pessoal especializado.

Kovács, Moniz e Cerdeira (1993), no âmbito do estudo realizado, "a escolha entre orientações diferentes não é uma questão de tecnologia, mas depende dos valores que orientam o desenho tecnológico e organizacional, dos interesses e forças políticas e sociais em presença, nomeadamente, pelas estratégias seguidas pelos actores sociais (poder político, sindicatos, empresários) e do conteúdo das negociações. As soluções quanto à definição dos papéis funcionais e profissionais, modalidades de aprendizagem, níveis de autonomia dos trabalhadores, não são pré-determinados pela tecnologia, mas constituem objecto de opções". As opções podem guiar-se essencialmente entre as seguintes escolhas:

- Estrutura simples;
- Organização mecanicista-burocrática;
- Organização descentralizada;
- Organização flexível.

O desenho do sistema produtivo e de gestão e, particularmente, do Sistema de Informação e Gestão de Recursos Humanos (SIGRH), implica opções claras no que concerne à Gestão Estratégica dos Recursos Humanos (GERH), e aos aspectos organizacionais. O que é importante ressaltar é que as possibilidades de escolha com a evolução de novos sistemas tecnológicos não diminuem, pelo contrário, aumentam. De acordo com um estudo da Fundação Europeia para o Melhoramento das Condições de Vida no trabalho, intitulado *A participação na Mudança Tecnológica*, publicado em 1988, os principais graus de liberdade que os sistemas técnicos permitem em termos de escolha quanto aos aspectos sócio-organizacionais, aumentam à medida que aumenta a integração do sistema.

No entanto, diversos estudos demonstram que a importância dos aspectos humanos e organizacionais aumenta na medida que o sistema se torna mais complexo e integrado e, por conseguinte, mais vulnerável, mais frágil e mais sensível quanto aos factores imprevistos e, por isso, incontrolláveis por automatismos. Claro que o reconhecimento deste facto tem subjacente uma abordagem não tecnicista que corrobora a afirmação de Paul Kidd, que diz que a frase "as pessoas serão cada vez mais necessárias", poderá substituir a frase "as pessoas ainda são necessárias".

Relativamente às teses de relacionamento dos novos SI/TIC com as estruturas de qualificações, apresentam-se normalmente divididas em três tipos:

- A tese do neo-taylorismo/neo-fordismo e da desqualificação;
- A tese do pós-taylorismo/pós-fordismo e da qualificação;
- E aquela que é coerente com o que temos vindo a perfilhar, que é a que se refere às escolhas estratégicas entre os tipos de tecnologia, organização e qualificação, que rejeita qualquer tipo de determinismo tecnológico.

Subscrevemos esta última "tese" uma vez que a introdução de SI/TIC, não conduz, por si só, a mudanças na organização do trabalho, em geral, e à organização do Sistema de Gestão de Recursos Humanos, em particular, e nas qualificações, no entanto, pode constituir uma oportunidade para isso.

Por um lado, é possível suprimir as tarefas de controlo, escolha e transmissão de informações entre decisores e executores e, por outro, é possível aumentar a capacidade de auto-controlo pelo rápido acesso à informação pretendida, pela auto-avaliação e pela correcção da execução. Por sua vez, a multiplicidade de transmissão de informações (escritas e orais) aumenta a transversalidade das relações de trabalho. Como refere Sainsallieu (1987), "uma espécie de matriz informacional pode substituir o modelo piramidal por via do trabalho em equipa. Assim, os canais regulamentados e hierarquizados poderão dar lugar a relações informacionais directas de redes complexas".

Apesar dos novos perfis profissionais caracterizados pela flexibilidade e polivalência/plurivalência se apresentarem, muitas vezes, como a tendência do futuro, "no actual contexto sócio-económico português, europeu e à escala global, os principais objectivos seguidos por muitos empregadores, visam, preferencialmente, a redução de custos, a melhoria da qualidade, o aumento da flexibilidade quantitativa do sistema de produção e o aumento do controlo.

De acordo com estes objectivos, e particularmente em relação aos Recursos Humanos, pode haver diferentes estratégias, tais como:

- Redução da mão-de-obra (nesta perspectiva de flexibilidade quantitativa, as pessoas são apenas consideradas como mão-de-obra);
- Utilização de mão-de-obra pouco qualificada e barata, através da simplificação dos postos de trabalho;

- Utilização de formas precárias de emprego, tais como os contratos a prazo, a subcontratação, emprego temporário e o tempo parcial;
- Promoção da polivalência, da autonomia e da qualificação específica à organização daqueles que se situam no nível operacional através da integração vertical e horizontal de tarefas, dissolução de delimitações tradicionais entre postos de trabalho e qualificações especializadas.

As três primeiras estratégias inscrevem-se na flexibilização quantitativa, que visa o ajustamento do número de trabalhadores em função da conjuntura, recorrendo ao mercado de trabalho externo à empresa, através do uso generalizado do outsourcing de funções e até de processos. A última constitui a flexibilização qualitativa, que consiste no aumento da qualificação, polivalência/plurivalência e adaptabilidade dos trabalhadores reforçando o mercado interno de trabalho, numa perspectiva de fidelização sistemática dos clientes internos, os colaboradores. Pode haver, igualmente, combinação destas duas estratégias".

A segunda opção por novas formas flexíveis e participativas conduz a uma maior homogeneidade das qualificações e a uma maior integração da formação geral e profissional, da formação teórica e prática. O investimento na formação é entendido como meio de flexibilização do mercado de trabalho interno, fidelizando os clientes internos, numa óptica de marketing interno, a aderir ao projecto daquela organização/empresa, pelas vantagens reais de desenvolvimento pessoal e profissional que oferece aos seus colaboradores, entendidos não como indivíduos mas como pessoas, uma marca cultural diferenciadora em relação ao universo empresarial concorrente.

4.9.2.3 POSSIBILIDADES E DIFICULDADES DE DIFUSÃO DOS PRINCÍPIOS DO MODELO ANTROPOCÊNTRICO NAS EMPRESAS EUROPEIAS

Na verdade, apesar do esforço desenvolvido por diversos organismos e programas da UE, com o objectivo de desenvolver e alargar a implementação de sistemas antropocêntricos de gestão e produção em todos os países da União

Europeia, existem alguns obstáculos, de natureza estrutural e comportamental, à sua rápida difusão.

No que concerne aos países industrialmente mais avançados, podemos enumerar a persistência dos seguintes obstáculos:

- Concentração de investigação de financiamento público para a dimensão tecnológica, apesar de nos últimos anos se apoiar cada vez mais dimensão sócio-organizacional;
- Persistência de estratégias de gestão inscritas nos princípios tayloristas e burocráticos centrados na dimensão tecnológica;
- Continuação de uma forte orientação para a produção em massa e standardização da prestação de serviços;
- Rigidez da organização, dos sistemas de qualificação e de incentivos;
- Baixo nível de cooperação nas relações inter-organizacionais.

Por outro lado, nos países menos industrializados, onde se inclui Portugal, apresentam-se como principais obstáculos:

- Escassez de Recursos Humanos qualificados;
- Falta de capacidade de resposta do sistema de ensino-formação para responder à falta de RH qualificados nas empresas;
- A forte presença de empresas transnacionais pode reduzir o impacto de iniciativas de política industrial;
- Estratégias sindicais orientadas essencialmente para os salários e pouco para questões relacionadas com a organização do trabalho e/ou qualidade de vida no trabalho;
- Falta ou reduzido nível de participação do capital humano nas mudanças introduzidas nas empresas.

Assim, para fazer face a estes inúmeros obstáculos, o programa FAST, desenvolvido na década de 90, apresentava algumas recomendações importantes para a promoção dos SAP nos países da União Europeia, que visam, acima de tudo, atingir os seguintes objectivos:

- Contribuir para uma maior competitividade das empresas europeias;
- Modernização da tecnologia, da organização e das práticas de trabalho;
- Promoção da cooperação europeia na investigação;
- Desenvolver a abordagem interdisciplinar referente aos sistemas avançados de produção e aos SI/TIC.

Para conseguir alcançar estes objectivos, recomendava-se a criação de um programa específico sobre "Dimensão Organizacional da Indústria" que devia incluir a investigação sobre a organização empresarial, gestão da mudança e novas formas de organização do trabalho. Por outro lado, recomendava-se ainda a adaptação dos programas de investigação tecnológica ESPRIT-CIM e BRITE-EURAM de forma a dar maior ênfase ao desenvolvimento de Tecnologias de Informação e Comunicação orientadas para os utilizadores, para o envolvimento destes, para a abordagem interdisciplinar e para a inclusão de aspectos relacionados com novas práticas de gestão, novos sistemas remuneração, novos métodos de contabilidade e para o desenvolvimento de tecnologias orientadas para a melhoria das qualificações e para o trabalho em equipa, entre outras recomendações.

4.9.3 PROPOSTA DE UM PROJECTO INTEGRAL DE EMPRESA

Segundo Adela Cortina, na sua obra "*Ética de la Empresa – Claves para una nueva cultura empresarial*" (1994), se tivermos em consideração a complementaridade da perspectiva individual/pessoal com a perspectiva empresarial/institucional é possível falar de um projecto *integral de empresa*.

Esta filosofia empresarial "dará como fruto um determinado modo de fazer, um estilo próprio que a diferenciará no mercado". Este modo particular de agir gerará uma cultura empresarial, desde que se consiga dar resposta a quatro questões:

1. O papel que desempenha a *tecnologia*; isto é, até que ponto a racionalidade instrumental, estratégica e calculista está dependente da racionalidade cooperativa e comunicativa. Não podemos esquecer, como, aliás, já referimos

ao longo deste trabalho, que o uso da tecnologia não é um uso neutro, é um meio que dependerá directamente das finalidades pretendidas por aqueles que as utilizam.

2. O modo de entender e avaliar a *qualidade* dos serviços, a *produtividade* do trabalho, o grau de *satisfação pessoal*, e o grau de resposta às *exigências sociais*.
3. O modo de exercer o *poder*, em todos e em cada um dos níveis da gestão. A convergência supõe um modo concreto de responder à “vontade de dominar coisas, de dominar a natureza e de dominarem-se os homens entre si”. Por vezes pensamos que a única forma de oferecer, presentear e afirmar o nosso ponto de vista é através do exercício do poder. Colocado como uma forma de auto-afirmação pessoal corremos o risco de encarar as outras pessoas como objectos, como instrumentos para conseguir os nossos fins. Neste caso não se consegue nem convergência nem integração mas antes imposição e subordinação.
4. A *explicitação* da *imagem de Homem* que está implícita. Esta é uma das condições para que a convergência não se transforme em coexistência. Na convergência cada perspectiva procura uma imagem comum, na qual se possa referir uma imagem própria que pode ser fragmentada. Esta imagem comum não é resultado da simples enumeração ou da simples recolha de fragmentos um após outro. Uma filosofia empresarial não pode ser o resultado de uma soma de perspectivas fragmentadas, uma vez que nos encontraríamos perante uma imagem talvez unitária, se bem que nem por isso, deixaria de ser fragmentada. “Pensemos num quebra-cabeças ou num espelho partido. O facto de juntar ou simplesmente unir o espelho não nos tira uma imagem fragmentada”. Existe unidade na medida em que há integração e não mera coexistência.

«Ao considerar seriamente estas questões, poderíamos falar do que Emmanuel Mounier designava por, “uma primazia da responsabilidade sobre o aparato anónimo”. Esta primazia faria com que aqueles que fazem parte da empresa (trabalhadores e directores/administradores) e dos que se relacionam com ela (clientes, fornecedores, accionistas e todos os *stakeholders*), alcancem uma “maioridade económica”. Uns e outros assumiriam, conscientemente, o papel

e lugar onde pudessem exercer o máximo de prerrogativas da pessoa: responsabilidade, iniciativa, cooperação, criação e liberdade».

Apresentamos, de seguida, um instrumento de importância estratégica em termos de controlo de gestão de uma qualquer organização, que é o *Tableau de Bord*, mas que neste caso se destina a evidenciar a performance da empresa em termos de activos intangíveis. Este é um tipo de instrumento que pode fomentar a cultura pela responsabilidade ética.

Quadro 9: Tableau de bord estratégico de activos intangíveis

Activos intangíveis considerados	Indicadores	200x ₁	200x ₂
Gestão ou perspectiva interna			
Indicadores Sociais: efectivos e massa salarial			
Indicadores sobre o processo de inovação			
Indicadores sobre serviço pós-venda			
Indicadores sobre operações internas: duração do ciclo de produção, qualidade, destreza dos trabalhadores, produtividade			
Gestão externa ou perspectiva do cliente			
Indicadores-chave: quota de mercado, satisfação do cliente, aumento de clientes, retenção de clientes, rendibilidade do cliente.			
Indicadores que informem sobre o valor dos produtos: atributos do produto ou serviço, relações com os clientes, imagem, prestígio e reputação.			
Resultados imediatos ou perspectiva financeira			
ROI			
VAB			
Criação de potencial ou perspectiva de inovação e aprendizagem			
Produtividade dos trabalhadores			
Retenção dos trabalhadores			
Adequação dos objectivos individuais à estrutura organizacional			
Motivação e satisfação dos trabalhadores			
Formação			
Capacidades e competências			
Sistemas de informação e coordenação da empresa			

Fonte: PENA, Domingo Nevado, *El Control de Gestion Renovado*, Madrid, AECA, 1999. p. 141.

4.9.4 O PAPEL DOS CÓDIGOS ÉTICOS E DE CONDUTA NO MODELO DE GESTÃO PELA CULTURA ÉTICA

Pensamos ser oportuno citar Aranguren no prólogo do livro de Adela Cortina (1994, 10) para esclarecer o papel que deve ser conferido ao Código, “Cada vez mais se redigem “códigos éticos” que, no entanto, não devem ser considerados como “catecismos”, substitutos da tomada de decisão pessoal, devem ser encarados apenas como referência de uma conduta pessoal e profissional e potenciadores de um novo conceito de empresa, profissão e sociedade”.

A existência de códigos éticos é muito útil porque indica pontos de reflexão, e também porque “pode impedir o paradoxo do isolamento, segundo o qual cada um quer actuar bem moralmente, se os outros também o fazem, mas não o faz se tem o receio de ser o único que actua moralmente” (citado por Ibarz, 1995,116).

Todas as deontologias profissionais se baseiam no carácter não questionável- não negociável- da dignidade pessoal, da veracidade, da necessidade de estabelecer relações justas e de actuar com prudência. Possivelmente isso já se sabia antes. Ou não se sabia, ou se havia esquecido. Os códigos de conduta profissional têm-nos demonstrado que os conceitos de “ser humano” ou “dignidade pessoal” não são conceitos assim tão vazios quando se aplicam ao mundo laboral.

No entanto, pensamos não ser demais reforçar que a aceitação de um código ético, é algo mais que uma declaração de boas intenções...representa conteúdos objectivos, fixos, admitidos por todos, não negociáveis, graças ao qual a actuação eticamente correcta passa a conter um certo risco- o risco de ficar só- a ser socialmente reconhecida e premiada. Quando existe uma referência ética objectiva- tida como válida por todos os membros de uma organização- as acções já podem ser julgadas como correctas ou incorrectas; enquanto se não existirem referenciais comuns, as acções orientam-se segundo critérios estratégicos: “faço uma coisa ou outra consoante o que possa receber em troca, ou segundo as repercussões que posso prever, ou segundo consiga prever até onde vai a outra parte, etc”.

Está claro que os códigos éticos não substituem a responsabilidade de decisão pessoal. Uma sociedade melhor não se consegue com códigos.

Para os que criticam os códigos de ética por serem demasiado evasivos, pensamos ser oportuno reforçar uma ideia fundamental e ao mesmo tempo

controversa. “Um código tem que aspirar a ser verdadeiramente regulador, sem abusar de ideais abstractos; deve proteger o interesse público e das pessoas que exercem a actividade profissional regulada e tem que ser controlável e controlador.

É muito importante que um código não seja apenas uma declaração de boas intenções; se quer ser eficaz deve especificar as consequências do seu incumprimento- chamada de atenção, suspensão, expulsão- e deve demonstrar-se que ninguém escapa às suas exigências”. (Ibarz, 1995, 116-118)

V. ESTUDOS DE CASO

5.1. ETAPAS DO DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO EMPÍRICO

O trabalho empírico desta tese de doutoramento desenvolveu-se em duas etapas:

A primeira etapa envolveu contactos com as empresas fornecedoras de aplicações de RH com maior quota de mercado em Portugal. Este trabalho iniciou-se no ano de 1998 através de pesquisas suportadas na web, pela observação participante em sessões de demonstração das aplicações de software para RH e contactos informais em *stands* de exposição das conferências anuais da Associação Portuguesa de Gestores e Técnicos de Recursos Humanos (APG).

Tendo em atenção que pretendíamos analisar aplicações com elevados níveis de integração (ERP), decidimos estreitar contactos com a SAP Portugal, a Meta 4 Portugal e a 4 SIR. Nas três empresas assistimos a demonstrações dos produtos com clientes reais e potenciais, tendo-nos sido fornecida pelas empresas documentação detalhada sobre questões técnicas e de funcionalidades das aplicações. Apesar da fraca quota de mercado da *PeopleSoft* em Portugal, sabíamos que esta foi pioneira, em termos mundiais, no desenvolvimento de ERP's para RH. Para além das frequentes pesquisas na internet, no *site* da empresa e suas consultoras, adquirimos e analisámos o mais recente manual da *PeopleSoft* (2001), deveras completo e esclarecedor sobre o potencial da aplicação.

Sabendo que estas quatro empresas utilizam, na construção das suas aplicações de RH, bases de dados *Oracle*, estabelecemos contacto com a Oracle Portugal que nos facultou toda a documentação relativa aos conteúdos das bases de dados.

A segunda fase do desenvolvimento do trabalho empírico, tem por base a definição de critérios de escolha das empresas objecto de estudo, o desenvolvimento dos instrumentos de recolha de dados (entrevistas semi-

estruturadas e inquéritos de aplicação não presencial), aplicação desses instrumentos e interpretação de resultados.

Tendo por objectivo analisar, simultaneamente, os principais impactos sócio-organizacionais e limites éticos dos SI/TIC na GRH, pareceu-nos imprescindível alargar o espectro da nossa análise a ambientes organizacionais de dois contextos culturais diferenciados. Tínhamos, desta forma, expectativas de recolher percepções diversas sobre a problemática em análise, atendendo aos padrões de leitura distintos, influenciados determinantemente pelo contexto cultural. Selecionámos uma empresa multinacional e um Organismo da Administração Pública. As razões da escolha destas duas organizações foram fundamentalmente as seguintes:

1. Conseguir ter uma perspectiva de realidades, aparentemente, antagónicas, de uma Organização global *versus* uma Organização Local.
2. Estudar uma organização empresarial *versus* uma organização de serviço público (sem fins lucrativos).
3. Depois de ter estudado uma empresa transdisciplinar de origem europeia, considerei interessante ter uma perspectiva comparativa de uma empresa multinacional de origem americana, país onde surgiu o conceito de “corporate culture”.
4. A escolha de um Instituto Público prendeu-se com razões de oportunidade de observar e analisar alguns indícios (casos) de inovação sócio-organizacional e tecnológica no contexto da Administração Pública portuguesa, frequentemente rotulada de burocrática, pesada, ineficaz e obsoleta, em termos de estruturas e processos de inovação.

Como procedemos à escolha de apenas uma organização de cada um daqueles contextos, num universo tão vasto de opções? Esta selecção resultou de dois tipos de procedimentos:

- Através de uma listagem referenciada dos clientes de cada uma das empresas fornecedoras de aplicações de RH, com efectiva implementação bem sucedida da aplicação – listagem de clientes fornecidas pela SAP, Meta 4 e 4 SIR;

- Desta lista qualificada, procedemos a uma pré-selecção de algumas organizações. Estabelecemos, para o efeito, contactos formais, através de carta, apresentando os objectivos do estudo de caso, e a extensão da análise através da referência dos instrumentos e técnicas da recolha de dados a utilizar, bem como os *timings* do estudo.

Um estudo de caso realizado no âmbito de uma tese de doutoramento tem um calendário de realização a cumprir, que nem sempre se compatibiliza com as agendas sobrecarregadas dos informantes-chave das organizações. Por este motivo, tivemos, como é óbvio, em conta, a dimensão, complexidade e imagem da organização a estudar, mas também, e não menos importante a disponibilidade e espírito de abertura dos responsáveis para a realização do estudo de caso nos prazos previstos no calendário da tese.

A organização multinacional escolhida, a empresa *Colgate-Palmolive, SA*, para além de constar na listagem de clientes da SAP, no módulo RH, tínhamos tido a oportunidade de estabelecer contacto pessoal com o Director de Recursos Humanos, aquando da apresentação de uma comunicação sobre a GRH da empresa, numa Conferência onde estivemos presentes. Na altura da selecção da organização de âmbito multinacional, fizemos o primeiro contacto formal com a empresa *Colgate-Palmolive, SA*, que, na pessoa do seu Director de Recursos Humanos, se disponibilizou inteiramente para participar neste projecto.

O organismo da administração pública seleccionado foi o Instituto Nacional de Intervenção e Garantia Agrícola (INGA), quase por exclusão de partes. Apenas, na listagem fornecida pela Meta 4, constava um organismo pertencente à administração pública, o INGA.

Face a este cenário, de quase total inexistência de organismos públicos com sistemas de informação de gestão de Recursos Humanos, estabelecemos um contacto formal com o Departamento de Recursos Humanos do INGA. A responsável pelo Departamento revelou significativa abertura e disponibilidade para realizar o estudo de caso, tendo-nos esclarecido, na altura, que a aplicação da empresa Meta 4 não estava ainda integralmente implementada, por razões de carácter financeiro e de mudança de Conselho Directivo. Apesar desta limitação, e atendendo à dimensão, estrutura e funcionamento da Gestão de Recursos

Humanos e grau de inovação dos modelos organizacionais do INGA, face ao contexto da administração pública portuguesa, não hesitámos na sua escolha.

Apesar dos estreitos contactos que estabelecemos com a empresa 4SIR, como já referimos no ponto da Metodologia, não se veio a concretizar a possibilidade de realizar um Estudo de Caso em alguma das suas empresas clientes, por não terem nenhum cliente no âmbito da Administração Pública portuguesa. Da sua longa lista de clientes faziam parte algumas empresas multinacionais, principalmente da indústria farmacêutica, no entanto, atendendo à disponibilidade previamente demonstrada pela empresa Colgate-Palmolive, não encetámos nenhum contacto com empresas clientes da 4SIR.

Tal como referimos no capítulo I- Metodologia, utilizámos um conjunto de métodos de recolha de dados: análise documental, observação participante, entrevista semi-estruturadas e aplicação de inquéritos.

A construção dos guiões de entrevista semi-estruturadas aplicadas à DRH e aos Responsáveis pela Implementação do SIGRH, obedeceu a um misto de questões abertas, questões semi-abertas e questões fechadas.

O guião de entrevista à DRH dividiu-se em cinco partes:

- I) Caracterização individual e situação profissional;
- II) Informações sobre a Organização;
- III) Gestão e Políticas de Recursos Humanos;
- IV) Sistemas de Informação de GRH;
- V) Cultura e Ética Organizacional.

O guião de entrevista ao Responsável pela Implementação do SIGRH, dividiu-se em quatro partes:

- I) Caracterização individual e situação profissional;
- II) Caracterização da Aplicação de GRH;
- III) Impactos do SIGRH;
- IV) Cultura e Ética Organizacional.

O questionário aos Utilizadores do Sistema, dividiu-se em quatro partes:

- I) Caracterização individual e situação profissional;
- II) Percepções sobre a Cultura Organizacional;
- III) Percepções sobre os SI/TIC implementados na Organização;
- IV) Percepções sobre o Clima Ético da Organização.

Os dados obtidos através da realização das entrevistas semi-estruturadas, foram *tratados* de duas formas: as questões abertas foram tratadas utilizando a técnica da análise de conteúdo. As questões fechadas, tal como ocorreu no tratamento dos dados do questionário, foram tratadas no programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), utilizando-se, fundamentalmente, a análise da distribuição de frequências dos dados obtidos e das percentagens. Dado o tamanho reduzido do universo em estudo, este tratamento foi considerado suficiente para a concretização dos objectivos.

5.2 BREVE DESCRIÇÃO DE QUATRO SIGRH

Apresentamos, de seguida, um conjunto de informações, recolhidas junto de quatro empresas líderes na concepção de software de Gestão de Recursos Humanos.

Empresa Meta4

A solução proposta pela *Cap Gemini Ernst & Young* para Gestão de Pessoal e Vencimentos é o *Meta4Mind*, fabricado em Madrid pela empresa *Meta4, M.S.*, fundada em 1991 e que conta actualmente com cerca de 800 colaboradores.

O Meta4Mind está implementado em Espanha, Argentina, Chile, México, Venezuela, Portugal, França, Itália, Alemanha, Reino Unido e Estados Unidos da América, sendo portanto um produto de nível internacional.

Esta solução, na sua versão “standard” cobre as áreas de vencimentos, cadastro de pessoal, gestão de saídas, gestão de candidatos e processos de recrutamento e selecção, gestão da formação, avaliação de desempenho, planos de carreiras e agenda para o Departamento de Recursos Humanos, mantendo todos os módulos integrados.

A componente de vencimentos permite manter abertos vários processamentos em simultâneo, retroactividade sempre automática, as melhores velocidades de cálculo do mercado, depuração do cálculo em tempo real, completa automatização de abonos e descontos (incluindo subsídio de alimentação, subsídios de férias, subsídios de natal, acertos de contas finais, etc...) e os processamentos extra que sejam necessários.

Sempre que existam sistemas que controlem entradas e saídas, vulgarmente chamados de *relógios de ponto* é possível uma integração automática da informação produzida por esses sistemas. É também normal a geração de ficheiros para bancos, segurança social e sistema da contabilidade.

O cadastro de pessoal permite manter bastante informação sobre as pessoas, nomeadamente informação histórica. Este facto leva à possibilidade de impressão automática de mapas como Balanço Social, Quadros de Pessoal, estatísticas do INE, etc.

No Meta4Mind é possível gerir o trabalho independente e os vários tipos de contratos. É possível ainda manter um organigrama dinâmico e fazer uma gestão das pessoas por competências.

As saídas da organização são também geridas podendo saber-se a qualquer momento quem sai, de onde sai e porque sai.

A versão “standard” mantém ainda uma base de dados de candidatos, com bastante informação e possibilidade de passar essa informação de forma automática para o Cadastro de Pessoal sempre que o candidato é contratado. Existem facilidade de pesquisa de candidatos adequados, registo de entrevistas, relatórios médicos, testes psicotécnicos e ofertas feitas. No produto estão incluídas algumas cartas tipo que possibilitam a execução de mailing's como por exemplo

para aviso de recepção de curriculum's ou convocação para entrevista, no módulo de recrutamento.

A gestão dos processos de selecção e recrutamento inclui gestão dos processos e das vagas associadas, bem como dos custos e tempo gastos nesses processos.

A Gestão da formação inclui gestão das acções por cursos e áreas de formação, de formandos, custos da formação e avaliações. Inclui dados sobre empresas de formação e formadores. É permitido o registo de necessidades de formação por forma a elaborar o plano de formação e respectivo orçamento.

Pode-se ainda registar as várias avaliações de desempenho que se realizam, contando com toda a informação que se vai registando ao longo do tempo, sobre as pessoas.

Pode-se planear a evolução das pessoas na organização e manter uma agenda para o Departamento de Recursos Humanos, definindo as acções a executar por responsável e tipo de acção.

A Meta4 oferece uma solução de *Employee Self-Service* (ESS), que funciona em torno das pessoas e do conhecimento, baseando-se totalmente na Internet.

Elementos de Análise			
Empresa	Objectivos	Características	Plataforma Tecnológica
	<ul style="list-style-type: none"> . Adaptar às necessidades presentes e futuras; . Utilizar a mais recente tecnologia na GRH; . Melhorar a gestão com as ferramentas mais modernas e próximas do utilizador final; . Segurança em ter uma solução utilizada com sucesso por inúmeras organizações a nível internacional na GRH . 	<ul style="list-style-type: none"> . 100% ambiente Windows; . Adaptação simples e rápida às especificidades do cliente; . Acesso rápido e simples a toda a informação; . Potencialidades multimédia: som, imagem e vídeo; . Confidencialidade dos dados; . Multisociedade, multiempresa e múltiplos; . Disponível em vários idiomas; . Altas velocidades de cálculo, depuração de erros durante a execução; . Tratamento automático da retroactividade; . Linguagem de especificação de rubricas muito semelhante à natural; . Visualização gráfica da estrutura de cálculo; . Possibilidade de descentralização do processamento de salários; . Ligação a outras aplicações existentes (salários, contabilidade,...) . Definição de um Sistema de Informação para a Direcção; 	<ul style="list-style-type: none"> . Flexibilidade na atribuição de processos entre os diferentes elementos da plataforma; . Optimiza a capacidade do sistema, adaptando-a às capacidades de cada momento; . Equilíbrio entre interactividade e capacidade de processo; . Conexão total com a Base de Dados; . Escalabilidade; . Desenho orientado a objectos; . Independência tecnológica do fornecedor; . Implementação rápida e eficaz; . Versão standard cobre 80% das necessidades de 80% das organizações. . OLE 2.0 . Compatível ODBC; . Ecrãs MDI; . Suporte a sistemas operativos e bases de dados standard do mercado.
Meta4			<ul style="list-style-type: none"> . Selecção de pessoal; . Gestão de empregados (dossier de empregados); . Gestão da formação; . Avaliação de desempenho; . Compensação e benefícios; . Gestão da rotatividade; . Organização; . Ferramentas e configuração; . Consulta de situações passadas; . Sistema de informação para executivos; . Gestão de salários

Empresa SAP

A SAP AG é uma Software House de origem alemã, fundada em 1972 por cinco engenheiros da IBM, que tiveram a ideia de lançar um projecto revolucionário. Este projecto consistia na construção de um software de gestão integrado, baseado no processamento de dados em tempo real e utilizando uma base de dados comum para vários tipos de aplicações. Essas aplicações foram-se tornando cada vez mais conhecidas e hoje muitas empresas incluindo a IBM e a Microsoft utilizam produtos SAP.

Nos dias de hoje conta com mais de 19.300 empregados nos seus escritórios instalados em mais de 50 países por todo o mundo. Estes dedicam-se a providenciar um alto nível de apoio e auxílio às mais de 20.000 instalações do SAP R/3 em todo o mundo. A SAP Portugal, desde a abertura do seu escritório em Lisboa, em 1993, integra uma equipa de mais de 70 profissionais, tendo já constituído uma base de cerca de 400 clientes em Portugal.

Produto SAP R/3

O SAP R/3 é uma solução do tipo cliente/servidor e já existe há, aproximadamente, 5 anos. A versão mais recente é a 4.0. A solução já possui mais instalações que o anterior sistema, o SAP R/2. A principal diferença entre estes dois sistemas é que o R/3 utiliza uma arquitectura cliente/servidor enquanto que o R/2 utiliza mainframes.

As aplicações do SAP R/3 consistem nos seguintes módulos: Gestão Financeira, Gestão Produção, Gestão de Materiais, Gestão Qualidade, Manutenção Fabril, Vendas e Distribuição, Gestão dos Recursos Humanos e Gestão Projectos.

O SAP R/3 é um sistema aberto e integrado que pode ser implementado módulo a módulo ou em toda a empresa.

O SAP «Business Framework» é baseado numa arquitectura integrada e aberta, baseada em componentes, que abrange as aplicações empresarias do SAP R/3 e também produtos e tecnologias de terceiros.

A arquitectura consiste em servidores de aplicações e servidores de bases de dados e PC's como clientes desses servidores numa rede. Os servidores de aplicações fornecem o software applicacional enquanto que os servidores de base

de dados tratam da actualização da informação nas bases de dados. O sistema suporta qualquer numero de servidores em várias máquinas diferentes. Também não há restrição quanto ao numero de utilizadores.

O interface é mais *user friendly*, pois são utilizados PC's, em vez de terminais de um mainframe.

A arquitectura é baseada em sistemas abertos em que os componentes e periféricos podem ser de múltiplos fornecedores.

Os componentes *Human Resource* e *Travel Management* Incluem diversos aperfeiçoamentos em termos de *Workflow* , Internet e Intranet, bem como novas versões específicas para cada país. As versões HR específicas para cada país, são extensões da estrutura internacional nas áreas da administração de pessoal e processamento de salários. Oferecem funcionalidades adicionais consoante os requisitos legais de cada país e os procedimentos específicos da empresa.

Com a versão 4.0 do R3, o componente aplicacional Recursos Humanos da SAP, inclui novas soluções *employee self-service* (ESS), que lhes permite facilmente visualizar e manter informação no R3 através de um browser da web. Isto permite a toda a comunidade empresarial ligar-se ao R3 e manter a sua própria informação de Recursos Humanos, através da internet ou da intrant. Os componentes ESS são implementados através do uso de BAPI's (*Business Application Programming Interfaces*).

Elementos de Análise	
Objetivos	Características
<p>Empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> . Escolher a pessoa certa para a função mais adequada - de uma forma fácil e eficiente; . Tomar decisões analisando todas as informações em tempo real; . Alinhar as ambições pessoais de cada pessoa com os objectivos estratégicos da empresa ; . Saber responder às alterações dos paradigmas do negócio de uma forma simples mas eficaz. 	<ul style="list-style-type: none"> . Fluxo de processos de HR e redução de custos administrativos; . Conteúdos divulgados em função dos perfis ; . Suporte de iniciativas- chaves de RH, incluindo a manutenção de funcionários na empresa, programas de remuneração total e colaboração da força de trabalho; . Mensuração do contributo dos funcionários para a estratégia empresarial; . Melhorria da tomada de decisões através de melhores informações de RH em função do Business Intelligence; . Melhor partilha de dados e de trabalho em rede, entre os diversos departamentos; . Maior delegação de funções nos funcionários através de self-services de vanguarda, que combinam aplicações e gestão de conteúdos; . Suporte de idiomas, moedas e regulamentos de mais de 35 países; . Relatórios padrão e capacidade de geração de relatórios de acordo com a legislação em vigor; . Soluções adicionais disponibilizadas pelos parceiros da SAP.
Plataforma Tecnológica	Módulos
<p>SAP</p> <ul style="list-style-type: none"> . Infra-estrutura da Web, baseada em standards abertos; . concebida de forma a operar em ambientes heterogéneos, integrando qualquer aplicação, de qualquer fornecedor, com qualquer tecnologia; . Infra-estrutura comum baseada em mensagens, para a integração dentro e para além das fronteiras da empresa. . Inclui serviços "syndication of Web", permitindo uma colaboração centralizada no utilizador ou centralizada nos processos empresariais; . Infra-estrutura de Portal para a colaboração centrada no utilizador, delegando responsabilidades aos funcionários.; . Web Application Server para componentes de aplicação que forneçam serviços de Internet baseados em standards abertos; . Infra-estrutura de troca para uma colaboração centrada nos processos, dando origem a processos de gestão end-to-end; . Serviços de infra-estrutura, incluindo segurança e gestão da estrutura de Tecnologias de Informação. 	<p>Gestão do Ciclo de Vida do Empregado –</p> <ul style="list-style-type: none"> . Desenvolvimento Organizacional; . E-recruiting; . Workforce management; . Training and employee development; . Performance management; . Compensation; . Blended Learning; <p>Gestão do Relacionamento com o Empregado</p> <ul style="list-style-type: none"> . Information collaboration; . Manager self-service; . Employee self-service (ESS); . Employee collaboration; <p>Análise da Força de Trabalho</p> <ul style="list-style-type: none"> . Strategic alignment; . Reporting and benchmarking; <p>Gestão de Empregados</p> <p>Ajuda a organizar com eficácia os processos de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, bem como o processamento de salários, de modo a otimizar a gestão e a reduzir os custos administrativos.</p>

Empresa 4SIR - Sistemas de Informação Relacionais:

É uma empresa portuguesa, constituída em 1990, com um quadro permanente de 40 técnicos.

É uma empresa Microsoft Solution Provider.

As actividades da 4SIR repartem-se por:

- Desenvolvimento à medida de: aplicações (incluindo as WEB), sites e portais (Restyling de sites e portais), infraestruturas de rede e Sistemas integrados.
- ASP (Application Solution Provider) disponibilização de aplicações na infraestrutura tecnológica da 4SIR.
- Hosting (alojamento) de sites e aplicações WEB incluindo serviços de suporte. (mails; acesso remoto).
- Outsourcing: Serviços de suporte à infraestrutura tecnológica do cliente nas suas ou nas instalações da 4SIR
- Processamento de salários.
- Integração de Sistemas.

Das aplicações desenvolvidas e implementadas pela 4SIR na *área de Recursos Humanos*, destacam-se:

- Win4GES - Gestão de Recursos Humanos (cliente servidor sobre SQL Server) - (certificada pela APG)
- Avaliação de Desempenho (ASP - Visual Basic sobre SQL Server)
- Gestão de Tempos e Acessos (Microsoft .NET)
- The Innovation Track (Microsoft .NET)

O Produto *Win4GES*, o mais emblemático da empresa, permite obter:

- informação, em tempo útil, orientada para a tomada de decisão.
- automatização de procedimentos rotineiros e repetitivos
- diminuição dos custos operacionais de gestão de Recursos Humanos;
- melhoria da eficiência global da organização.

O Win4GES consegue aqueles resultados através da convergência das seguintes faculdades:

- rapidamente adaptável à realidade de cada organização;
- automatização de procedimentos e operações manuais da área de RH;
- fácil configuração das regras de funcionamento, permitindo: utilizar o sistema de forma transparente; ter autonomia para criar novas regras da aplicação sem ter de recorrer à 4SIR; disponibilização de uma base de dados com informações sobre o pessoal da organização, com possibilidade de restringir e ordenar a informação apresentada; consultar, através da definição de filtros, qualquer informação;

Elementos de Análise		Características	Plataforma Tecnológica	Módulos
Empresa	<p>Objectivos</p> <ul style="list-style-type: none"> . Obter informação em tempo útil para a tomada de decisão; . Obter automatização de procedimentos rotineiros e repetitivos; . Diminuição dos custos operacionais da GRH; . Melhoria da eficiência global da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> . Certificado pela APG; . Software modular e integrado; . Software multiempresa e cliente/servidor; . Construído em Portugal pela 4 SIR (MSP); . Garantia total de manutenção, customização e adaptação pela 4 SIR; . Utilização de "DataWarehouse" – sistema de informação de apoio à decisão estratégica; . Integração com ferramenta de "Business Intelligence"; . Ferramentas de exploração WinWord, e-mail, Excel, SQL e gerador de relatórios do Access ou do Crystal Reports; . Ambiente amigável e facilmente configurável pelos utilizadores; . Rápido acesso à configuração das tabelas auxiliares; . Fácil navegação entre registos; . Utilização de metacaracteres; . Informação histórica; . Interfaces com Tesouraria, Banca, Contabilidade, Controlo de presenças e Internet e Intranet; . Duração de implementação dos módulos principais: mínima 1 mês, média 2 meses. 	<p>Plataforma Tecnológica</p> <ul style="list-style-type: none"> . Arquitectura cliente-servidor desenvolvido sob a plataforma windows 2000, em Access 2000 e VB 6.0, com opção para .NET; . Armazenamento de dados é assegurado por um sistema de Base de Dados Relacional SQL Server 7.0/2000. 	<p>Módulos</p> <p>Módulos Principais:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Administração do sistema; . Gestão de pessoal; . Processamento de remunerações; . Assiduidade/absentismo; . Gestão de carreiras; . Mapas oficiais. <p>Módulos Auxiliares:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Retroativos; . Consultas Ad-hoc; . Simulação de vencimentos; . Utilitários; <p>Módulos de Gestão:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Recrutamento; . Formação; . Avaliação de desempenho; . Empréstimos a empregados; . Saúde, higiene e segurança no trabalho; . Informação de Gestão.

4SIR

Empresa PeopleSoft

A *PeopleSoft* é uma empresa dedicada a tecnologia cliente/servidor que continua a mostrar o valor que têm nas aplicações empresariais que desenvolve. Fundada em 1987, a *PeopleSoft* desenvolveu um sistema de gestão de Recursos Humanos que automatiza todo o processo, uma vez que este é um dos mais trabalhosos e que mais tempo necessita numa empresa. A empresa desenvolve aplicações para as áreas de Recursos Humanos, gestão financeira, distribuição, produção e outras soluções específicas.

A *Peoplesoft* emprega mais de 6000 colaboradores, para dar apoio aos mais de 3000 clientes.

Produto PeopleSoft 8.0

O destaque mais importante desta aplicação é o *iClient*, que proporciona um cliente, Web para aceder às aplicações *Peoplesoft8*. Com o *iClient*, que deverá sair com o novo sistema ERP, os utilizadores podem aceder ao *Peoplesoft 8* através de um *browser Web* que utilize HTML..

O *Peoplesoft 8* também inclui aperfeiçoamentos baseados na Web dos módulos de Recursos Humanos, financeiro, gestão de stocks e produção.

Um outro aspecto Web da oferta da *Peoplesoft* será a adição de duas novas *eBusiness Communities*, que são aplicações que unem sistemas dentro e fora de uma empresa para completar tarefas empresarias comuns.

Elementos de Análise			
Aplicação	Objetivos	Características	Plataforma Tecnológica
<p>PeopleSoft</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Alargar o alcance da Organização através da utilização de conteúdos externos incluídos em aplicações de self-service para Gestores e empregados, acessíveis através de um portal, cujos níveis de acesso serão definidos pela gestão cimeira da empresa cliente; . Alinhar os Recursos Humanos com os objetivos estratégicos do negócio, através de instrumentos de análise que permitam a tomada de decisão de forma mais rápida e eficaz. 	<p>PeopleSoft 8 aproveita as tecnologias Cliente-Servidor;</p> <ul style="list-style-type: none"> . Integração de linguagem Internet, tais como como XML, HTTP e Java; . A inteligência empresarial e as capacidades para uso rápido e flexível, com a finalidade de dar a todos os parceiros a possibilidade de acederem de forma rápida à informação da empresa. . Integração flexível e económica dos diferentes sistemas baseadas na Internet (<i>Web-based</i>). 	<p>Módulos</p> <ul style="list-style-type: none"> . Recruiting; . Career Planning/Performance Management; . Position Management; . Training Administration; . Pension Administration; . Benefits Administration and Base Benefits; . Salary Planning; . Variable/Total Compensation; . Payroll for North America; . Payroll Interface; . Time and Labor; . Stock Administration; . FSA Administration; . Global Payroll.
			<p>Plataforma Tecnológica</p> <ul style="list-style-type: none"> . Bases de dados Relacionais; . Web based; . Processamento em Work Flow; . Plataformas de Bases de dados: <ul style="list-style-type: none"> - DB2/IMVS - DB2 UDB para A/X - DB2 para OS/390 - Oracle - Microsoft SQL Server - Informix - Sybase - SQLBase

5.3 CASO A: COLGATE-PALMOLIVE

5.3.1 HISTÓRIA DA COLGATE-PALMOLIVE

Apresenta-se de uma forma sucinta a história da Colgate-Palmolive, desde a sua fundação, nos Estados Unidos da América, em 1806, até aos nossos dias.

Recuemos, então, até 1783, ano do nascimento de William Colgate.

Nessa época, o sabão era feito em casa e sê-lo-ia ainda durante bastante tempo. Mas, este jovem norte-americano tinha visão para o negócio e, em 1806, com apenas 23 anos, estabeleceu-se com um pequeno negócio de sabões, goma e velas, na ilha de Manhattan, em Nova Iorque. Decidido a fabricar e a comercializar artigos até então tradicionalmente feitos em casa, William apostou forte na grande qualidade e baixo preço do produto, fórmula certa para a conquista das consumidoras.

Apercebendo-se da importância, cada vez maior, da publicidade, na comercialização dos produtos, cedo começou a sua propaganda em jornais e cartazes espalhados pelas ruas de Nova Iorque (1817).

Devido à expansão do negócio, William mandou construir uma fábrica em Jersey City (1847), onde passaram a ser fabricados todos os produtos.

A morte de William Colgate, dez anos mais tarde, não afectou o negócio, passando a companhia a ser administrada por alguns dos seus familiares e associados.

Em 1872, foi lançado no mercado o sabonete "Cashmere Bouquet", o primeiro grande êxito comercial dos produtos Colgate, seguido, em 1873, pelo aromático creme dentífrico Colgate, embalado em boiões.

Em 1896, este creme dentífrico tornou-se no primeiro a ser embalado em tubos flexíveis, semelhantes aos actuais.

Nesse mesmo ano, foi estabelecido o primeiro laboratório de pesquisa Colgate.

Em 1898, foi introduzido no mercado o sabonete Palmolive (feito à base de óleos de oliva e palma), produzido pela B.J. Johnson Soap Company, mais tarde

chamada Palmolive Company, devido ao êxito alcançado pelo sabonete do mesmo nome.

Em 1913, realizou-se a primeira exportação de sabão para Inglaterra, a partir da fábrica Colgate, em Toronto (Canadá).

De tal forma a produção da companhia aumentou nos Estados Unidos, que se tornou necessária a construção de novas fábricas e a compra de outras, para remodelação.

Em 1923, foi construída uma fábrica em Sydney (Austrália).

Em 1924, os produtos da Companhia foram, pela primeira vez, fabricados na Europa (Paris).

Em 1928 a Colgate Company associou-se à Palmolive Company. A fusão destas duas grandes companhias permitiu, não só, que ultrapassassem com sucesso a grande depressão económica de 1929, mas também que continuassem a sua expansão, contrariamente a grande quantidade de outras fábricas, obrigadas a fechar.

Em 1937, foi iniciada a produção de detergentes.

Em 1953, a companhia adoptou o nome actual de Colgate Palmolive Company e, em 1956, mudou a sede para New York City.

Em 1976, adquiriu a Hiii's Pet Products, iniciando-se num ramo completamente novo: comida para animais de estimação.

A Companhia manteve sempre o mesmo ritmo, o que levou à continuação da aquisição de fábricas e marcas e ao lançamento no mercado de produtos cada vez mais dinâmicos, inovadores e competitivos.

Presentemente, a Colgate-Palmolive Company, produz e comercializa produtos que vão desde os de limpeza caseira (detergentes para a loiça e lavado, lixívia, esfregues, detergentes para a roupa delicada, amaciadores, etc.), aos produtos de higiene pessoal e oral (sabonetes, geles de banho, shampoos, desodorizantes, pastas e escovas de dentes, linha para homem, etc.) e produtos para animais, tendo subsidiárias em cerca de 75 países, nos cinco continentes.

Produz detergentes para todo o tipo de lavagens, desde a vulgar barra de sabão das ilhas do Pacífico (onde a roupa ainda é lavada à mão nas águas do rio), aos amaciadores utilizados nas nossas máquinas de lavar e comercializa as suas marcas em mais de uma centena de países.

As fábricas, vão desde as instaladas na China e em África, onde a maior parte do trabalho efectuado é manual, até à moderna fábrica de Ohio, nos Estados Unidos, totalmente operada por computador.

Em Portugal

E depois desta viagem pela Colgate-Palmolive Internacional, chegou o momento de sabermos um pouco sobre a Colgate-Palmolive em Portugal.

A Colgate-Palmolive instalou-se em Portugal em Setembro de 1959, apresentando-se no mercado com o lançamento do conhecido sabonete Palmolive.

O sucesso inicial foi tão grande, que permitiu o lançamento de novos produtos, com uma frequência quase anual: dentífrico Colgate (1961), creme de barbear Palmolive em bisnaga e sabonete Cadum (1962), pó de limpeza Ajax (1963), escova de dentes Colgate (1964), dentífrico Colgate Flúor e esfregão Bravo (1965), shampoo Palmolive (1967), after-shave Palmolive (1968), limpa-vidros Ajax (1970) e limpa-tudo Ajax (1971).

Em 1972 foi, finalmente, inaugurada uma fábrica em Queluz de Baixo, para onde passou a fabricação dos produtos.

Com a compra, em 1976, de uma moderna máquina de injeção de plásticos, iniciou-se a fabricação de garrafas de plástico, para os produtos da companhia.

Em 1982, foi inaugurada a nova sede da empresa, também em Queluz de Baixo, em edifício próprio.

Desde sempre, a Colgate-Palmolive preocupou-se em integrar totalmente as comunidades das zonas em que estava inserida. Esta preocupação levou a que, rapidamente, se apercebesse de grandes carências de infra-estruturas sociais, no local onde a fábrica se encontrava instalada. A ajuda à população traduziu-se num Programa de Acção Comunitária desencadeado pelos responsáveis da Colgate-Palmolive, em 1976, extensivo a toda a população infantil da zona. Foram, assim, introduzidas significativas melhorias nas escolas primárias, com a oferta de diverso material didático-desportivo, parques infantis e bibliotecas.

Os lançamentos de novos produtos continuaram e chegamos a 1990 com o Sofian (1973), a espuma de barbear em aerosol Palmolive (1974), o dentífrico

Dentagard e o creme amaciador Palmolive (1982), o dentífrico Colgate Gei (1984) e o Colgate Junior (1989), a pertencerem à "família" Colgate, em Portugal.

No início dos anos 90, formou-se uma "joint-venture" entre a Colgate-Palmolive e a Quimigal, permitindo utilizar os recursos de ambas as companhias, para obtenção de uma maior competitividade e consolidação dos produtos nos mercados nacional e internacional.

Depois desta "joint-venture", a Colgate-Palmolive vendeu as instalações da fábrica de Queluz de Baixo e mudou-a para o Sobralinho (Alverca).

Actualmente, a Colgate dispõe de instalações em Queluz de Baixo (Direcção Geral, Marketing, Vendas, Recursos Humanos, Informática, Contabilidade e Logística Comercial), no Sobralinho (Contabilidade, Payroll, Laboratório, Compras, Engenharias de Embalagem e Industrial, Manutenção, Fábrica de Líquidos, Fábrica de Embalagens de Plástico e Armazém de Distribuição) e na Trofa - Porto (Fábrica de sabonetes de glicerina).

E agora, para terminarmos estas breves notas sobre a Colgate-Palmolive, poderemos falar no futuro. Na Colgate-Palmolive, o futuro constrói-se todos os dias. Nada é deixado ao acaso, nenhum desafio é posto de lado.

A vontade de vencer está sempre presente e a inovação é uma constante, porque a Colgate-Palmolive preocupa-se com o bem estar e com a satisfação dos consumidores. Por isso, de cada vez que se ganha um desafio, de cada vez que se ultrapassa uma dificuldade, está dado mais um passo para a excelência da Companhia, para a consolidação do seu nome no mercado e para a garantia de uma continuação da "qualidade. ao melhor preço", já presente no espírito de William Colgate, há 200 anos atrás.

5.3.2 CARACTERIZAÇÃO SOCIAL

Para se proceder à caracterização social da Empresa recorreremos à análise dos Balanços Sociais do ano de 1997 e 2001. Pode-se constatar que houve um decréscimo do número médio de pessoas ao serviço, tendo-se passado de 396 em 1997 para 375 em 2001. O nível etário médio aumentou de 41,22 anos para 44,45 anos.

A repartição de efectivos por níveis de qualificação fazia-se da seguinte forma: 7 Dirigentes, em 1997 e 2001, 25 Quadros Superiores em 1997 e 21,3 em 2001; 40 Quadros Médios em 1997 e 33 em 2001; 25 Quadros Intermédios e Chefias e 24,8 em 2001; 269 Profissionais altamente qualificados e qualificados e 262,3 em 2001; 29 Profissionais semi-qualificados em 1997 e 15 em 2001. Como podemos observar a redução de 21 efectivos que ocorreu entre os dois anos em análise fez-se sentir nos Quadros Superiores (3,7), nos Quadros Médios (7), nos Profissionais altamente qualificados (6,7) e principalmente nos Profissionais semi-qualificados (14).

No que se refere ao nível de antiguidade do pessoal verifica-se que, quer em 1997, quer em 2001 uma maioria muito relevante, 213 pessoas em 1997 e 243 em 2001, estão na empresa há mais de 15 anos.

Relativamente ao número de trabalhadores estrangeiros, este não é significativo, uma vez que estiveram ao serviço 7 trabalhadores estrangeiros (5 da UE, 1 de Países Africanos e 1 do Brasil) durante o ano de 1997 e 8 (5 da UE, 1 de Países Africanos, 1 do Brasil e 1 de outros países) durante o ano de 2001..

A empresa não tinha ao seu serviço no ano de 1997 trabalhadores deficientes, apresentando em 2001 4 trabalhadores com deficiência.

A estrutura de níveis de habilitação era a seguinte, nos anos em análise, 1997 e 2001, respectivamente: 157, no primeiro ano e 136, no segundo ano, possuíam apenas o 1º ciclo do ensino básico; 39 trabalhadores no ano de 1997 e 44 no ano de 2001, tinham o 2º ciclo do ensino básico; 22 pessoas em 1997 e 34 em 2001 possuíam o 3º ciclo do ensino básico; 107 trabalhadores ao serviço, no ano de 1997, tinham como habilitações o ensino secundário, o mesmo se verificava para 94 trabalhadores ao serviço da empresa durante o ano 2001; no ano de 1997 a empresa tinha 10 trabalhadores com ensino superior de índole profissional, não se registando em 2001 qualquer trabalhador com este nível de habilitação; situação idêntica ocorre relativamente ao ensino superior politécnico, não existindo qualquer trabalhador com este nível de habilitação, nos dois anos em análise; há, por fim, a evidenciar que no ano de 1997 existiam 60 trabalhadores licenciados, número que em 2001 era de 62 trabalhadores.

Relativamente a vínculos contratuais sob a forma de contrato a termo certo, constata-se a estabilidade do Quadro de Pessoal, uma vez que apenas 7

trabalhadores estavam em regime de contrato a termo certo em 1997, tendo este número passado para 8 em 2001.

Sobre o movimento de saídas de pessoal podemos, em síntese, referir o seguinte: No ano de 1997 saíram 19 trabalhadores com contrato permanente, sendo 13 saídas por iniciativa do trabalhador e 6 por mútuo acordo; no ano de 2001 saíram 15 trabalhadores com contrato permanente, sendo 4 saídas por iniciativa do trabalhador, 9 por mútuo acordo, 1 por iniciativa da empresa e 1 por falecimento. Há ainda a registar que em 1997 saiu da empresa 1 trabalhador com contrato a termo e em 2001 saíram 5 trabalhadores, tendo o motivo da saída sido, em todas as situações, cessação do contrato a termo certo.

No que concerne a promoções, dignas de registo no Balanço Social, há a registar 2 por mérito, no ano de 1997, não se tendo registado qualquer promoção no ano de 2001.

Relativamente ao tempo de trabalho, constata-se que em 1997, 269 trabalhadores tinham um período normal de trabalho de 40 horas e 126 tinham um período normal de trabalho de 37 horas; em 2001 existiam 2 trabalhadores com um período normal de trabalho de 30 horas, 102 com 37,5 horas e 261 com um período de trabalho de 40 horas. O tipo de horário predominante durante os anos de 1997 e 2001 é o horário de turno, contemplando 231 trabalhadores em 1997 e 252 em 2001, tendo o restante pessoal um horário normal fixo.

Registaram-se 76 ausências ao trabalho em 1997, tendo sido 16 ocasionadas por acidente de trabalho, 54 por doença e 6 por motivos de maternidade/paternidade, num total de...Estes números cresceram significativamente em 2001, tendo-se registado 360 ausências ao trabalho, tendo sido 6 por motivos de acidente de trabalho, 86 por doença, 30 por assistência inadiável, 10 por maternidade/paternidade e 228 por outras causas, perfazendo estas ausências um total de 36.936,5 horas. Refira-se ainda que no ano 2001 se registaram 56.614 horas não trabalhadas por motivos de formação profissional, não tendo havido qualquer registo nesta rubrica no ano 1997.

Faremos agora uma síntese de alguns indicadores relevantes do ponto 3. *Higiene e Segurança* do Balanço Social. Registaram-se, em 1997, 16 acidentes de trabalho, tendo 15 deles dado lugar a baixa médica, tendo resultado em 705 dias perdidos com baixa. É de realçar a redução muito significativa de acidentes no ano de 2001, tendo-se registado apenas 2 acidentes dos quais resultou baixa médica e

um total de 98 dias perdidos. Relativamente a doenças profissionais foram dignas de registo 2 ocorrências, uma no âmbito da especialidade de dermatologia e outra no âmbito da oftalmologia. No ano de 2001 não houve qualquer ocorrência.

Para além do indicador acidentes de trabalho, parece-nos ainda oportuno referir alguns dados relativos à actividade da medicina do trabalho, comissões de higiene e segurança, acções de formação e sensibilização em matéria de segurança e custos com a prevenção de acidentes e doenças profissionais. Assim, no ano de 1997, realizaram-se 2117 exames médicos e 5 visitas aos postos de trabalho. Em 2001, fizeram-se 3375 exames médicos e 10 visitas aos postos de trabalho, tendo, neste ano, as despesas com a medicina no trabalho totalizado 7.807,92 Euros. Faça-se referência, ainda, às Comissões de Higiene e Segurança, que realizaram em 1997 25 reuniões e 270 visitas aos locais de trabalho, tendo estes números diminuído em 2001, para 14 reuniões e 234 visitas.

5.3.3 PRINCIPAIS PRÁTICAS E POLÍTICAS DE RH

Neste ponto do trabalho iremos basear-nos nas informações recolhidas através de uma entrevista semi-estruturada ⁸ realizada ao Director de Recursos Humanos, no dia 27 de Junho de 2002. Sempre que considerarmos necessário completaremos essa informação com alguns pormenores da Gestão de Recursos Humanos que nos foram revelados por via documental.

O guião de entrevista com um nível bastante elevado de estruturação foi uma boa orientação para uma abordagem exaustiva, durante cerca de 5 horas, sobre a Gestão e Políticas de Recursos Humanos da empresa, uma vez que o Director de Recursos Humanos fez questão de documentar muita da informação que ia fornecendo.

O entrevistado tem 42 anos de idade, é do sexo masculino e licenciado em Gestão de Recursos Humanos. Está há 11 anos a exercer funções na Direcção de Recursos Humanos e há 4 anos que tem o cargo de Administrador de RH.

Dos 365 trabalhadores existentes em 31 de Janeiro de 2001, apenas os quadros superiores/dirigentes se mantiveram, relativamente ao ano de 2000, tendo os restantes níveis de qualificação apresentado uma diminuição. Nos

⁸ Ver ANEXO I - Guião de Entrevista da Direcção de Recursos Humanos

próximos anos prevê-se que ocorra uma supressão de emprego em todos os níveis de qualificação profissional.

A Colgate-Palmolive portuguesa apresenta uma estrutura organizacional de tipo matricial.

Relativamente à Gestão e Políticas de Recursos Humanos, suportar-nos-emos, fundamentalmente, na Parte III do Guião de Entrevista à Direcção de Recursos Humanos (Ver Anexo I), por este ser bastante abrangente e minucioso, no que se refere a estes aspectos.

A Colgate-Palmolive, SA tem uma estratégia de RH claramente definida. A frase “Tornar a Colgate-Palmolive no melhor local para trabalhar.”, explicita sinteticamente a estratégia de RH da empresa.

Em termos de integração da estratégia de RH com a estratégia organizacional, o Director de Recursos Humanos afirma que a empresa adopta o modelo D - Holístico ⁹. Isto significa que a estratégia de RH está verdadeiramente alinhada com a estratégia do negócio, é parte efectiva do todo constituído pela estratégia global da Organização. Aliás, “O alinhamento da estratégia de RH com a estratégia do negócio”, foi, justamente, o tema da Comunicação apresentada pelo Director de Recursos Humanos na Conferência de Gestão Estratégica de Recursos Humanos, em que estivemos presentes, tendo-nos despertado bastante interesse o envolvimento muito pessoal do orador neste projecto. Este foi o pretexto para travar o primeiro contacto com o Director de Recursos Humanos, que nos veio a ser muito útil, mais tarde, para realizar este Estudo de Caso.

O modelo adoptado pela empresa na estruturação da função RH¹⁰, segundo o nosso entrevistado, é o modelo C: O Departamento de RH como parceiro do gestor de linha. “O Departamento de RH dá aos gestores responsáveis as ferramentas para poder gerir os RH que lhes estão afectos”.

A estratégia de RH é a primeira de 5 dimensões de GRH¹¹ que foram sujeitas a análise detalhada. Como já referimos, a estratégia de GRH está claramente definida. É sujeita a revisões periódicas quando considerado oportuno. O Departamento de RH é parceiro, com um papel pro-activo, na definição da

⁹ Conforme o modelo de Torrington (Derek), Hall (Laura), *Human Resource Management*, Prentice Hall, 4ª ed., 1998, p.27.

¹⁰ Conforme o modelo de Câmara et al., *Humanator*, Ed. Dom Quixote, 1998.

¹¹ Na definição das cinco dimensões de GRH, suportámo-nos em Neves (José), *Cultura, Clima Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*, Ed. RH Editora, 2000.

estratégia de RH, existindo um elevado nível de integração da estratégia de RH com a estratégia do negócio.

O Sistema de Informação de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH), através da aplicação da SAP, tem já um papel relevante na definição da estratégia de GRH.

No que se refere à **Gestão do Emprego** podemos afirmar, tendo por base a entrevista ao Director de Recursos Humanos, que a empresa faz um planeamento quantitativo e qualitativo de RH, sendo todas as carreiras profissionais objecto de planeamento.

A afectação e desafectação de RH aos postos de trabalho é feita segundo um planeamento prévio. Existe uma correcta definição de perfis profissionais, procedendo-se a uma gestão estratégica de competências.

A avaliação de desempenho é uma política de RH de importância estratégica e objecto de planeamento em termos dos métodos e técnicas, bem como a periodicidade com que é realizada.

No que concerne à auditoria de GRH este aspecto não é, por enquanto, considerado como relevante.

O SIGRH desempenha um papel, já com alguma importância, em todas as componentes da **Gestão do Emprego**.

Relativamente ao **Recrutamento e Selecção** podemos constatar que a empresa conhece e analisa o mercado de trabalho porque utiliza técnicas de pesquisa e análise do mercado. A Colgate-Palmolive utiliza, simultaneamente, formas convencionais de recrutamento (p.ex. jornais) e recrutamento *on-line*. Neste momento, o recrutamento interno tem preferência sobre o recrutamento externo.

No processo de selecção é utilizado um conjunto integrado de técnicas (testes psicológicos, provas de conhecimento, análise curricular, entrevista). A empresa define e hierarquiza, antes de cada processo de selecção, critérios de escolha. No processo de selecção tenta aliar-se a experiência, as qualificações, mas também as qualidades morais dos indivíduos.

A empresa no processo de recrutamento e selecção tenta ter uma conduta ética não fazendo qualquer discriminação sexual, racial, religiosa ou política.

Os novos colaboradores são verdadeiramente integrados na empresa através de um plano de integração, conforme verificámos:ex., através do manual de acolhimento, folha de apresentação dos novos elementos a toda a empresa.

Segundo o Director de Recursos Humanos o SIGRH existente desempenha um papel, com alguma importância, no processo de Recrutamento, Selecção e Integração.

No que concerne à dimensão da Formação e Desenvolvimento dos Colaboradores é de registar a elevada *performance* que a empresa apresenta nesta dimensão, no que se refere ao planeamento da formação, ao papel das chefias no diagnóstico das necessidades de formação e à estreita ligação da oferta formativa às necessidades detectadas na avaliação de desempenho. Para além destes aspectos, há ainda a referir, que a empresa realiza acções de formação no posto de trabalho, principalmente para o pessoal operacional e acções de formação em sala (dentro e fora) da empresa dirigidas, preferencialmente, às chefias e quadros superiores.

O Director de Recursos Humanos afirmou que a empresa utiliza um conjunto diversificado de métodos e técnicas de formação, existindo, embora não totalmente desenvolvido, um sistema de *e-learning*.

Tal como nas dimensões anteriores, o Responsável pela Gestão de Recursos Humanos refere que o SIGRH assume um papel relativamente importante no desenvolvimento da política de formação, acreditando que num futuro próximo poderá desempenhar um papel ainda mais decisivo.

Inserida nesta dimensão de formação e desenvolvimento, Neves (2000) inclui-se a política de informação e comunicação. No caso da Colgate-Palmolive o Departamento de Recursos Humanos concebeu e implementou um plano de informação e comunicação. Para o efeito, concebeu-se um leque diversificado de meios e instrumentos de comunicação interna, como é o caso dos inúmeros *placards* informativos, que podemos observar logo na recepção das instalações, os vários memorandos, circulares, cartas de apresentação de novos colaboradores, bem como o jornal da empresa. A intranet constitui um instrumento com uma importância crescente na agilização do processo de comunicação interna.

Nesta Organização o sistema de comunicação interna é, efectivamente, um veículo de integração de todos os colaboradores na cultura da empresa.

Segundo o Director de Recursos Humanos, e apesar da elevada *performance* demonstrada pelo sistema comunicação interna, será ainda necessário proceder a avaliações mais sistemáticas da política de comunicação.

O SIGRH desempenha um papel importante no desenvolvimento do sistema de comunicação interna.

No que concerne à dimensão **Manutenção de RH**, é de realçar que a maioria das respostas do Responsável de Recursos Humanos se localizaram no ponto mais elevado da escala. A empresa tem um sistema de recompensas composto por diversas componentes (salário base + prémios de produtividade + comissões + ...). Os salários médios praticados pela empresa são acima da média dos praticados pelo sector. Refira-se que o princípio do mérito e do alcance dos resultados e o princípio da contribuição, são os princípios determinantes para a construção do sistema de recompensas da empresa Colgate-Palmolive.

Existe igualmente um plano de benefícios sociais bastante atractivo e que fideliza os colaboradores. O plano de regalias sociais aplica-se por igual a todos os membros da Organização.

O SIGRH não tem, ainda, um papel importante na flexibilização do sistema de recompensas e incentivos, convém no entanto relembrar que o processamento de salários é feito em regime de *outsourcing*, não utilizando o módulo do SAP.

A componente Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho (SHST), reveste-se de importância estratégica para esta empresa, tendo sido concebido um plano para o efeito. Existe uma cultura de SHST interiorizada por parte dos colaboradores.

A aposta na formação profissional tem tido um papel preponderante na redução dos acidentes de trabalho. As comissões de higiene e segurança têm desempenhado um papel activo na melhoria das condições de trabalho, bem como a introdução de tecnologias avançadas de produção.

A informação médica de cada trabalhador é tratada com a máxima confidencialidade, preservando a privacidade das pessoas. Registe-se que apenas o médico do trabalho tem acesso à informação médica de cada trabalhador.

A empresa aposta numa política de SHST, por uma questão de imagem da Organização por um lado, e também por questões de maximização da produtividade, por outro. Saliente-se o facto da empresa dispor de medicina curativa, a par com a medicina do trabalho, pensando no bem estar dos trabalhadores, mas também na minimização das ausências ao trabalho, por motivos de consultas médicas externas.

O SIGRH, segundo o Director de Recursos Humanos, ainda, não desempenha um papel decisivo na concepção e implementação da política de SHST.

Relativamente à participação dos trabalhadores na vida da Organização, salienta-se o grande incentivo à participação dos trabalhadores na tomada de decisões operacionais, como se pode constatar no programa “ Você faz a diferença”.

Os sindicatos representados na empresa são considerados parceiros de negociação. Note-se, que as comissões de trabalhadores não têm qualquer participação na definição na estratégia de RH.

Para além das questões relativas às dimensões de Recursos Humanos, colocámos na terceira parte – Gestão e Políticas de Recursos Humanos - da entrevista à DRH, questões sobre Novas Formas de Organização do Trabalho, formas de e-GRH, serviços especializados de GRH e contributos da formação profissional.

As Novas Formas de Organização do Trabalho existentes na empresa incluem as equipas de projecto, grupos polivalentes, equipas semi-autónomas, grupos de TQM, equipas kaizen, recorrendo por vezes aos serviços de empresas de trabalho temporário.

As formas de e-GRH, efectivamente implantadas pela empresa, circunscrevem-se apenas à formação baseadas na Internet (*Web-based*), intranets de RH e testes psicotécnicos computer-based.

A empresa possui um conjunto de serviços especializados de GRH, como é o caso da auditoria de GRH, recrutamento e selecção, serviços jurídicos, formação profissional, planeamento de RH e consultadoria de RH. Contrata, com empresas externas, o transporte de pessoal, o serviço de cantina e serviços de medicina no trabalho. Verifica-se, assim, que a empresa dispõe da totalidade dos serviços especializados de GRH, que listámos.

Sendo considerada uma política estratégica de desenvolvimento das competências dos colaboradores e da Organização, a empresa considera que a formação dos trabalhadores tem contribuído decisivamente para aumentar a produtividade, melhorar a qualidade dos produtos/serviços, desenvolver novos produtos/serviços, introduzir novas equipas, melhorar a gestão, alterar a

Organização do trabalho, melhorar a segurança no trabalho, melhorar a relação com os clientes e fornecedores e recrutar novos trabalhadores.

5.3.4 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS (SIGRH)

Os SI/TIC não alteraram a forma de gerir as pessoas na Organização, uma vez que, segundo o Director de Recursos Humanos, “ As tecnologias não substituem a capacidade de gerir as pessoas”.

As duas principais causas que levaram à introdução dos SI/TIC na GRH foram, a necessidade de simplificação dos processos administrativos e o processamento integrado da informação.

Na perspectiva do entrevistado, a relação custo/eficácia compensa. Note-se que, o grau de preparação das pessoas para usarem as TIC é bom, daí que não tenha havido grandes dificuldades aquando da introdução dos SI/TIC. O impacto do uso das TIC na consolidação e divulgação da cultura organizacional foi fortemente positivo.

A receptividade do uso de TIC nos diferentes níveis da Organização foi, como se referiu, francamente positiva, mas decresceu do nível estratégico para o operacional, colocando-se, numa escala de 1-7, onde 1 é *Muito pouca* e 7 *Muitíssima*, o nível estratégico no valor máximo (7) e o nível operacional num nível inferior (5).

Com a utilização generalizada das TIC na GRH, diminuiu o volume de trabalho e o pessoal operacional.

Os principais objectivos visados com o usos dos SI/TIC foram, a minimização do trabalho repetitivo, automatização de processos e o processamento integrado da informação. A introdução de SI/TIC implicou automatização máxima, a redução de volume de emprego, a formação para todos, a formação de acordo com as necessidades e a redução/desvalorização do trabalho humano.

Os SI/TIC na área da GRH, contribuíram para a resolução de um conjunto de dificuldades. Numa escala de Likert [1- pouco, 5- muito], foram assinalados com o nível 4 (bastante) um conjunto alargado de factores, tais como, partilha da função RH, necessidade de reestruturação da função de RH, gestão integrada das políticas

de RH, integração da estratégia de RH na estratégia do negócio, formação personalizada para cada trabalhador, gestão das carreiras profissionais, planeamento das necessidades de RH em cada sector e existência de indicadores na área de GRH.

É de realçar que, apenas um factor foi assinalado com o nível máximo, concretamente, a actualização dos ficheiros de RH. Apenas dois itens foram assinalados com os valores 2 e 3, respectivamente, a implementação de sistemas de remuneração e incentivos flexíveis e a integração da função RH com as outras funções da empresa.

Questionado sobre qual a fase em que a empresa se encontra no que concerne à evolução SI/TIC, o entrevistado não hesitou em responder que aquela se encontrava na fase de informatização de toda a Organização. Existe integração dos SI/TIC utilizados em todas as áreas, bem como das aplicações que usam. Estas são “pronto a vestir ajustado”, sendo bom o grau de satisfação do software.

As infra-estruturas de SI/TIC satisfazem, simultaneamente, as necessidades dos utilizadores, equipas de desenvolvimento, gestores de sistemas e do negócio. Existe satisfação das características técnicas dos SI/TIC relativamente à flexibilidade, integração, fidelidade e qualidade técnica.

A Organização procura novas soluções quando elas surgem e quando a concorrência inova.

O desenvolvimento do projecto de implementação do SIGRH teve alguns problemas em termos de programação, gestão do projecto, configuração e standard de desenvolvimento, não tendo tido qualquer problema em todos os outros itens.

A empresa faz, como já se referiu, *outsourcing* estratégico dos SI/TIC, sendo bom o grau de satisfação.

De evidenciar a atitude francamente positiva dos gestores, relativamente ao desenvolvimento dos SI/TIC e de novos métodos de trabalho.

No término da quarta parte da entrevista ao director de Recursos Humanos, colocou-se a questão “Quais as principais vantagens e desvantagens do uso de SI/TIC na GRH?”. Na sua resposta, referiu como principais vantagens a centralização, a redução de trabalhos administrativos e a informação em tempo real. Como desvantagens, apontou a necessidade de mão de obra mais qualificada, devido à falta de adaptação de alguns indivíduos, o que leva à procura de

colaboradores externos. Sobre a questão “ Quais as tendências dos SIGRH num futuro próximo?”, o entrevistado realçou aspectos como a maior centralização, globalização, menos autonomia, maior *gestão à distância*, menos departamentos de Recursos Humanos locais e mais centros de excelência regionais-globais.

5.3.5 CULTURA E ÉTICA ORGANIZACIONAL

Numa escala de 1 a 7, onde 1 é *extremamente insatisfeito* e 7 *extremamente satisfeito*, o director de Recursos Humanos mostrou sentir-se muito satisfeito (6) com a generalidade dos aspectos do seu trabalho. Apenas em relação à competência e funcionamento dos seus subordinados, afirmou estar bastante satisfeito (5).

Relativamente à importância que uma série de valores organizacionais tem para a Organização, é de evidenciar que, segundo o entrevistado, se dá muita importância (5) à competência técnica, bem estar das pessoas, desenvolvimento tecnológico e inovação, capacidade de ouvir a opinião e as sugestões das pessoas, ao trabalho em equipa, à realização pessoal e profissional e ao bom ambiente entre as pessoas. Atribui-se bastante importância (4) à centralização do trabalho, ao estabelecimento de procedimentos e normas, ao risco e às necessidades de mercado (novos produtos e serviços).

Sobre o tipo de relação entre a multinacional e a cultura do país, o responsável de Recursos Humanos afirma que a empresa funciona segundo o modelo do particularismo – coloca o acento tónico na ponderação das realidades locais, e das circunstâncias particulares do meio, fazendo-as prevalecer sobre modelos pré-estabelecidos.

Tendo sido apresentadas três perspectivas de decisão ética, o entrevistado assinalou que a perspectiva “Os gestores devem considerar qual a acção que gera o melhor resultado para todas as partes envolvidas. Isto, frequentemente envolve uma análise de custo/benefício com o objectivo de identificar a acção que consegue maximizar benefício para todos os *stakeholders* da Organização”, é a que prevalece na sua prática pessoal de gestão. Esta é uma perspectiva consequencialista de acção e decisão, sendo as outras duas perspectivas apresentadas, de natureza deontológica (direitos e obrigações). A atitude

consequencialista é, também, a que prevalece com mais frequência em termos da Organização.

Numa escala de 1 a 7, onde 1 é *muito pouco ético* e 7 *multíssimo ético*, o responsável pelo Recursos Humanos avaliou o comportamento ético e a responsabilidade social da Colgate-Palmolive, como sendo *multíssimo ético*. Esta avaliação não se suporta apenas na existência de um rigoroso código ético e de conduta existente há vários anos na empresa, mas na cultura ética interiorizada por todos os colaboradores da empresa.

O código ético foi elaborado pela casa-mãe (Nova Iorque), e está sujeito a revisões periódicas que se julgarem oportunas. Os departamentos de RH locais têm como papéis a tradução e adaptação desse código e a sua divulgação a todos os colaboradores, desde o momento de entrada na Organização. Cada novo trabalhador integrado na empresa, depois de conhecer o código ético, assina uma declaração de compromisso de honra em cumpri-lo integralmente, aliás, foi-nos referido que a violação de qualquer artigo do código pode ser motivo de despedimento por justa causa.

As três entidades mais importantes para a Organização, em termos de responsabilidade social, são, os empregado, os clientes e os accionista. Numa escala de 1 a 5, onde 1 é *pouca importância* e 5 *muita importância*, foram considerados, igualmente muito importantes, os empregados, os clientes, os fornecedores e os accionistas.

Foi apresentada uma lista de direitos e obrigações para se avaliar em que medida a Organização está atenta à salvaguarda e cumprimento dos mesmos.

Numa escala de 1 a 7, onde 1 é *Nunca* e 7 é *Sempre*, foram assinalados como sendo *Sempre* salvaguardados, os seguintes direitos e obrigações: privacidade e confidencialidade dos dados, autonomia e liberdade dos indivíduos, segurança dos dados, integridade da informação, liberdade no acesso à informação, transparência na definição de critérios de controlo e manipulação da informação, fornecer formação adequada e suficiente para compreender e utilizar os SI e tratar com justiça e equidade todos os colaboradores.

Foram assinalados como sendo quase sempre salvaguardados (6), a transparência na definição de critérios de acesso à informação, motivar os trabalhadores para o “self-improvement” constante e oferecer qualidade de vida no trabalho.

Relativamente à atribuição de chaves de acesso ao SIGRH, os critérios utilizados baseiam-se no nível hierárquico, no tipo de informação solicitada, na liberdade total de acesso e na autorização prévia das chefias.

No que se refere à utilização do e-mail, e numa escala de 1 a 7, onde 1 é *Nunca* e 7 é *Sempre*, o entrevistado respondeu que os quatro aspectos analisados, (Possibilidade de utilização interna, Possibilidade de utilização externa, Restrições ao uso e Censura dos conteúdos) são sempre verificados.

Não há acesso livre à internet.

Há monitorização no local de trabalho. Existem câmaras de vigilância para segurança na recepção da sede da empresa e da unidade fabril, sendo do conhecimento de todos os trabalhadores. Não existe qualquer tipo de monitorização nos postos de trabalho.

Não existe controlo através do “relógio de ponto”. O controlo é feito, no caso da fábrica, pelos colegas e pelas chefias. Segundo o entrevistado, o controlo “inter-pares” demonstra ser bastante eficaz, assentando na auto-responsabilização.

No final da entrevista, quisemos, ainda, conhecer as percepções do entrevistado sobre os impactos de algumas novas formas de Organização do trabalho (Teletrabalho, Equipas de projecto, Organizações virtuais e Organizações de trabalho temporário). Numa escala de 1 a 5, onde 1 é *Discordo totalmente* e 5 é *Concordo totalmente*, o director de Recursos Humanos concorda totalmente que existe pressão para cumprir os objectivos, precariedade dos vínculos contratuais e fraco sentido de pertença à Organização. Concorda (4) que as novas formas de Organização de trabalho referidas levam à sobrecarga de trabalho, ao isolamento e à concentração da vida pessoal e profissional no mesmo espaço.

Atendendo ao padrão de respostas, não parece ser muito favorável a opinião deste director de Recursos Humanos, sobre a generalização de novas formas de Organização do trabalho Web-basead.

Solicitou-se ao entrevistado que comentasse a seguinte afirmação: “O DRH tem a responsabilidade de construir uma gestão pela cultura ética, definindo assim, limites éticos à utilização de SI/TIC na GRH.”

“O Departamento de Recursos Humanos é o guardião da integridade ética da empresa.” Este foi o comentário convincente do entrevistado.

Tendo sido pedida a listagem de um conjunto de impactos e limites éticos na utilização de SI/TIC na GRH, o responsável de Recursos Humanos, não

querendo ser redundante, apenas referiu um limite ético: “Aumento do controlo à distância.”

5.3.6 CARACTERIZAÇÃO DOS SI/TIC E DO SIGRH NA COLGATE-PALMOLIVE - NA PERSPECTIVA DE UM RESPONSÁVEL PELA SUA IMPLEMENTAÇÃO

Com o objectivo de se proceder à caracterização dos SI/TIC em geral, e da aplicação de Recursos Humanos, em particular, realizámos uma entrevista semi-estruturada¹² ao *manager* da informática, que durou cerca de 2H.

O entrevistado tem 44 anos de idade, é licenciado em Economia, tem a categoria profissional de *manager* e está na empresa há 19 anos, estando há um ano na situação de acumulação do serviço ao cliente com o de *manager* de informática.

Tal como afirmou o Director de Recursos Humanos, o *manager* de informática confirmou a existência de um plano de informatização na área de GRH, tendo a informatização procurado responder às necessidades da Organização.

A utilização média de SI/TIC na Organização situa-se nos 75%.

A Organização planeou estrategicamente os SI/TIC, tendo havido um diagnóstico prévio da qualificação das pessoas e das necessidades dos equipamentos.

A estratégia dos SI/TIC considerou as políticas de gestão nas seguintes vertentes: nível de investimento tecnológico, necessidades dos utilizadores, centralização/descentralização, processamento da informação, novas tecnologias e desenvolvimento à medida versus package de software.

A opção da Organização foi para um SIGRH descentralizado selectivamente, uma vez que, fisicamente o sistema está em Nova Iorque e a concepção em Dublin, onde se procedem às adaptações necessárias à estratégia e realidade europeia.

A empresa utiliza para a GRH, e restantes funções organizacionais, a aplicação da SAP. O SAP é utilizado em todas as empresas do grupo por motivos de

¹² Ver Guião da Entrevista ao Departamento de Informática/responsável pela implementação do sistema, no anexo...

centralização e harmonização de critérios, questões de racionalidade de custos, de existência de um único sistema, por economias de escala, pela necessidade de uniformização de resultados uma vez que uma empresa cotada na Bolsa de Nova Iorque necessita de ter uma mensuração dos resultados, rápida e eficaz. Em termos da Sede, em Nova Iorque, o sistema SAP começou a ser implementado em 1994/95. Na Europa, essa implementação iniciou-se em 1996/97, tendo Portugal sido dos últimos países a fazê-lo.

A consultora que intermediou o processo de implementação do sistema foi a Deloitte & Touche, sendo a SAP apenas solicitada para questões quase estratégicas.

Com o intuito de compreender todo o processo de aquisição, implementação e manutenção da aplicação de GRH, procedemos à subdivisão da questão 9., «Quais foram os requisitos para a selecção da aplicação de RH em termos de: funções incluídas, flexibilidade, utilização amigável, recursos de hardware e software, características dos ficheiros de base de dados, esforço de instalação, manutenção, documentação, qualidade do fornecedor e custo.», do Guião de Entrevista, em diversos itens, tendo optado por formular a questão de forma totalmente aberta, atendendo à especificidade dos processos.

No que se refere às Funções Incluídas, a aplicação de RH contempla todos os requisitos funcionais. Os aspectos imprescindíveis para o negócio local (de cada país), foram desenvolvidos com a SAP. Houve necessidade de se proceder a algumas modificações ao *package*, uma vez que a Colgate-Palmolive tem necessidades muito específicas.

O *payroll* e o *succession planning*, não são suportadas pela aplicação, atendendo à diversidade das situações locais. Como já foi referido, *payroll* é realizado em regime de outsourcing. Registe-se que mesmo em outras áreas da GRH, existem algumas aplicações avulsas.

Na perspectiva do *manager* de informática, a aplicação SAP suporta as necessidades presentes e futuras da Organização.

Relativamente à flexibilidade, refira-se que é possível proceder-se a modificações do *package* consoante as necessidades dos clientes, tendo estas que ser muito bem justificadas. As modificações estruturais à aplicação da SAP estão vedadas. É possível proceder a alterações de pormenor no caso de haver um número suficiente de países que a justifiquem. Tendo em conta a dimensão e

know-how técnico da Colgate-Palmolive, para a resolução de aspectos de programação, recorre-se ao contributo dos melhores quadros em qualquer parte do mundo. A perspectiva da empresa é ter o maior grau de independência relativamente ao fornecedor do sistema, a SAP, atendendo aos elevadíssimos custos de modificação/ implementação que esta cobra.

No que concerne á customização, esta significa parametrização na SAP, sendo este nível bastante elevado. Segundo o entrevistado, “ Na SAP não trabalham com *defaults*, customizam para cada país. É neste aspecto que a SAP é realmente diferente. Cada país faz a mesma coisa, mas de forma ligeiramente diferente, adaptada às suas especificidades.”

A utilização da aplicação SAP é, segundo o entrevistado, relativamente amigável, “ Não há muito *nice to have*, impera a sobriedade”. Estando o sistema todo em inglês, foi necessário, por exemplo, no caso de França, proceder à tradução dos manuais. O mesmo não aconteceu em Portugal, necessitando os utilizadores de dominar o idioma inglês.

Registe-se que existe abundante formação sobre o sistema SAP na empresa. Existem *power users* em cada departamento, em permanente contacto com Dublin, sendo aí que obtêm a formação necessária para servir de interlocutores. Esta formação é ministrada através de *workshops* e *net meetings*.

O utilizador da aplicação controla apenas aquilo que está parametrizado, muda, quando muito, o formato dos *reportings*.

Relativamente aos recursos de hardware e software, a empresa tem um acordo global realizado em Nova Iorque com a IBM. Todos os equipamentos a adquirir em Portugal, e em todos os outros países onde a empresa está localizada, são da IBM. Existe total imposição da compra de equipamentos da IBM, só se escolhe o número, não existe qualquer margem de negociação, o que desgosta os Engenheiros. Não existem mainframes em Portugal, estas estão localizadas na sede, Nova Iorque.

A empresa utiliza *bases de dados Oracle*.

O esforço de instalação do sistema, passou pelo apoio da consultora Deloitte & Touche, com a equipa de Dublin. Em Portugal, trabalhou-se directamente com Dublin, tendo, para o efeito, sido deslocados para formação intensiva, alguns quadros portugueses, entre eles o nosso entrevistado. A equipa de *experts* (mais de

50 colaboradores) para a Europa, possui especialistas para cada área SAP, contactando directamente com esta, sempre que for absolutamente necessário.

A Colgate-Palmolive tem um contrato de **manutenção** feito pela sede, cujo conteúdo o nosso entrevistado desconhece.

A **documentação**, como anteriormente referido, é fornecida em inglês. Sendo um dos requisitos para a admissão de novos técnicos e quadros o domínio da língua inglesa, o *manager* de informática não vê que o idioma dos manuais constitua algum obstáculo à utilização do sistema. No entanto, os *power user's* portugueses têm vindo a proceder à tradução da documentação.

No que respeita à qualidade do fornecedor, considera que este apresenta características de fiabilidade e estabilidade, atendendo à imagem e dimensão da empresa SAP.

A empresa fornecedora organiza encontros e reuniões periódicas. Os *power user's* da Colgate-Palmolive Europa, têm reuniões periódicas em Dublin, com consultores da SAP, afim de conhecer todas as actualizações dos produtos.

No que toca aos custos da aplicação, estes são globalmente negociados pela sede para todas as empresas do grupo. O nosso entrevistado tem conhecimento que as deslocações de técnicos da SAP são bastante dispendiosas, sendo por isso solicitada a presença desta apenas quando há alterações da performance do sistema.

Na terceira parte da entrevista, que intitulámos de **Impactos do SIGRH**, auscultámos a opinião do *manager* de informática sobre os impactos na Organização dos SI/TIC, em termos gerais, e, em particular do SIGRH, utilizando as mesmas questões que colocámos ao director de Recursos Humanos.

O uso de SI/TIC, em termos gerais, não contribuiu para alterar o tempo de tomada de decisão em termos operacionais, intermédios e estratégicos, tendo, segundo o entrevistado, se mantido.

A qualidade/eficiência das decisões, subiu.

As duas principais causas que levaram à introdução dos SI/TIC na GRH foram, a necessidade de simplificação dos processos administrativos, integrar as políticas de Recursos Humanos e a implementação da estratégia de RH.

Na perspectiva do entrevistado, a relação custo/eficácia compensa. O grau de preparação das pessoas para usarem as TIC é razoável, tendo havido algumas dificuldades aquando da introdução dos SI/TIC, devido à formação inadequada de

algumas pessoas. O impacto do uso das TIC na consolidação e divulgação da cultura organizacional foi fortemente positivo.

A receptividade do uso de TIC nos diferentes níveis da Organização foi, bastante positiva, mas decresceu do nível estratégico para o intermédio e para o operacional, colocando-se, numa escala de 1-7, onde 1 é *Muito pouca* e 7 *Muitíssima*, o nível estratégico no valor máximo (7), o nível intermédio e operacional num nível inferior (5).

Com a utilização generalizada das TIC na GRH, aumentou o controlo sobre as pessoas, o volume de trabalho, o stress e o conhecimento sobre a missão da empresa, tendo diminuído a comunicação informal e o pessoal operacional.

Os principais objectivos visados com o usos dos SI/TIC foram, a implementação da estratégia, satisfação das necessidades de informação e a automatização dos processos, que deverá ter como objectivo a diminuição do trabalho administrativo repetitivo. A introdução de SI/TIC's implicou decisão/controlo centralizado, redução do volume de emprego, automatização máxima, qualificações híbridas/polivalência e formação para todos.

Os SI/TIC na área da GRH, contribuíram para a resolução de um conjunto de dificuldades. Numa escala de Likert [1- pouco, 5- muito], foram assinalados com o nível 5 um conjunto alargado de factores, tais como, actualização de ficheiros de RH, necessidade de reestruturação da função de RH, gestão integrada das políticas de RH e integração da estratégia de RH na estratégia do negócio, assinalando com o nível (4), a gestão das carreiras profissionais, planeamento das necessidades de RH em cada sector e implementação de sistemas de remuneração e incentivos flexíveis. De realçar que, apenas um factor foi assinalado com o nível mínimo, concretamente, a partilha da função RH. Dois itens foram assinalados com os valores 2 e 3, respectivamente, a formação personalizada para cada trabalhador e existência de indicadores na área de GRH.

Questionado sobre qual a fase em que a empresa se encontra no que concerne à evolução SI/TIC, o entrevistado afirmou que esta se encontrava na fase de informatização de toda a Organização.

Existe integração dos SI/TIC utilizados em todas as áreas, bem como das aplicações que usam. Estas são “pronto a vestir ajustado”, sendo bom o grau de satisfação do software.

As infra-estruturas de SI/TIC satisfazem, simultaneamente, as necessidades dos utilizadores, equipas de desenvolvimento, gestores de sistemas e do negócio. Existe satisfação das características técnicas dos SI/TIC relativamente à flexibilidade, integração, fidelidade e qualidade técnica.

A Organização procura novas soluções quando elas surgem e quando a concorrência inova.

A empresa faz, como já se referiu, outsourcing estratégico dos SI/TIC, sendo bom o grau de satisfação.

De evidenciar a percepção positiva que tem sobre a visão que os outros directores têm sobre os SI/TIC. Na opinião do entrevistado, os outros directores “convenceram-se” que os sistemas funcionam.

No término da quarta parte da entrevista ao manager da informática, colocou-se a questão “Quais as principais vantagens e desvantagens do uso de SI/TIC na GRH?”. Na sua resposta, referiu como principal vantagem a possibilidade de implementação da estratégia de RH. Como desvantagem, apontou as particularidades locais das empresas que podem não estar contempladas pelas aplicações ERP. Sobre a questão “Quais as tendências dos SIGRH num futuro próximo?”, o entrevistado realçou aspectos que podem induzir mudanças nas organizações, tais como a possibilidade de fazer uma gestão global de RH e possibilitar a mobilidade das pessoas entre as organizações, uma vez que trabalham sobre os mesmos sistemas.

Cultura e Ética Organizacional

Numa escala de 1 a 7, onde 1 é *extremamente insatisfeito* e 7 *extremamente satisfeito*, o *manager* de informática mostrou sentir-se muito satisfeito (6) relativamente à colaboração e clima de relação com os seus colegas de trabalho e no que respeita ao trabalho que realiza. Nos restantes itens, o entrevistado afirmou estar bastante satisfeito (5), com a excepção da remuneração que afixa (3).

Relativamente à importância que uma série de valores organizacionais tem para a Organização, é de evidenciar que, segundo o entrevistado, se dá muita importância (5) à competência técnica, estabilidade da empresa, desenvolvimento tecnológico e inovação, trabalho em equipa, necessidades de mercado. Atribui-se

bastante importância (4) à centralização do trabalho, poder das chefias, ao estabelecimento de procedimentos e normas, ao risco, à realização pessoal e profissional e ao bom ambiente entre as pessoas.

Tendo sido apresentadas três perspectivas de decisão ética, o entrevistado assinalou que a perspectiva “Os gestores devem considerar qual a acção que gera o melhor resultado para todas as partes envolvidas. Isto, frequentemente envolve uma análise de custo/benefício com o objectivo de identificar a acção que consegue maximizar benefício para todos os *stakeholders* da Organização”, é a que prevalece na sua prática pessoal de gestão. Esta é uma perspectiva consequencialista de acção e decisão, sendo as outras duas perspectivas apresentadas, de natureza deontológica (direitos e obrigações). A atitude consequencialista é, também, a que prevalece com mais frequência em termos da Organização.

Numa escala de 1 a 7, onde 1 é *muito pouco ético* e 7 *muitíssimo ético*, o entrevistado avaliou o comportamento ético e a responsabilidade social da Colgate-Palmolive, como sendo *muito ético* (6).

O *manager* de informática confirma a existência de um código ético e de conduta da empresa, emanado da sede. No entanto, afirma que o código ético faz parte integrante da cultura da empresa portuguesa.

As três entidades mais importantes para a Organização, em termos de responsabilidade social, são, os accionistas, os clientes e os empregados. Numa escala de 1 a 5, onde 1 é *pouca importância* e 5 *muita importância*, foram considerados, igualmente muito importantes, os accionistas, bastante importantes (4) os clientes e importantes (3) os empregados, os fornecedores o ambiente e a comunidade envolvente.

Foi apresentada uma lista de direitos e obrigações para se avaliar em que medida a Organização está atenta à salvaguarda e cumprimento dos mesmos.

Numa escala de 1 a 7, onde 1 é *Nunca* e 7 é *Sempre*, foram assinalados como sendo *Sempre* salvaguardados, os seguintes direitos e obrigações: privacidade e confidencialidade dos dados, segurança dos dados, integridade da informação, liberdade no acesso à informação e tratar com justiça e equidade todos os colaboradores.

Foram assinalados como sendo quase sempre salvaguardados (6), a transparência na definição de critérios de acesso à informação, e a autonomia e liberdade dos indivíduos.

Foram assinalados como frequentemente salvaguardados (5), os direitos e obrigações de transparência na definição de critérios de controlo, de fornecer formação adequada e suficiente para compreender e utilizar os SI e oferecer qualidade de vida no trabalho.

Relativamente à atribuição de chaves de acesso ao SIGRH, os critérios utilizados baseiam-se no nível hierárquico e no tipo de informação solicitada.

No que se refere à utilização do e-mail, e numa escala de 1 a 7, onde 1 é *Nunca* e 7 é *Sempre*, o entrevistado respondeu que existe sempre possibilidade de utilização interna e possibilidade de utilização externa, havendo muitas vezes (5) restrições ao uso e quase sempre (6) censura dos conteúdos.

Não há acesso livre à internet.

Há monitorização no local de trabalho. Existem câmaras de vigilância para segurança na recepção da sede da empresa e da unidade fabril, sendo do conhecimento de todos os trabalhadores. Não existe qualquer tipo de monitorização nos postos de trabalho.

Não existe controlo através do “relógio de ponto”. O controlo para os quadros da empresa é realizado na perspectiva do autocontrolo.

No final da entrevista, quisemos, conhecer as percepções do entrevistado sobre os impactos de algumas novas formas de Organização do trabalho (Teletrabalho, Equipas de projecto, Organizações virtuais e Organizações de trabalho temporário). Numa escala de 1 a 5, onde 1 é *Discordo totalmente* e 5 é *Concordo totalmente*, o *manager* de informática coloca as suas respostas no limite inferior da escala. Discorda totalmente que as NFOT levem à sobrecarga de trabalho e ao isolamento. Discorda que conduzam ao aumento da pressão para cumprir os objectivos, concentração da vida pessoal e profissional no mesmo espaço, que levem à precariedade dos vínculos contratuais e conduzam fraco sentido de pertença à Organização.

Atendendo ao padrão de respostas, parece ser muito favorável a opinião deste *manager* de informática sobre a generalização de novas formas de Organização do trabalho Web-basead.

Solicitou-se ao entrevistado que comentasse a seguinte afirmação: “O DRH tem a responsabilidade de construir uma gestão pela cultura ética, definindo assim, limites éticos à utilização de SI/TIC na GRH.”

O entrevistado concorda, plenamente, com a afirmação.

Tendo sido pedida a listagem de um conjunto de impactos e limites éticos na utilização de SI/TIC na GRH, o *manager* de informática referiu como principais impactos, o aumento da produtividade, a uniformização dos processos e procedimentos e a globalização, e aponta como único limite ético, a privacidade.

5.3.7 ANÁLISE DOS INQUÉRITOS REALIZADOS AOS UTILIZADORES DO SIGRH

Por sugestão do Director de Recursos Humanos a população alvo de aplicação do inquérito, foram os quadros médios e superiores da empresa. Estes dois níveis profissionais apresentavam em 31 de Dezembro de 2001, um total de 54 elementos.

Apesar da disponibilidade apresentada pelo Director de Recursos Humanos para colaborar na realização do estudo de caso, não se revelou fácil conseguir construir uma amostra estratificada da população seleccionada.

Decidiu-se aplicar o inquérito à totalidade do universo populacional (54). Tal como previamente combinado com o DRH, foram enviados os questionários acompanhados de uma carta de apresentação, explicando os objectivos do estudo e com a garantia de anonimato e confidencialidade dos dados fornecidos. Cada inquérito, acompanhado da carta de apresentação assinada pelos investigadores, seguiu em envelope fechado, juntamente com um outro envelope, para retorno do questionário preenchido.

I Caracterização Individual e situação profissional

Responderam ao inquérito 19 colaboradores, o que perfaz uma taxa de retorno de 35 %.

Observando a estrutura etária dos inquiridos, poder-se-á dizer que estamos perante uma população maioritariamente jovem, visto que 69% dos indivíduos se encontram no intervalo compreendido entre os 25 anos e 39 anos.

Esta população é constituída na sua maioria por indivíduos do sexo feminino (58%).

Gráfico 1: Idade dos inquiridos da Empresa Colgate-Palmolive

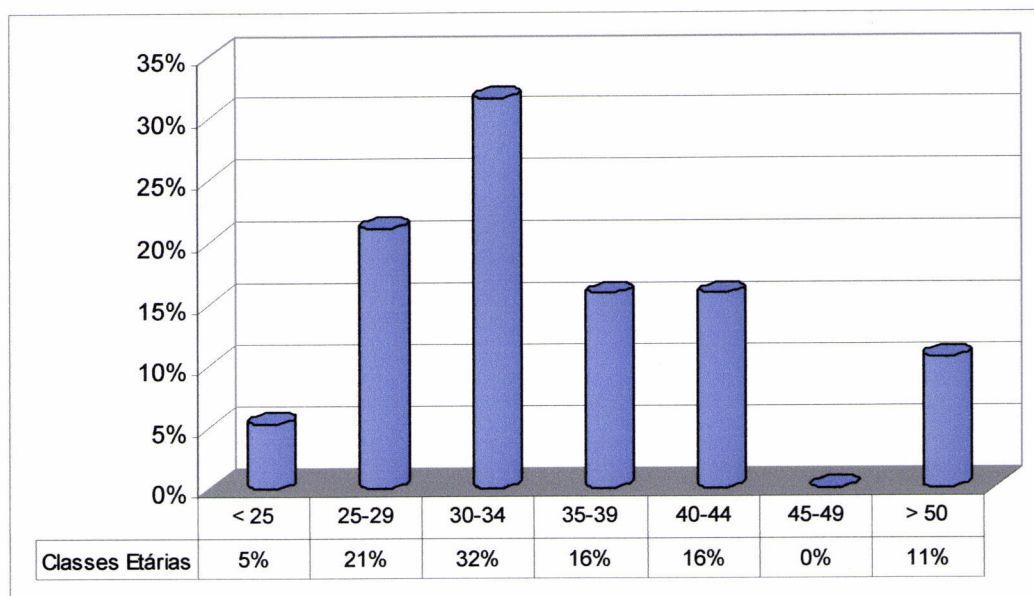
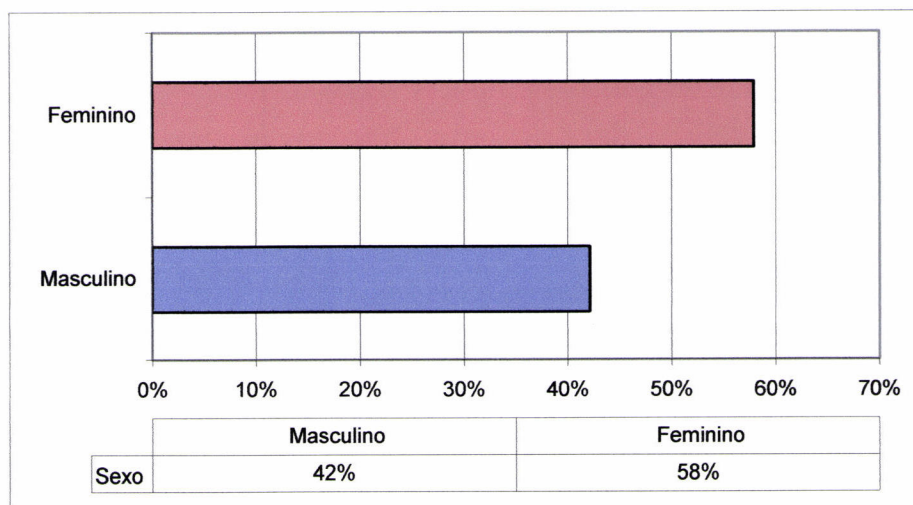
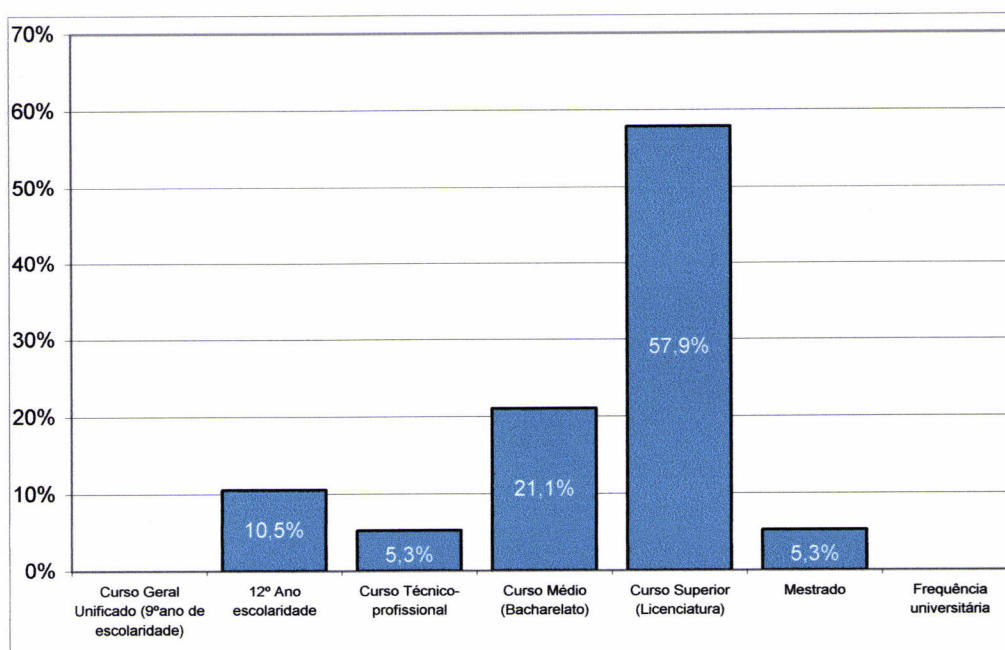


Gráfico 2: Sexo dos Inquiridos da Empresa Colgate-Palmolive



O gráfico 3 demonstra que o nível de escolaridade que mais prevalece nos indivíduos inquiridos, é o Curso Superior (Licenciatura), com 57,9 %, o que não é de estranhar, uma vez que a população inquirida é constituída por Quadros Médios e Superiores.

Gráfico 3: Habilitações literárias dos Inquiridos na Empresa Colgate-Palmolive

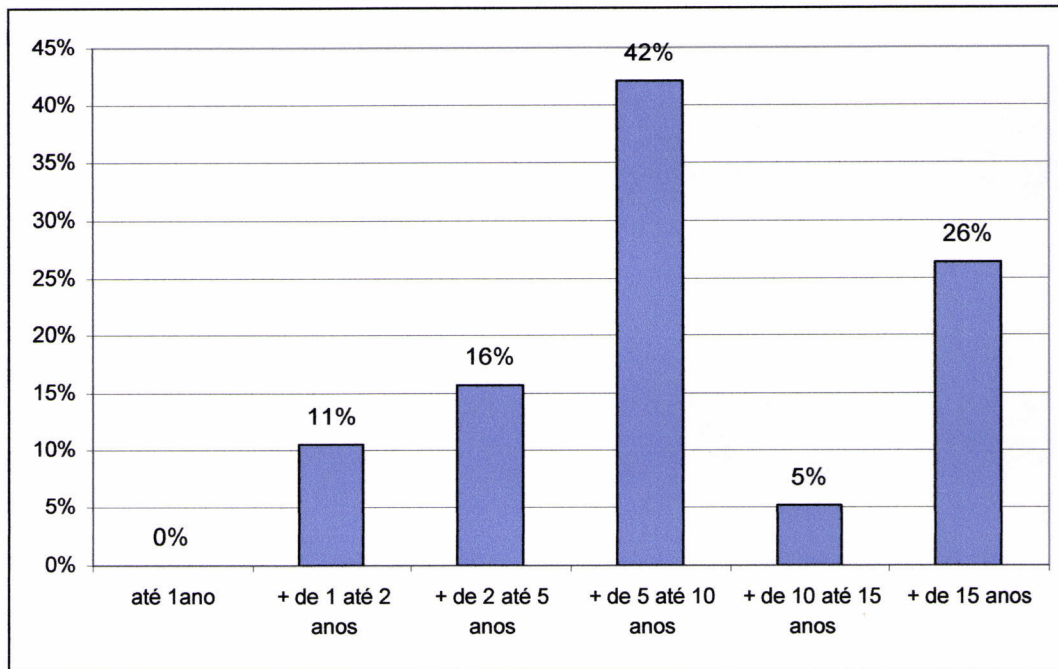


Relativamente à categoria profissional dos inquiridos, constata-se que existe uma grande diversidade de categorias, o que revela que poderemos avaliar as percepções de actores sociais posicionados em áreas da Organização bastantes diferentes.

Os inquiridos exercem funções em diversos Departamentos da empresa, sendo o Departamento de Marketing o mais representado, com 29,4 %.

O nível de antiguidade da população inquirida situa-se, maioritariamente, no intervalo compreendido entre + 5 anos e 10 anos de funções na empresa, com 42%. Também com grande representatividade, encontram-se os indivíduos com mais de 15 anos de actividade na empresa, com um valor de 26%.

Gráfico 4: Antiguidade dos inquiridos na Empresa Colgate-Palmolive



Dezoito dos indivíduos pertencem ao quadro da empresa.

II Percepções sobre a cultura organizacional

Como se pode observar no gráfico 5, o grau de satisfação dos inquiridos é, genericamente elevado, em praticamente, todos os itens considerados.

O aspecto “organização e funcionamento do departamento onde trabalha.”, apresenta 57,9% das respostas no nível 6 da escala, bastante satisfeito. 47,4% dos inquiridos afirmam estar bastante satisfeitos com a colaboração e clima de relação com os seus colegas de trabalho, estando mesmo 26,3% extremamente satisfeitos (7).

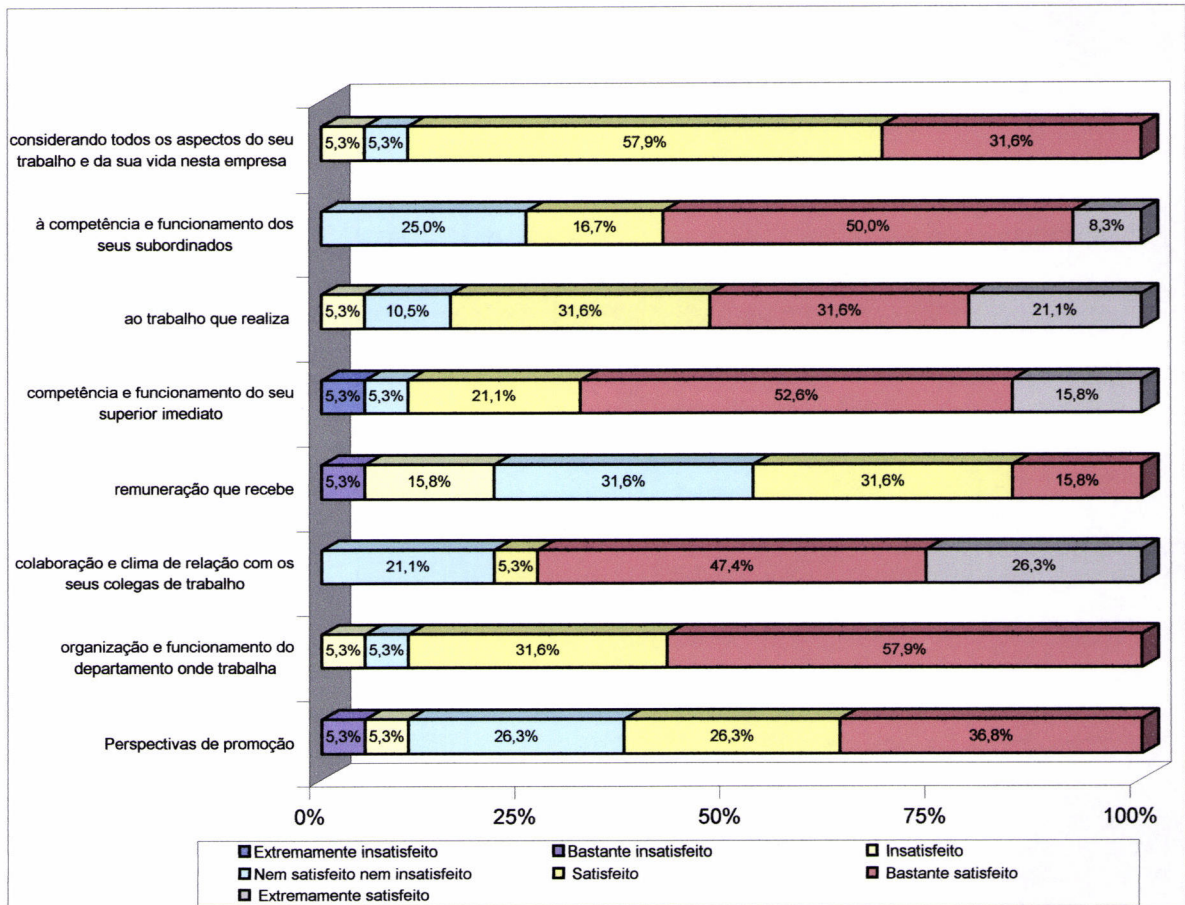
No que respeita à “competência e funcionamento do superior imediato”, verifica-se que 52,6% das respostas apontam para um nível de bastante satisfação, estando mesmo 15,8% dos inquiridos, extremamente satisfeitos.

O item, “trabalho que realiza”, denota igualmente graus de elevada satisfação, tendo 31,6% das respostas se situado no nível 6 da escala, bastante satisfeito, e 21,1% no extremo superior da escala (7), extremamente satisfeito.

Relativamente à “competência e funcionamento dos seus subordinados”, há a registar apenas 12 respostas a este item, o que sugere que os restantes indivíduos não têm subordinados. 50% das respostas revelam que as pessoas estão bastante satisfeitas com este aspecto, e 8,3% encontram-se extremamente satisfeitas.

Considerando todos os aspectos do seu trabalho e da sua vida na empresa, os inquiridos fazem um saldo francamente positivo, afirmando 57,9%, encontrar-se satisfeitos, e 31,6% bastante satisfeitos.

Gráfico 5: Grau de satisfação relativamente ao trabalho dos inquiridos na Empresa Colgate-Palmolive



Pela observação do gráfico n.º 6, podemos verificar o grau de importância dado a um conjunto de 13 valores organizacionais.

Constatamos que valores de natureza diversa são percebidos pelos inquiridos como sendo bastante, e até muito importantes, para a empresa onde trabalham.

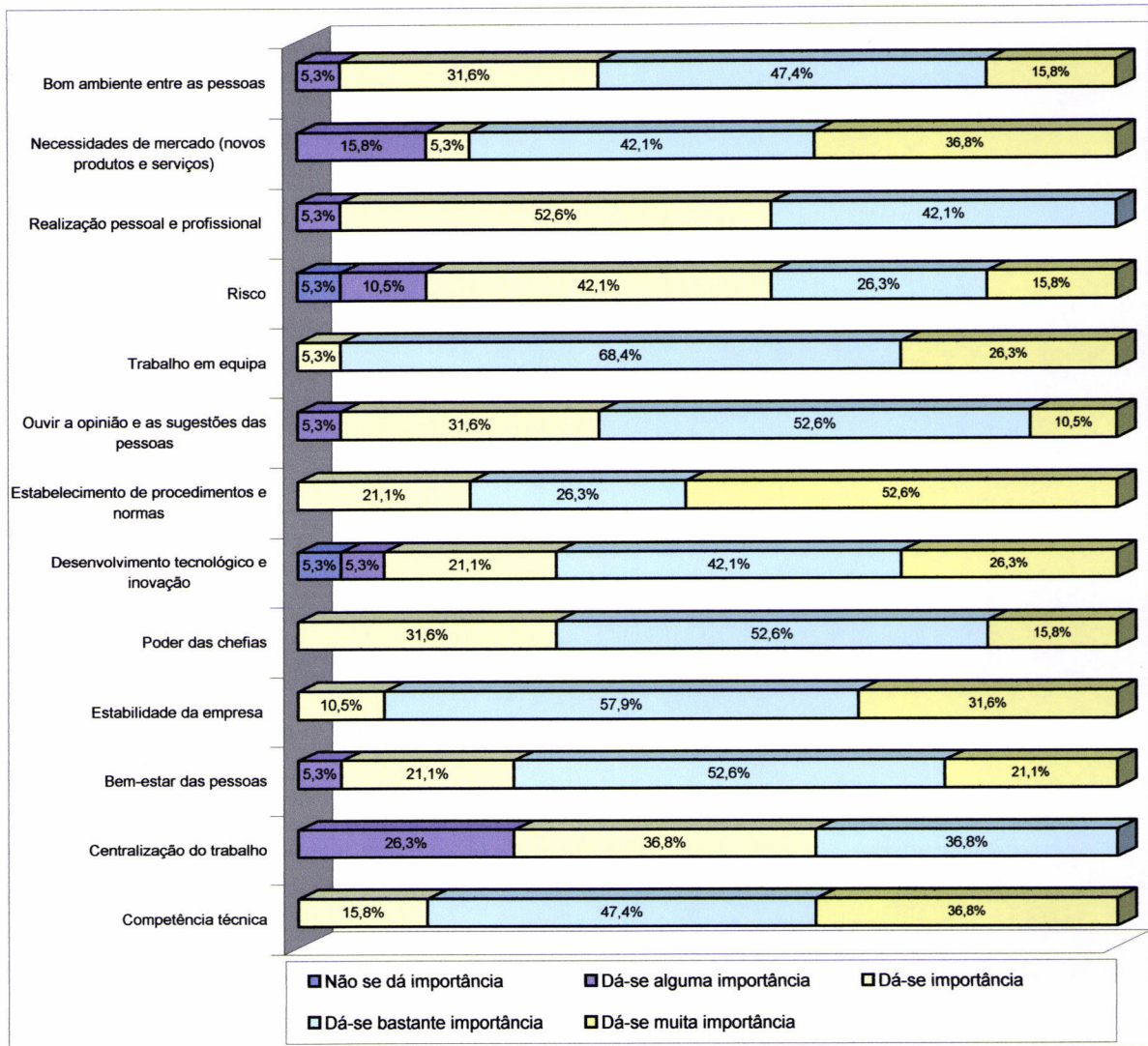
Verifica-se que itens como o “bem estar das pessoas” e o “bom ambiente entre as pessoas”, “ouvir a opinião e sugestão das pessoas”, a “realização pessoal e profissional” e o “trabalho em equipa”, são percebidos como sendo bastante importantes, para mais de 50% dos indivíduos questionados. Tendo em conta estas respostas, somos levados a concluir, que na perspectiva dos inquiridos, a Organização se preocupa em desenvolver um clima de bom relacionamento, de participação e de desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos.

É, também de realçar a importância que, segundo os inquiridos, a empresa confere aos valores “desenvolvimento tecnológico e inovação”, “necessidades de mercado” e “competência técnica” tendo mais de 30% dos inquiridos assinalado estes valores como muito importantes, e mais de 40% dos indivíduos a percepção de que este conjunto de valores é bastante importante para a empresa. Perante as respostas obtidas, parece estarmos perante uma Organização que valoriza os aspectos da inovação tecnológica e de produtos, apostando na competência técnica dos colaboradores.

Registe-se que o valor “estabelecimento de procedimentos e normas” é visto como sendo muito importante para 52,6% dos inquiridos. Associado a este item, é de evidenciar os valores “poder das chefias” e “estabilidade da empresa”, sendo o primeiro bastante importante para 52,6% dos indivíduos e o segundo como sendo bastante importante para 57,9% dos inquiridos e muito importante para 31,6%.

Apesar do enfoque de inovação e participação que referimos anteriormente, a julgar pelas respostas da população inquirida, a empresa não descarta os métodos e técnicas preconizados pela organização científica do trabalho, possivelmente porque esta lhe tem dado uma estabilidade de mais de dois séculos.

Gráfico 6: Grau de importância que a organização (Colgate-Palmolive) confere a determinados valores organizacionais



Quisemos saber se a população inquirida tinha conhecimento da existência de um sistema de informação computadorizado de suporte à GRH. Constatamos que 58% dos inquiridos dizem ter conhecimento da existência do SIGRH.

No que toca à opinião dos inquiridos sobre o funcionamento desse sistema, verifica-se que dos 18 indivíduos que responderam, 44% afirmaram que tudo se manteve na mesma.

A Gestão do Emprego é a primeira de 4 dimensões de GRH¹³ que foram sujeitas a análise detalhada no questionário dirigido aos utilizadores do sistema.

No que se refere à **Gestão do Emprego** podemos afirmar, tendo por base a respostas dos inquiridos, que a empresa faz, quase sempre, um planeamento quantitativo e qualitativo de RH, segundo 47,1% dos indivíduos.

Existe quase sempre uma correcta definição de perfis profissionais, segundo 44% dos indivíduos questionados.

A avaliação de desempenho, é com frequência, uma política de RH de importância estratégica e objecto de planeamento em termos dos métodos e técnicas, bem como da periodicidade com que é realizada, segundo 40% dos inquiridos.

O SIGRH desempenha um papel, já com alguma importância, em todas as componentes da Gestão do Emprego, para 35,7% dos indivíduos questionados.

Relativamente ao **Recrutamento e Selecção** podemos constatar que a população inquirida reconhece que a empresa analisa, com frequência, o mercado de trabalho e utiliza técnicas de pesquisa e análise do mercado, segundo 43,8% dos inquiridos.

Segundo 70,6% dos inquiridos, só por vezes, o recrutamento interno tem preferência sobre o recrutamento externo.

No processo de selecção é utilizado, com frequência, um conjunto integrado de técnicas (testes psicológicos, provas de conhecimento, análise curricular, entrevista), segundo 47,1% dos indivíduos questionados.

A empresa, no processo de recrutamento e selecção tenta, sempre, ter uma conduta ética não fazendo qualquer discriminação sexual, racial, religiosa ou política, na opinião de 56,3% dos indivíduos inquiridos.

No processo de selecção tenta aliar-se a experiência, as qualificações, mas também as qualidades morais dos indivíduos. Responderam que esta atitude se verifica sempre, 35,3% dos inquiridos e com frequência 41,2%.

No que concerne à dimensão da **Formação e Desenvolvimento dos Colaboradores** é de registar a elevada *performance* que a empresa apresenta nesta dimensão.

¹³ Na definição das quatro dimensões de GRH, suportámo-nos em Neves (José), *Cultura, Clima Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*, Ed. RH Editora, 2000.

No que se refere ao planeamento da formação, 55,6% dos inquiridos afirmam que, com a frequência necessária, se elabora o plano de formação. Os colaboradores têm acções de formação profissional por eles solicitadas, com frequência, para 38,9% dos indivíduos e por vezes, na perspectiva de 33,3%.

As chefias têm sempre, para 31,6% dos indivíduos inquiridos, um papel fundamental no diagnóstico das necessidades de formação e com frequência para 52,6% das pessoas. 52,6% dos inquiridos, confirma que a empresa realiza, com frequência, acções de formação no posto de trabalho. A empresa utiliza, sempre, técnicas e indicadores de avaliação da eficácia da formação, segundo 26,3% dos indivíduos, e 47,4% da população questionada, refere que a empresa utiliza essas técnicas, com frequência.

Na perspectiva de 36,8% dos indivíduos, existe sempre ligação das acções de formação com as necessidades detectadas com a avaliação de desempenho, e para 42,1% dos inquiridos essa ligação é frequentemente feita.

A empresa realiza acções de formação em sala para as chefias e quadros superiores, com frequência, segundo 42,1% dos inquiridos.

Dos 11 indivíduos que revelaram ter conhecimento da existência do SIGRH, 45,5% afirmam que este tem, com frequência, um papel fundamental no desenvolvimento da política de formação.

O sistema de comunicação interna é, frequentemente, um veículo de integração para 38,9% dos inquiridos, tendo mesmo referido 22,2% dos inquiridos que esse sistema é sempre um veículo de integração.

Para 47,1% dos inquiridos, o DRH concebe, por vezes, um leque diversificado de meios e instrumentos de comunicação interna.

As percepções que os indivíduos têm sobre o papel da intranet como um instrumento de agilização do processo de comunicação interna, são dispares, ou seja, encontramos 22,2% de opiniões referindo que raramente aquela situação se verifica e, 22,2% afirmam que essa situação se verifica sempre, tendo existido nos níveis 3 e 4 (por vezes e com frequência, respectivamente) a mesma percentagem de respostas, 22,2%.

Para 50% dos inquiridos, existe, por vezes, uma avaliação sistemática da política de comunicação, e 31,3% dos inquiridos, afirmam que raramente essa avaliação é feita.

Para 8 (num total de 12 respostas) dos indivíduos inquiridos, o SIGRH desempenha um papel decisivo no desenvolvimento do sistema de comunicação interna.

Em síntese, nesta dimensão da *formação e desenvolvimento*, estamos perante duas sub-dimensões/subsistemas que apresentam performances distintas, tendo por base as respostas da população inquirida. Na verdade, a informação transmitida pelo DRH corresponde inteiramente à opinião, bastante positiva, que a maioria dos inquiridos tem sobre a formação profissional na Organização. Sem querermos fazer juízos precipitados acerca do funcionamento e eficácia do sistema de comunicação interna, não podemos deixar de reflectir na afirmação do director de Recursos Humanos de que « será ainda necessário proceder a avaliações mais sistemáticas da política de comunicação », opinião que é confirmada pelas percepções que os indivíduos inquiridos transmitem, relativamente ao funcionamento do sistema de comunicação interna.

No que concerne à dimensão *Manutenção de RH*, é de realçar que a maioria das respostas dos inquiridos se localizaram nos pontos mais elevados da escala. Relativamente aos componentes do sistema de recompensas, verifica-se que não existe concordância das percepções dos indivíduos sobre esta questão.

Registe-se, no entanto, que 42,1% dos inquiridos indica que a empresa tem um plano de benefícios sociais bastante atractivo e que fideliza os colaboradores. Segundo a maioria dos indivíduos questionados, 55,6%, o plano de regalias sociais aplica-se a todos os membros da Organização.

Existe uma dispersão de opiniões sobre os salários médios praticados pela empresa, onde 29,4% dos inquiridos afirmam nunca serem acima da média do sector e 23,5% de opiniões no sentido de que o salário médio praticado é sempre superior ao praticado pelo sector. Confirma-se que não existe na empresa um sistema de prémios de assiduidade.

Para a esmagadora maioria dos inquiridos (11), o SIGRH, por vezes, tem permitido flexibilizar o sistema de recompensas e incentivos, o que coincide com a opinião do director de Recursos Humanos, quando afirma que, « o SIGRH não tem ainda um papel importante na flexibilização do sistema de recompensas e incentivos ».

A componente Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho (SHST), reveste-se, de facto, de importância estratégica para esta empresa, tendo por base as respostas dos *utilizadores do sistema* e do DRH.

Mais de 80% dos inquiridos têm conhecimento da existência de um plano de SHST. Existe, indubitavelmente, uma cultura de SHST interiorizada por parte dos colaboradores.

A aposta na formação profissional tem tido um papel preponderante na redução dos acidentes de trabalho, confirmada por mais de 90% dos inquiridos. As comissões de higiene e segurança têm desempenhado um papel activo na melhoria das condições de trabalho, na opinião de mais de 90% dos inquiridos. De realçar, que o contributo da introdução de tecnologias avançadas de produção na melhoria das condições de trabalho é reconhecido por mais de 80% dos inquiridos.

O SIGRH, tal como referiu o director de Recursos Humanos, ainda não desempenha um papel decisivo na concepção e implementação da política de SHST, opinião partilhada por 50% dos inquiridos, tendo os restantes tido uma perspectiva bem mais favorável.

A informação médica de cada trabalhador é tratada com a máxima confidencialidade, preservando a privacidade das pessoas, segundo as respostas de 90% dos inquiridos.

Para 66,7% dos inquiridos não parece que a aposta, por parte da empresa, numa política de SHST se faça por uma questão de imagem, o que pode levar-nos a pensar noutras motivações, tal como por exemplo, questões de maximização da produtividade e/ou de responsabilidade social.

Relativamente à participação dos trabalhadores na vida da Organização, salienta-se o grande incentivo à participação dos trabalhadores na tomada de decisões operacionais, confirmada por 95% dos inquiridos.

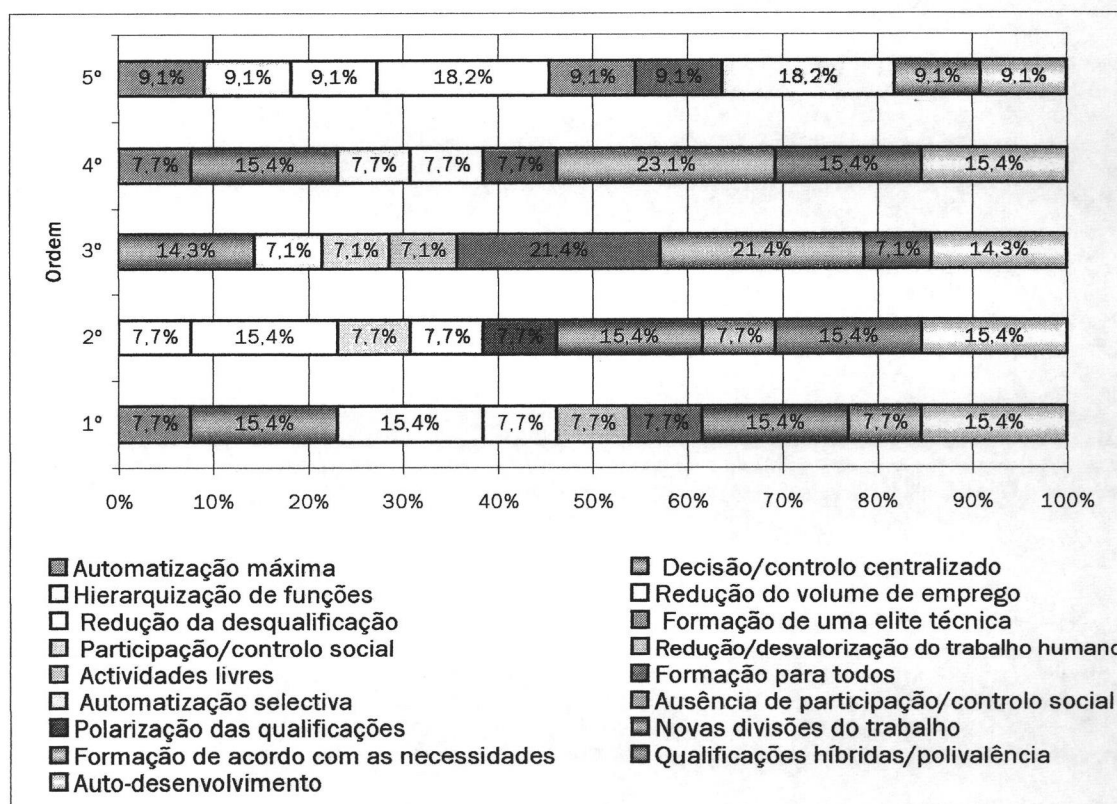
Os sindicatos representados na empresa são, por vezes, considerados parceiros de negociação, não existindo, contudo, proliferação desse sindicatos, segundo 77% dos indivíduos questionados. As comissões de trabalhadores, têm por vezes participação na definição na estratégia de RH, na opinião de 58,3% dos inquiridos.

Para a grande maioria dos indivíduos, é reconhecido o papel do DRH como porta-voz da empresa nos processos de negociações colectivas.

III Percepções sobre os SI/TIC implementados na Organização

Sendo solicitado aos indivíduos inquiridos que indicassem, no máximo, 5 factores, por ordem crescente de importância, relativos às implicações da introdução de SI/TIC na Organização, foram apontados, em primeiro lugar, factores como: decisão/controlo centralizado, redução do volume de emprego, novas divisões do trabalho e autodesenvolvimento. Numa segunda linha de importância, encontramos factores como, a redução da desqualificação, as novas divisões do trabalho e as qualificações híbridas/polivalência. Num valor mediano de importância, surgem factores como, formação para todos e formação de acordo com as necessidades, conforme se observa no gráfico nº7.

Gráfico 7: Implicações da introdução de SI/TIC (por ordem crescente de importância) na Empresa Colgate-Palmolive



Apesar do reduzido número de inquiridos que responderam à questão sobre as influências da utilização do SIGRH, podemos observar pelas respostas dadas

que a utilização do SIGRH fez aumentar o conhecimento sobre a missão da empresa e a comunicação informal. Por seu turno, fez diminuir o volume de trabalho, o stress e o pessoal operacional.

Relativamente à questão sobre o grau de contribuição dos SI/TIC na GRH para a resolução de um conjunto de dificuldades, constata-se que existe coerência nas respostas dos inquiridos, uma vez que apenas responderam a esta questão os 11 indivíduos que afirmaram ter conhecimento da existência do SIGRH.

Para a maioria dos inquiridos, 63,6%, a actualização dos ficheiros de RH foi uma contribuição muito importante dos SI/TIC nesta área. São consideravelmente importantes, os factores “necessidade de reestruturação da função RH”, com 54,5% de respostas, a “gestão integrada de políticas de RH” com 40% de respostas, a “formação personalizada para cada trabalhador” e o “planeamento das necessidades de RH em cada sector”, ambas assinaladas por 63,6% dos inquiridos, a integração da função RH com as outras funções da empresa, com 40 % de respostas e a existência de indicadores na área de GRH, assinalada por 50% dos inquiridos.

Questionados sobre as finalidades para os quais utilizaram o SIGRH, 58,3% dos 12 inquiridos que responderam à questão, assinalaram que o utilizaram o SIGRH para actualização dos dados pessoais e para o preenchimento de questionários de avaliação de desempenho e de clima organizacional, com 54,5% e 50% de respostas, respectivamente.

Aspectos como o envio de candidaturas para preenchimento de vagas na empresa e ter formação à distância, não foram objecto de escolha pela esmagadora maioria dos indivíduos que responderam a esta questão.

IV Percepções sobre o clima ético na Organização

Numa escala de 1 a 7, onde 1 é *muito pouco ético* e 7 *muitíssimo ético*, 36,8% dos inquiridos avaliaram o comportamento ético e a responsabilidade social da Colgate-Palmolive, como sendo *muitíssimo ético* e 31,6% dos inquiridos, responderam que era muito ético.

A totalidade da população inquirida confirma a existência de um código ético na empresa.

Sobre o papel do DRH na elaboração do código ético da empresa, 58,8% dos inquiridos têm a percepção de que o DRH teve um papel muito importante na elaboração do código. Ficamos com a dúvida se os indivíduos se estão a referir ao DRH local ou da Sede, em Nova Iorque, de qualquer forma, esta percepção demonstra a associação que os inquiridos fazem da implementação do código ético ao departamento de Recursos Humanos.

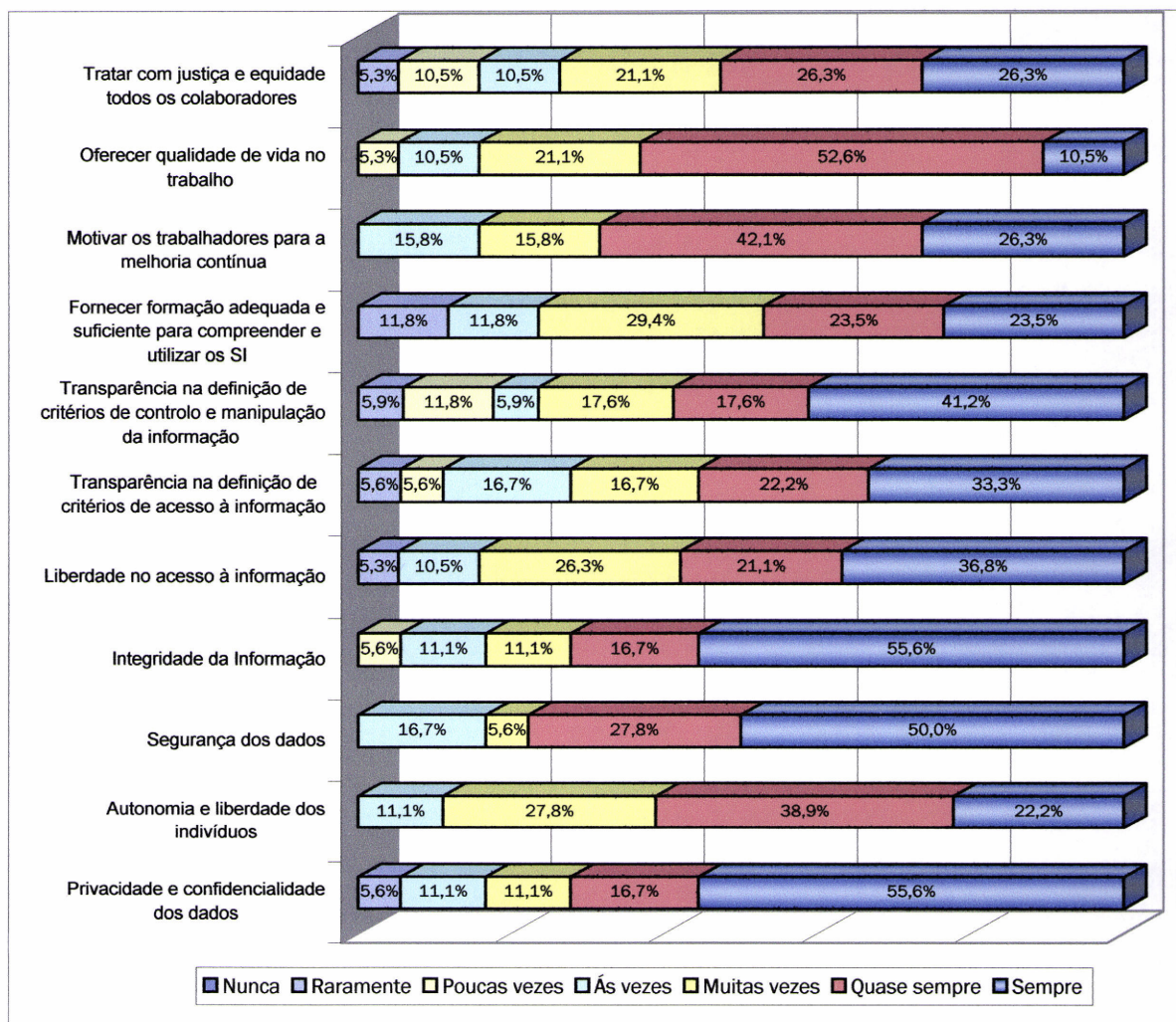
Para 89% dos inquiridos, o código ético faz parte integrante da cultura da empresa.

Foi apresentada à população inquirida uma lista de direitos e obrigações para se avaliar em que medida a Organização está atenta à salvaguarda e cumprimento dos mesmos (gráfico 8).

Numa escala de 1 a 7, onde 1 é *Nunca* e 7 é *Sempre*, foram assinalados como sendo *Sempre* salvaguardados, com 55,6% de respostas a privacidade e confidencialidade dos dados e a integridade da informação. Com 50% de respostas foi, também, assinalada a segurança dos dados, bem como a transparência na definição de critérios de controlo e manipulação da informação, por 41,2% das pessoas que responderam ao inquérito. Foram assinalados como, quase sempre, salvaguardados, a qualidade de vida no trabalho, por 52,6%, a motivação dos trabalhadores para a melhoria contínua, com 42,1% e a autonomia e liberdade dos indivíduos, com 38,9%.

É de realçar que itens como “fornecer formação adequada e suficiente para compreender e utilizar os SI” e “tratar com justiça e equidade todos os trabalhadores”, apresentaram uma significativa dispersão das respostas, o que significa que estes aspectos são percebidos de forma díspar por parte dos indivíduos questionados.

Gráfico 8: Grau de atenção à salvaguarda e cumprimento de um conjunto de direitos e obrigações na Empresa Colgate-Palmolive



No que se refere à utilização do e-mail, e numa escala de 1 a 7, onde 1 é *Nunca* e 7 é *Sempre*, os inquiridos responderam que existe sempre possibilidade de utilização interna e externa do e-mail.

Ao contrário do que afirma o DRH e o *manager* de informática, a maioria dos inquiridos tem a percepção de que não existem restrições ao uso nem censura de conteúdos.

De forma idêntica, ao que se passou com a situação relativa ao uso do e-mail, também existem opiniões díspares entre o DRH e o *manager* de informática e a população inquirida sobre o uso da internet. Os primeiros afirmam que o acesso à

Internet não é livre, e 84% de utilizadores do sistema inquiridos, afirmam existir acesso livre à Internet..

Conclui-se que existe acesso à Internet , o que podemos questionar é a liberdade de acesso total, e se os inquiridos têm noção de que esse acesso total lhes está vedado.

Confirma-se a existência de monitorização no local de trabalho.

Confirma-se que não existe controlo através do “relógio de ponto”. O controlo é feito, segundo 45% dos inquiridos, pelo Porteiro (registo de entradas e saídas) , tendo 18% dos inquiridos afirmado que esse controlo é feito pelas chefias directas ou pelas chefias/Colegas.

Tendo sido pedida a listagem de um conjunto de impactos e limites éticos na utilização de SI/TIC na GRH, apenas dois inquiridos deram o seu contributo, tendo um deles apontado a « maior flexibilidade, comunicação mais eficaz e maior eficiência», e o outro referido a «responsabilização, salvaguarda da privacidade e formação atempada».

5.3.8 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO GLOBAL DOS RESULTADOS DA COLGATE-PALMOLIVE

Tendo por base a informação recolhida, através das entrevistas semi-estruturadas, a dois informantes-chave, o Director de Recursos Humanos e o *Manager* de Informática, bem como a conseguida através da aplicação de inquéritos aos Utilizadores do Sistema, podemos proceder a uma síntese. A taxa de retorno de inquéritos respondidos foi de 35%, o que representa um pouco mais de um terço da população que constitui o universo dos quadros médios e superiores da Colgate-Palmolive. Tentaremos ter uma leitura de síntese das informações, perspectivas e percepções dos entrevistados, cruzada com as percepções dos inquiridos, para apresentarmos a análise e interpretação dos resultados obtidos.

As quatro *principais causas* que levaram à introdução dos SI/TIC na GRH na Colgate-Palmolive, foram a necessidade de simplificação dos processos administrativos, a integração das políticas de GRH, a implementação da estratégia de RH e o processamento integrado da informação.

O grau de *preparação das pessoas* para usarem as TIC é, razoavelmente, bom. O impacto do uso destas, na consolidação e divulgação da cultura organizacional, foi fortemente positivo.

Relativamente às implicações da introdução de SI/TIC na Organização, foram apontados factores como a decisão/controlo descentralizado, redução do volume de emprego, novas divisões do trabalho e a possibilidade de auto-desenvolvimento. Face a este enunciado de implicações de natureza antagónica, parece estarmos perante uma Organização que combina as perspectivas tecnocêntricas (decisão/controlo centralizado e redução do volume de emprego) com perspectivas que se enquadram no modelo antropocêntrico, nomeadamente as novas divisões do trabalho e o auto-desenvolvimento.

A utilização do SIGRH fez aumentar o conhecimento sobre a missão da empresa e a comunicação informal, tendo diminuído o volume de trabalho, o stress e o pessoal operacional.

A utilização de SI/TIC na GRH parece ter contribuído para a resolução de um conjunto de dificuldades, destacando-se, por receberem consenso de todos os actores inquiridos, a actualização dos ficheiros de RH, a reestruturação da função de RH, a gestão integrada de políticas de RH, a formação personalizada para cada

trabalhador, o planeamento das necessidades de RH em cada sector, a integração da função RH com as outras funções da empresa e a existência de indicadores na área de GRH.

Dos aspectos enunciados, apenas a “partilha da função RH” não foi considerada como um impacto visível da introdução do SIGRH, nem o *manager* de informática, nem os utilizadores do sistema, assinalaram este item.

Uma aplicação de GRH com o potencial do SAP propicia que, um dos pressupostos básicos da gestão estratégica de Recursos Humanos, a partilha da função RH, se concretize efectivamente.

A maioria dos inquiridos afirmou ter utilizado a aplicação RH da SAP para actualizar dados pessoais, preencher questionários de avaliação de desempenho e de Clima Organizacional. Aspectos como o envio de candidaturas para preenchimento de vagas na empresa e a formação à distância, não foram objecto de escolha pela esmagadora maioria dos utilizadores do sistema inquiridos. Esta situação, conjugada com as respostas dadas sobre o recrutamento interno e a existência de e-learning, parece confirmar que não surgem muitas oportunidades de promoção e de utilização de novos métodos de formação à distância.

Registe-se que o grau de satisfação dos inquiridos é genericamente elevado, praticamente, em todos os itens considerados. A grande maioria de todos os actores entrevistados revela elevados níveis de satisfação, relativamente ao trabalho que realizam, ao funcionamento da Organização, ao clima de relação com os seus colegas, à competência das chefias e à competência dos subordinados.

Considerando todos os aspectos do trabalho e da vida na empresa, os entrevistados e inquiridos fazem um saldo francamente positivo.

Constata-se que um conjunto de valores, de natureza diversa, são percebidos pelos entrevistados e inquiridos, como sendo bastante importantes. Valores como o bem estar das pessoas, o bom ambiente de trabalho, ouvir a opinião e sugestão das pessoas, realização pessoal e profissional e o trabalho em equipa, são percebidos como sendo bastante importantes. Isto permite-nos concluir que a Organização se preocupa em desenvolver um clima de bom relacionamento, de participação e de desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos.

A empresa confere, também, bastante importância aos valores de desenvolvimento tecnológico e de inovação, necessidades de mercado e

competência técnica, o que nos permite inferir que a Organização valoriza a inovação, apostando na competência técnica dos Colaboradores.

Valores como o estabelecimento de procedimentos e normas, poder das chefias e estabilidade da empresa, são, também, percebidos como sendo bastante importantes para a empresa, o que nos permite inferir que esta empresa industrial preserva a adopção de alguns pressupostos básicos da Organização Científica do Trabalho, como, aliás, acontece em muitas organizações industriais.

No que se refere às percepções sobre as principais dimensões e políticas de RH, constata-se que existe uma percepção muito favorável sobre a dimensão de recrutamento e selecção e francamente favorável na dimensão formação e desenvolvimento. Relativamente a esta última, confirma-se que a política de formação recebe e dá contributos fundamentais a todas as outras políticas de RH.

No que toca à componente comunicação interna, detecta-se alguma divergência de opiniões, sobre o leque de meios e instrumentos utilizados e sobre o papel da intranet como um instrumento de agilização daquela componente. É consensual a necessidade de avaliação sistemática da política de comunicação interna, sendo aliás, o responsável pelos RH o primeiro a reconhecê-lo.

No que concerne à dimensão Manutenção de RH, é de realçar que a esmagadora maioria dos entrevistados e inquiridos têm uma percepção muito positiva sobre a generalidade dos aspectos que compõe esta dimensão., à excepção do sistema de recompensas, onde existe alguma discordância das percepções dos indivíduos.

A componente saúde, higiene e segurança no trabalho reveste-se de importância estratégica para esta empresa, havendo uma cultura de SHST interiorizada por parte dos colaboradores. É de realçar o facto de que na perspectiva da grande maioria dos entrevistados e inquiridos, a aposta por parte da empresa numa política de SHST se faça, apenas, por uma questão de imagem da Organização, o que nos sugere outras motivações, como questões de maximização da produtividade e/ou de responsabilidade social.

Relativamente à participação dos trabalhadores, outra componente da dimensão “manutenção de RH”, salienta-se o grande incentivo que a empresa dá à participação dos trabalhadores, na tomada de decisões operacionais.

Podemos afirmar que estamos perante uma empresa com um comportamento, percebido, como muito ético. O código ético existente faz

parte integrante da cultura da organização. Na empresa Colgate-Palmolive tendo, por base, as respostas dos colaboradores, envolvidos neste estudo, a privacidade e confidencialidade dos dados e integridade da informação, estão reconhecidamente salvaguardados. A transparência na definição de critérios de controlo e de manipulação da informação, a qualidade de vida no trabalho, a motivação dos trabalhadores para a melhoria contínua e autonomia e liberdade dos indivíduos, também são, quase sempre, salvaguardados pela empresa.

Confirma-se que há possibilidade de utilização externa e interna do e-mail, e a maioria dos inquiridos tem a percepção que não existem restrições ao uso e censura de conteúdos, ao contrário do que afirmam os entrevistados. Situação idêntica se passa com o acesso à Internet, tendo os utilizadores do sistema a percepção de que o acesso é livre, ao contrário dos entrevistados, que afirmam ser esse acesso condicionado.

5.4 CASO B: INSTITUTO NACIONAL DE INTERVENÇÃO E GARANTIA AGRÍCOLA (INGA)

5.4.1 APRESENTAÇÃO DO INGA

O INGA - Instituto Nacional de Intervenção e Garantia Agrícola - é o organismo do Estado Português, coordenador e pagador do FEOGA-Garantia. Criado em 1986, é hoje um Organismo Autónomo sob a dupla tutela dos Ministros das Finanças e da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas, nos termos fixados pelo D.L. nº 78/98 de 27 de Março de 1998.

Compete-lhe a aplicação e financiamento das medidas de orientação, regularização e intervenção agrícola definidas a nível nacional e comunitário e exerce as funções de Organismo Pagador e de Organismo Coordenador das despesas financiadas pelo FEOGA - Garantia, na acepção do Regulamento nº 1258/99, de 17 de Maio, e do Regulamento nº 1663/95, de 7 de Julho.

Enquanto Organismo Pagador aprovado nos termos do nº 2, do art.º 3º do D.L. nº 331 -A/95, de 22 de Dezembro, assegura o pagamento exacto e atempado das ajudas financeiras aos Agricultores a mais de 300.000 beneficiários que, nos últimos anos, tem atingido globalmente e em média anual, 699 milhões de euros.

Para assegurar a sua missão principal - o Pagamento das Ajudas aos Agricultores - o INGA promove: divulgação de toda a informação de que o agricultor necessita para se candidatar, recepção das candidaturas, fornecendo às Entidades Credenciadas, os elementos e meios informáticos necessários à recolha dos Pedidos de Ajuda, nomeadamente a informação do Sistema de Identificação Parcelar (Parcelário) para uma mais correcta identificação das parcelas declaradas.

Por processo autónomo, bem como, sob sua responsabilidade e em estreita articulação com as Direcções Regionais de Agricultura (DRA's), no quadro do Sistema Unificado de Controlo: controlo do cumprimento da legislação comunitária no tratamento de candidaturas recolhidas, por forma a garantir o seu adequado pagamento.

Manutenção do Sistema de Identificação Parcelar (Parcelário), fornecendo às DRA's todos os elementos e meios informáticos que possibilitam esta função, incluindo a interface necessária ao seu trabalho com o agricultor.

De acordo com protocolos ou diplomas diversos o INGA articula-se ainda com múltiplas Entidades e Organismos, nomeadamente, os que, sob sua responsabilidade, exercem funções de serviço técnico integrando todo o sistema de ajudas, como sejam o Instituto da Vinha e do Vinho (IVV), a Direcção-Geral das Pescas e Aquicultura (DGPA), a Direcção-Geral das Alfândegas e Impostos Especiais sobre o Consumo (DGAIEC), e a Direcção Regional de Agricultura da Madeira e o Instituto de Alimentação e Mercados Agrícolas (IAMA). Integram ainda o sistema de ajudas, igualmente articulados com o INGA, a Agência de Controlo das Ajudas Comunitárias ao Sector do Azeite (ACACSA), bem como um largo conjunto de Organizações de Produtores, quando especificamente previstas em determinadas Organizações Comuns de Mercado.

As contas do INGA são objecto de certificação pela Inspeção-Geral de Finanças, conforme previsto no art.º 2º do D.L. nº 331 -A/95, diploma que verte para o ordenamento jurídico português as disposições do Reg. (CE) nº 1663/95, de 7 de Julho.

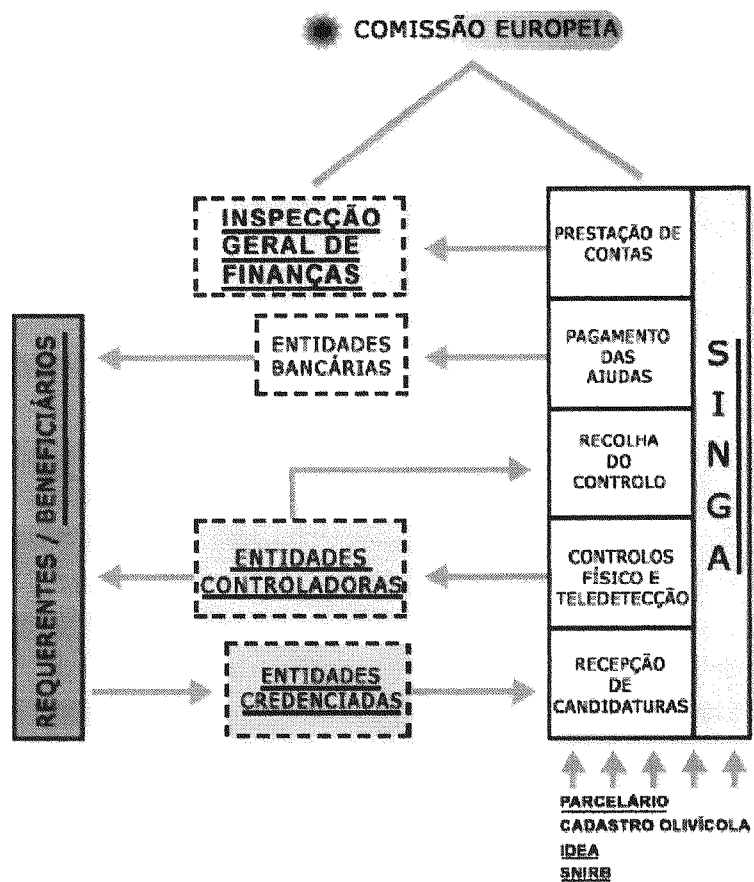
Como Organismo Coordenador das despesas financiadas pelo FEOGA-Garantia na acepção do art.º 2º do Reg. (CE) nº 1663/95, o INGA é o único interlocutor, nesta matéria, com a Comissão Europeia.

Entidades com quem se relaciona: Comissão Europeia, IGF.

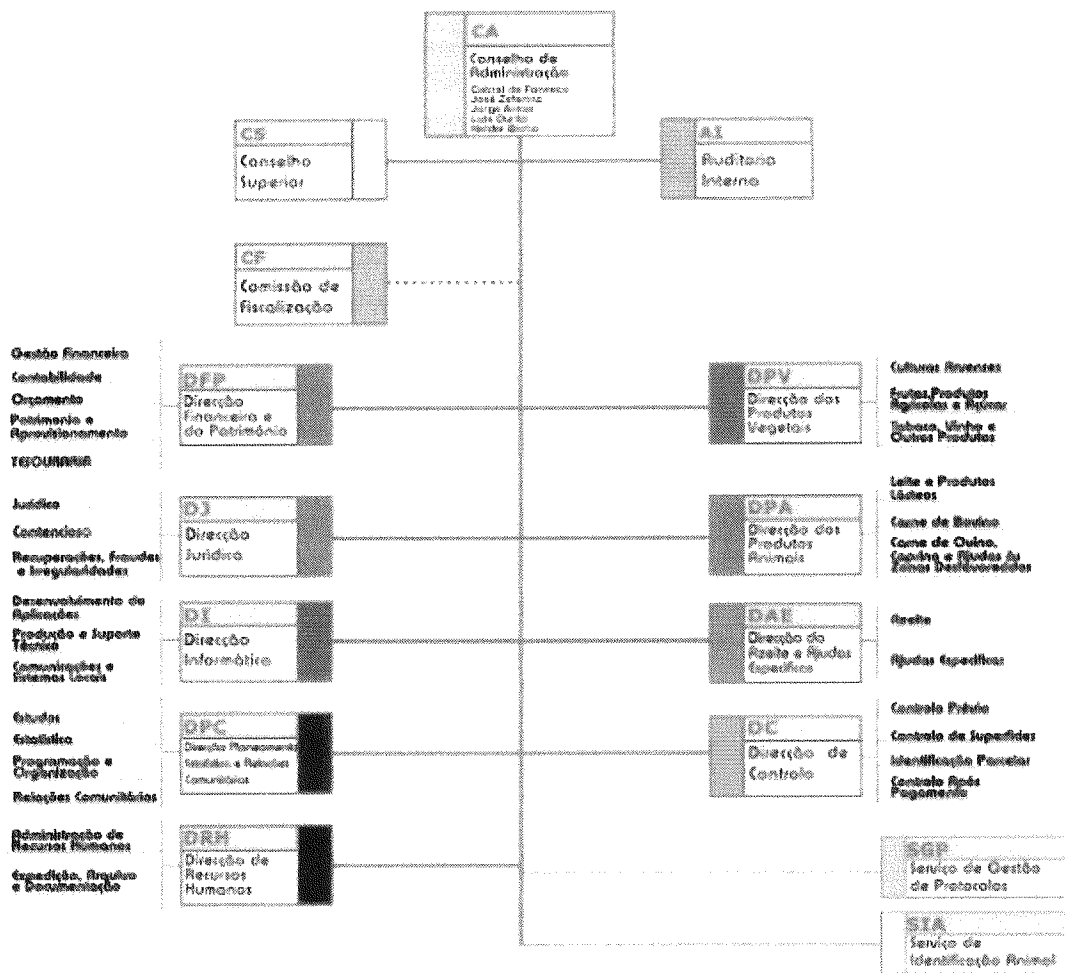
Para além das entidades de âmbito geral do Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas, o INGA, como organismo coordenador e pagador das ajudas financiadas pelo FEOGA-Garantia, articula-se com os seguintes organismos: IFADAP, IVV, DGPA, ACACSA, DRA's, DGFCQA, DGPC, DGV, GPPAA, DGAIEC, DGI e Instituto de Solidariedade e Segurança Social

Organismos das Regiões Autónomas: Direcção Regional da Madeira, Direcção Regional do Comércio e Indústria da Madeira, Direcção Regional do Comércio e Indústria dos Açores e IAMA.

Funcionamento do INGA



Organigrama do INGA



5.4.2 CARACTERIZAÇÃO SOCIAL

Efectivo

O efectivo do INGA no final de 2000 era constituído por 572 funcionários, sendo 60,5% mulheres e 39,5% homens. Esta tendência acentua-se quando nos referimos à classe dirigente, pois a percentagem de dirigentes do sexo feminino é 24% superior ao número de dirigentes do sexo masculino.

O grupo profissional com mais efectivos é o dos Técnicos Superiores, seguindo-se o grupo dos Administrativos. A soma dos dois maiores grupos profissionais resulta em 57% do efectivo total.

No que concerne à relação jurídica de emprego observa-se que 53% dos efectivos possuem vínculo ao quadro da Função Pública (inclui dirigentes). Os efectivos que possuem um vínculo temporário ao INGA são os que assinaram um contrato de trabalho a termo certo, representando 23% do total.

Verifica-se que os vinculados à Função Pública, sejam eles do quadro do INGA ou requisitados são principalmente Administrativos, enquanto os funcionários com Contrato Individual de Trabalho (s/termo) e Contrato de Trabalho a Termo Certo são maioritariamente Técnicos Superiores.

Nível de idade do efectivo

A média de idades do efectivo é de 38 anos, existindo uma grande aproximação entre a média de idades de homens e mulheres. As faixas etárias com maior frequência são as dos 25 - 29 e 30 - 34.

O grupo profissional com a menor média de idades é o dos Técnicos Profissionais, em oposição temos os grupos de Operários e Auxiliares com as maiores médias de idades.

Nível de Antiguidade do efectivo

O nível médio de antiguidade do efectivo é 13 anos, não havendo diferenças significativas entre homens e mulheres. As faixas de antiguidade com a maior frequência são destacadamente os efectivos com menos de 5 anos de antiguidade, seguido dos efectivos com 5 - 9 e 25 - 29 anos de antiguidade.

Os grupos profissionais com menor média de antiguidade são os dos Técnicos Profissionais e Técnicos Superiores, tendo os outros grupos médias de antiguidade muito superiores. Realce também para o grande leque de antiguidade.

Um exemplo das grandes diferenças ao nível de antiguidade é o facto de 79% dos Técnicos Superiores terem um antiguidade igual ou inferior a 9 anos enquanto 75% dos Administrativos têm uma antiguidade superior a 20 anos.

Estrutura Habitacional do Efectivo

A taxa de formação superior é de 50,7%, o que representa um elevado nível habitacional, não existindo também ninguém com escolaridade inferior a 4 anos.

Os efectivos que possuem Licenciatura representam 41,4% do total, sendo que a taxa de mulheres licenciadas é superior à dos homens. O outro grupo mais significativo é o do efectivo que tem 12 anos de escolaridade.

Admissões e regressos de Efectivos

Do total de efectivos, 8% foram admitidos ou regressaram durante o ano de 2000.

Os grupos de pessoal onde se registaram maior número de admissões foram os dos Técnicos Superiores com 21 e dos Técnicos-Profissionais com 17.

Relativamente ao vínculo de admissão, o mais usado foi o Contrato Individual de Trabalho, com 45 dos 46 efectivos admitidos a serem abrangidos por este vínculo, um único efectivo foi nomeado.

Saída de Efectivos

Durante o ano de 2000, um total de 26 efectivos saíram definitivamente. Dessas saídas, 20 eram Técnicos Superiores, 4 eram Administrativos e 2 eram Auxiliares. As Saídas foram motivadas maioritariamente (19) por cessação de comissão de serviço, cessação de requisição e cessação por transferência. Das restantes saídas (7), 5 efectivos saíram por aposentação, 1 por demissão e 1 por falecimento.

Saldo de admissões/Saídas de Efectivos

O saldo entre admissões e saídas de efectivos é positivo, visto terem sido admitidos 46 efectivos e terem saído 26. No final do ano de 2000 registou-se um acréscimo de 3,5% no número de efectivos relativamente ao início do ano.

O indicador da taxa de cobertura apresenta uma percentagem alta pelo facto de as afectações terem sido superiores às desafectações. A taxa de turn over de 10,5% também é sinal da movimentação de efectivos durante o ano de 2000.

Mudanças de situação dos Efectivos

A taxa de promoções total foi de 12,2%, o grupo que teve uma taxa de promoções superior foi o dos Técnicos Superiores com 56 promoções. Os Grupos Profissionais dos Técnicos, Técnicos-Profissionais e Administrativos tiveram promoções em número muito reduzido. Os grupo profissionais dos Dirigentes, Auxiliares e Operários não tiveram qualquer promoção.

As Promoções foram o factor que mais pesou na mudança de situação dos efectivos, em cada 100 trabalhadores 12 foram promovidos. Os grupos com as maiores taxas de progressões foram o pessoal operário com 33,3% (a percentagem é alta visto ter havido uma progressão para o total de 3 operários) e o pessoal Administrativo com 4,9%. Durante o ano de 2000, existiram 10 reconversões, 5 das quais nos Técnicos Superiores.

Trabalho extraordinário

O maior número de horas extraordinárias 70,6%, foram feitas em dias de descanso semanal e feriados. Em termos médios o número de horas extra realizadas por homens é de 187 enquanto as mulheres realizaram 128.

Absentismo

A taxa de absentismo total é de 8,79% sendo superior para as mulheres, em termos absolutos o grupo dos Administrativos foi aquele em que existiram mais ausências no trabalho. O principal motivo da ausência foi a doença, seguido da maternidade.

Não se registaram ausências ao trabalho por motivo de greve ou actividade sindical.

Encargos com o pessoal

O vencimento base médio é de 209.000\$, em termos globais o encargo com a remuneração base representa 70,66% dos encargos com o pessoal.

O custo do trabalho suplementar corresponde a 1 9% da soma dos vencimentos base.

Segurança, Higiene e Saúde

Só existiu um acidente de trabalho que resultou em 23 dias de baixa, não existindo situações de acidente em serviço que originasse a incapacidade permanente do trabalhador. Também não se registaram situações de doenças profissionais.

No âmbito da medicina no trabalho foram realizados 151 exames periódicos, o que representa 26,4% do total de efectivos.

O investimento médio por trabalhador em Segurança, Higiene e Saúde no trabalho foi de 13.770\$00.

Existiu uma Acção de Formação e Sensibilização em Matéria de Segurança desenvolvida.

Prestações sociais

No que concerne a prestações sociais, estas dividem-se exclusivamente entre abono de família e subsídio de refeição, refira-se que por cada 100.000\$00 gastos com os vencimentos base, foram gastos 4.360\$00 nas prestações sociais referidas.

Apoio Social

Não existiu investimento em Acção Social.

Sindicatos

Os trabalhadores sindicalizados representam 7,7% do efectivo total, não existindo elementos pertencentes a comissões de trabalhadores.

Disciplina

Durante o ano de 2000 não se procedeu à instauração de processos disciplinares, e não existiram suspensões resultantes de processos anteriores a 2000.

5.4.3 PRINCIPAIS PRÁTICAS E POLÍTICAS DE RH

Neste ponto do trabalho iremos basear-nos nas informações recolhidas através de uma entrevista semi-estruturada ¹⁴ realizada à Chefe de Serviço do Departamento de Administração de Recursos Humanos, no dia 23 de Julho de 2002. Sempre que considerarmos necessário completaremos essa informação com alguns pormenores da Gestão de Recursos Humanos que nos foram revelados por via documental.

O guião de entrevista com um nível bastante elevado de estruturação foi uma boa orientação para uma abordagem exaustiva, durante cerca de 3 horas,

¹⁴ Ver ANEXO Nº... guião da Direcção de Recursos Humanos

sobre a Gestão e Políticas de Recursos Humanos do Instituto, uma vez que a Responsável de Recursos Humanos fez questão de documentar alguma da informação que ia fornecendo.

A entrevistada tem 44 anos de idade e é licenciada em Filosofia. Está há 4 anos no INGA a exercer funções na Administração de Recursos Humanos, com a categoria de Chefe de Serviço. Refira-se, no entanto, que a entrevistada possui uma longa experiência obtida noutros Organismos da Administração Pública, na área da Gestão de Recursos Humanos.

Dos 575 trabalhadores existentes em 31 de Janeiro de 2001, prevê-se que ocorra uma supressão de emprego em todos os níveis de qualificação profissional, nos próximos anos. Esta supressão que já se estava a fazer sentir na data da entrevista é motivada pela cessação dos contratos a termo existentes e a impossibilidade de novas contratações a termo ou para os quadros, por imposição governamental, situação extensiva a todos os Organismos da Administração Pública.

O INGA apresenta uma estrutura organizacional de tipo divisional, conforme se pode observar no Organigrama.

Relativamente à Gestão e Políticas de Recursos Humanos, iremos suportar-nos, fundamentalmente, na Parte III do Guião de Entrevista à Direcção de Recursos Humanos (Ver Anexo I), por este ser bastante abrangente e minucioso, no que se refere a estes aspectos.

O INGA tem uma estratégia de RH bem definida. “A estratégia é traçada ao nível do Conselho Directivo e a DRH é ouvida”.

Em termos de integração da estratégia de RH com a estratégia organizacional, a Responsável pelos Recursos Humanos afirma que a empresa adopta o modelo C –Diálogo¹⁵. Isto significa que é possível ajustar mutuamente a estratégia de RH e a estratégia da Organização, tendo por base uma atitude de diálogo sistemática.

O modelo adoptado pela empresa na estruturação da função RH¹⁶, segundo a nossa entrevistada, é o modelo B: O Departamento de RH coordena e executa a

¹⁵ Conforme o modelo de Torrington (Derek), Hall (Laura), *Human Resource Management*, Prentice Hall, 4ª ed., 1998, p.27.

¹⁶ Conforme o modelo de Câmara et al., *Humanator*, Ed. Dom Quixote, 1998.

gestão das pessoas. “O Departamento de RH coordena efectivamente a GRH, mas pedindo a opinião das chefias”.

A estratégia de RH é a primeira de 5 dimensões de GRH¹⁷ que foram sujeitas a análise detalhada. Como já referimos, a estratégia de GRH está claramente definida. É sujeita a revisões periódicas quando considerado oportuno. O Departamento de RH é parceiro, com um papel pro-activo, na definição da estratégia de RH, existindo um elevado nível de integração da estratégia de RH com a estratégia do negócio.

O Sistema de Informação de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH), através da aplicação da Meta4, desempenha um papel, já com alguma importância, na definição da estratégia de GRH. A Responsável pelos Recursos Humanos está convicta que o SIGRH quando estiver totalmente implementado, será um instrumento decisivo na definição da estratégia de RH.

No que se refere à Gestão do Emprego podemos afirmar, tendo por base a entrevista à Responsável de Recursos Humanos, que o Instituto tenta fazer um planeamento quantitativo e qualitativo de RH, sendo a afectação e desafectação de RH aos postos de trabalho feita segundo um planeamento prévio.

A entrevistada concorda que a avaliação de desempenho é uma política de importância estratégica, estando em fase de implementação um Sistema de Avaliação de Desempenho, conforme a Ordem de Serviço Nº 13/2002 de 11 de Julho de 2002. “ Pretende-se com este novo sistema criar um instrumento orientador dos critérios de promoção, que permita a uniformidade de avaliação dos trabalhadores. Fazem parte do sistema fichas classificativas, visando de forma justa e imparcial, distinguir aqueles que mereçam ser promovidos, não só pelo tempo de permanência na categoria, mas também, e sobretudo, pela qualidade, eficiência e eficácia do seu desempenho. É importante que todos os trabalhadores tenham conhecimento dos factores pelos quais irão ser avaliados e qual a forma de avaliação, para que todo o processo se torne transparente e perceptível”.

Achamos digno de destaque que a “avaliação se destine aos colaboradores do INGA, em regime de contrato individual de trabalho e aos funcionários públicos em regime de comissão de serviço, com excepção do pessoal dirigente. A avaliação deverá ser anual, incidindo sobre o desempenho dos trabalhadores que hajam

¹⁷ Na definição das cinco dimensões de GRH, suportámo-nos em Neves (José), *Cultura, Clima Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*, Ed. RH Editora, 2000.

prestado serviço efectivo durante o período mínimo de seis meses, seguidos ou interpolados”. Esta situação é completamente diferente da que se passa em muitos Organismos da Administração Pública, onde não existem contratos individuais de trabalho e, por isso, todos os contratados a termo certo são excluídos de qualquer processo formal de avaliação de desempenho. Muitas vezes desempenhos muito acima da média dos verificados na Organização acabam por ver cessar os seus vínculos contratuais sem ficar qualquer registo formal da *performance* de um conjunto de indivíduos, normalmente jovens, com níveis de qualificação elevados e com uma atitude de disponibilidade para integrarem projectos de inovação e mudança organizacional.

Numa escala de 1- Discordo totalmente a 5- Concordo totalmente, a entrevistada assinalou no ponto intermédio do intervalo (3), o que demonstra uma certa indecisão na resposta, os seguintes itens: Existe uma correcta definição de perfis profissionais; A empresa procede a uma gestão estratégica de competências; Todas as carreiras profissionais são objecto de planeamento. Nestes aspectos e apesar de todos os esforços desenvolvidos pela Direcção de Recursos Humanos a legislação laboral para a Administração Pública é o padrão de referência.

No que concerne à auditoria de GRH este aspecto é considerado como muito importante pela entrevistada.

O SIGRH desempenhará um papel fundamental em todas as componentes da Gestão do Emprego, quando a totalidade dos módulos da aplicação Meta4 for implementada. É de realçar que os módulos já implementados fornecem um conjunto de indicadores muito úteis para a dimensão Gestão do Emprego, conforme fez questão de evidenciar a Responsável pelos Recursos Humanos.

Relativamente ao **Recrutamento e Selecção** podemos constatar que a empresa conhece e analisa o mercado de trabalho porque utiliza, com frequência, técnicas de pesquisa e análise do mercado. O INGA utiliza, simultaneamente, formas convencionais de recrutamento (p.ex. jornais) e recrutamento *on-line*. No processo de selecção é, efectivamente, utilizado um conjunto integrado de técnicas (testes psicológicos, provas de conhecimento, análise curricular, entrevista). O Instituto define e hierarquiza, antes de cada processo de selecção, critérios de escolha. No processo de selecção tenta aliar-se a experiência, as qualificações, mas também as qualidades morais dos indivíduos. O Instituto, no processo de recrutamento e selecção tenta, o mais possível, ter uma conduta ética não fazendo

qualquer discriminação sexual, racial, religiosa ou política. Refira-se que o Instituto faz *outsourcing* do recrutamento e selecção com uma consultora de RH. Como é óbvio, a Direcção de RH define os perfis dos candidatos e vai acompanhando atentamente as etapas do processo de selecção.

Neste momento, o recrutamento interno tem preferência sobre o recrutamento externo. No entanto, e apesar das admissões estarem vedadas, por directivas governamentais, foi-nos dito que há necessidade de recrutar externamente para as categorias de técnico-profissional e técnico superior, de forma a fazer face às crescentes solicitações do Instituto.

Os novos colaboradores são integrados na Organização através de um plano de integração pré-existente.

Segundo a Responsável de Recursos Humanos o SIGRH pode desempenhar um papel bastante importante no processo de Recrutamento, Selecção e Integração.

No que concerne à dimensão da **Formação e Desenvolvimento dos Colaboradores** é de registar a elevada *performance* que o Organismo apresenta nesta dimensão, no que se refere ao planeamento da formação, ao papel das chefias no diagnóstico das necessidades de formação, realização de acções de formação no posto de trabalho, oferta formativa solicitada pelos colaboradores e pelas chefias e existência de um conjunto de técnicas e indicadores de avaliação da eficácia da formação.

Para além destes aspectos, há ainda a referir, que o DRH está a tentar que haja uma estreita ligação da oferta formativa às necessidades detectadas na avaliação de desempenho, uma vez que está a implementar um novo sistema de avaliação de desempenho, como referido anteriormente.

O Instituto realiza, com a frequência possível, acções de formação em sala (dentro e fora) da empresa dirigidas, preferencialmente, às chefias e quadros superiores.

Tal como nas dimensões anteriores, o responsável pela gestão de Recursos Humanos refere que o SIGRH assumirá um papel importante no desenvolvimento da política de formação

Inserida nesta dimensão de formação e desenvolvimento, Neves (2000) inclui a política de informação e comunicação. No caso do INGA, o departamento de Recursos Humanos concebeu e implementou um plano de informação e

comunicação. Para o efeito, concebeu-se um leque diversificado de meios e instrumentos de comunicação interna, como é o caso dos placards informativos, os vários memorandos, circulares, ordens de serviço e o jornal do Organismo. A intranet constitui um instrumento com uma importância crescente na agilização do processo de comunicação interna.

Nesta Organização o sistema de comunicação interna tenta ser um veículo de integração de todos os colaboradores na cultura da empresa.

Segundo a responsável de Recursos Humanos, e apesar da boa performance demonstrada pelo sistema comunicação interna, será ainda necessário proceder a avaliações mais sistemáticas da política de comunicação.

O SIGRH desempenhará um papel importante no desenvolvimento do sistema de comunicação interna.

No que concerne à dimensão **Manutenção de RH**, é de realçar que o Organismo, apesar das limitações inerentes à administração pública no qual se insere, o Organismo tenta fidelizar os colaboradores com um sistema de recompensas com alguma atractividade. Os salários médios praticados pelo Instituto são acima da média dos praticados na Administração Pública, pelo facto de vários colaboradores terem aderido a um Contrato Individual de Trabalho.

Existe um plano de benefícios sociais, razoavelmente atractivo, para tentar fidelizar os colaboradores. O plano de regalias sociais aplica-se a todos os membros da Organização, com as especificidades próprias do vínculo contratual dos colaboradores com o Instituto.

O SIGRH tem já um papel importante na flexibilização do sistema de recompensas e incentivos, tendo permitido ao Instituto gerir, de forma eficaz, os diversos tipos de contrato dos colaboradores (Funcionários Públicos, Contratos Individuais de Trabalho, Avençados, Requisitados).

A componente Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho (SHST), não se reveste de importância estratégica para este Organismo, apesar de possuir um acordo com uma empresa externa no âmbito da medicina no trabalho. Todos os trabalhadores têm exames periódicos de saúde, não sendo estes de carácter obrigatório.

A informação médica de cada trabalhador é tratada com a máxima confidencialidade, preservando a privacidade das pessoas. Registe-se que é a empresa contratada que tem acesso à informação médica de cada trabalhador.

A empresa aposta numa política de SHST, por uma questão de imagem da Organização por um lado, e para cumprimento de legislação sobre Saúde e Higiene no Trabalho, por outro.

Para além das questões relativas às dimensões de Recursos Humanos, colocámos na terceira parte – Gestão e Políticas de Recursos Humanos - da entrevista à DRH, questões sobre novas formas de Organização do trabalho, formas de e-GRH, serviços especializados de GRH e contributos da formação profissional.

As novas formas de Organização do trabalho existentes no Instituto incluem as equipas de projecto e groupware's.

As formas de e-GRH, efectivamente implantadas pelo Organismo, circunscrevem-se à data warehouse, data mining e software de análise estatística de Recursos Humanos (módulo da Meta4), software de avaliação de desempenho, aplicações de processamento de salários e benefícios (módulo da Meta4) e pesquisa estratégica de RH na web.

O Instituto possui um conjunto de serviços especializados de GRH, como é o caso de serviços jurídicos, formação profissional, planeamento de RH e cantina. Contrata, com empresas externas, o recrutamento e selecção, serviços de medicina no trabalho e consultadoria de RH.

Sendo considerada uma política estratégica de desenvolvimento das competências dos colaboradores e da Organização, o Instituto considera que a formação dos trabalhadores tem contribuído decisivamente para aumentar a produtividade, melhorar a qualidade dos produtos/serviços, desenvolver novos produtos/serviços, introduzir novas equipas, melhorar a gestão, alterar a Organização do trabalho, melhorar a relação com os utentes.

5.4.4 SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS (SIGRH)

Os SI/TIC não alteraram a forma de gerir as pessoas na Organização, uma vez que, segundo a responsável de Recursos Humanos, “ As tecnologias só por si não alteraram a forma de gerir as pessoas”.

As duas principais causas que levaram à introdução dos SI/TIC na GRH foram, a necessidade de simplificação dos processos administrativos e dár respostas mais rápidas às solicitações do exterior.

Na perspectiva da entrevistada, a relação custo/eficácia compensa. Note-se que, o grau de preparação das pessoas para usarem as TIC é bom, daí que não tenha havido grandes dificuldades aquando da introdução dos SI/TIC. Um dos motivos deste êxito poderá prender-se com o facto de os colaboradores apresentarem uma média de idades que não é elevada. O impacto do uso das TIC na consolidação e divulgação da cultura organizacional foi fortemente positivo.

A receptividade do uso de TIC's nos diferentes níveis da Organização foi positiva, tendo variado conforme o nível de decisão. Numa escala de 1-7, onde 1 é *Muito pouca* e 7 *Muitíssima*, o nível estratégico situa-se o valor (5), o nível intermédio no valor (4) e o nível operacional no limite superior do intervalo (7).

Com a utilização generalizada das TIC na GRH, aumentou o conhecimento sobre a missão da Organização, tendo diminuído o volume de trabalho, o stress, a comunicação informal e o pessoal operacional, e não houve qualquer impacto sobre as pessoas.

Os principais objectivos visados com o usos dos SI/TIC foram, a resolução de problemas de gestão, o processamento integrado da informação e minimização do trabalho administrativo repetitivo. A introdução de SI/TIC's implicou automatização máxima, novas divisões do trabalho, automatização selectiva, a formação de acordo com as necessidades e a redução da desqualificação.

Os SI/TIC na área da GRH, contribuíram para a resolução de um conjunto de dificuldades. Numa escala de Likert [1- pouco, 5- muito], foram assinalados com o nível 5 um conjunto alargado de factores, tais como, actualização de ficheiros de RH, gestão integrada das políticas de RH, integração da estratégia de RH na estratégia do negócio, formação personalizada para cada trabalhador e existência de indicadores na área de GRH.

Foram considerados com o nível 4 (bastante), a partilha da função RH, planeamento das necessidades de RH em cada sector e implementação de sistemas de remuneração e incentivos flexíveis.

Questionado sobre qual a fase em que a empresa se encontra no que concerne à evolução SI/TIC, a entrevistada respondeu que aquela se encontrava na fase de informatização de toda a Organização. Existe integração dos SI/TIC utilizados em todas as áreas, bem como das aplicações que usam. Estas são "pronto a vestir ajustado" no caso da aplicação de GRH, sendo à "medida" as

aplicações desenvolvidas, internamente, pela Direcção de Informática. O grau de satisfação do software é bom.

As infra-estruturas de SI/TIC satisfazem, simultaneamente, as necessidades dos utilizadores, equipas de desenvolvimento, gestores de sistemas e do negócio. Existe satisfação das características técnicas dos SI/TIC relativamente à flexibilidade, integração, fidelidade e qualidade técnica.

A Organização procura novas soluções quando elas surgem, quando existe uma dificuldade e por antecipação.

O desenvolvimento do projecto de implementação do SIGRH não quaisquer problemas.

A empresa faz outsourcing intermédio dos SI/TIC, sendo bom o grau de satisfação.

De evidenciar a atitude francamente positiva dos gestores, relativamente ao desenvolvimento dos SI/TIC e de novos métodos de trabalho.

No término da quarta parte da entrevista à responsável de Recursos Humanos, colocou-se a questão “Quais as principais vantagens e desvantagens do uso de SI/TIC na GRH?”. Na sua resposta, referiu como principais vantagens a simplificação de procedimentos, a rapidez na resposta a solicitações e a informação integrada. Não apontou quaisquer desvantagens. Sobre a questão “Quais as tendências dos SIGRH num futuro próximo?”, a entrevistada realçou aspectos como a necessidade de haver uma “grande revolução de mentalidades” para se proceder à implementação do *employee-self service*.

5.4.5 CULTURA E ÉTICA ORGANIZACIONAL

Numa escala de 1 a 7, onde 1 é *extremamente insatisfeito* e 7 *extremamente satisfeito*, a responsável de Recursos Humanos mostrou sentir-se extremamente satisfeita (7) em relação à colaboração e clima de relação com os seus colegas de trabalho e em relação ao trabalho que realiza. Considera-se muito satisfeita (6) com a remuneração que recebe, em relação à competência e funcionamento do seu superior imediato, em relação à competência e funcionamento dos seus subordinados e considerando todos os aspectos do seu trabalho e da sua vida na Organização.

Afirmou estar bastante satisfeito (5) em relação às suas perspectivas de promoção, e à organização e funcionamento do departamento onde trabalha.

Relativamente à importância que uma série de valores organizacionais tem para a Organização, é de evidenciar que, segundo a entrevistada, se dá muita importância (5) ao, desenvolvimento tecnológico e inovação e à realização pessoal e profissional. Atribui-se bastante importância (4) à competência técnica, bem estar das pessoas, estabilidade da organização, poder das chefias, estabelecimento de procedimentos e normas, ouvir a opinião e sugestões das pessoas, trabalho em equipa e bom ambiente entre as pessoas.

Tendo sido apresentadas três perspectivas de decisão ética, a entrevistada assinalou que a perspectiva “Os gestores devem considerar qual a acção que gera o melhor resultado para todas as partes envolvidas. Isto, frequentemente envolve uma análise de custo/benefício com o objectivo de identificar a acção que consegue maximizar benefício para todos os *stakeholders* da Organização”, é a que prevalece na sua prática pessoal de gestão. Esta é uma perspectiva consequencialista de acção e decisão, sendo as outras duas perspectivas apresentadas, de natureza deontológica (direitos e obrigações). A atitude consequencialista é, também, a que prevalece com mais frequência em termos da Organização.

Numa escala de 1 a 7, onde 1 é *muito pouco ético* e 7 *muitíssimo ético*, a responsável pelo Recursos Humanos avaliou o comportamento ético e a responsabilidade social do Inga, como sendo *Bastante ético* (5).

A Organização não possui um código de ética e de conduta, está no entanto abrangida pelo código ético da Administração Pública.

As três entidades mais importantes para a Organização, em termos de responsabilidade social, são, os empregado, os clientes (Agricultores) e Estado. Numa escala de 1 a 5, onde 1 é *pouca importância* e 5 *muita importância*, foram considerados, muito importantes, os clientes, bastante importante (4) o Estado e razoavelmente importante (3) os empregados.

Foi apresentada uma lista de direitos e obrigações para se avaliar em que medida a Organização está atenta à salvaguarda e cumprimento dos mesmos.

Numa escala de 1 a 7, onde 1 é *Nunca* e 7 é *Sempre*, foram assinalados como sendo *Sempre* salvaguardados, os seguintes direitos e obrigações:

privacidade e confidencialidade dos dados, segurança dos dados, integridade da informação e tratar com justiça e equidade todos os colaboradores.

Foram assinalados como sendo quase sempre salvaguardados (6), a liberdade no acesso à informação, transparência na definição de critérios de acesso à informação, transparência na definição de critérios de controlo e manipulação da informação, fornecer formação adequada e suficiente para compreender e utilizar os SI, motivar os trabalhadores para o “self-improvement” constante e oferecer qualidade de vida no trabalho.

Relativamente à atribuição de chaves de acesso ao SIGRH, os critérios utilizados baseiam-se no tipo de informação solicitada.

No que se refere à utilização do e-mail, e numa escala de 1 a 7, onde 1 é *Nunca* e 7 é *Sempre*, a entrevistada respondeu que os aspectos, Possibilidade de utilização interna e Possibilidade de utilização externa, são sempre verificados. As Restrições ao uso, nunca se verificam (1) e a Censura dos conteúdos, quase nunca se verifica (2).

Não há acesso livre à internet. O acesso está estratificado. As chefias é que decidem qual o tipo de acesso.

Não há monitorização no local de trabalho.

Existe controlo através do “relógio de ponto”. Esta não é uma das funcionalidades do SIGRH. Foi concebida internamente, uma aplicação que faz o interface entre a Meta4 e o “relógio de ponto”.

No final da entrevista, quisemos, conhecer as percepções da entrevistada sobre os impactos de algumas novas formas de Organização do trabalho (Teletrabalho, Equipas de projecto, Organizações virtuais e Organizações de trabalho temporário). Numa escala de 1 a 5, onde 1 é *Discordo totalmente* e 5 é *Concordo totalmente*, a responsável de Recursos Humanos concorda totalmente que estas novas formas de trabalho levam ao isolamento. Concorda (4) que as novas formas de Organização de trabalho referidas levam à pressão para cumprir objectivos, concentração da vida pessoal e profissional no mesmo espaço, precariedade dos vínculos contratuais e fraco sentido de pertença à Organização.

Discorda totalmente que as NFOT levem à sobrecarga de trabalho.

Atendendo ao padrão de respostas, não parece ser muito favorável a opinião desta responsável de Recursos Humanos, sobre a generalização de novas formas de Organização do trabalho Web-based.

Solicitou-se à entrevistada que comentasse a seguinte afirmação: “O DRH tem a responsabilidade de construir uma gestão pela cultura ética, definindo assim, limites éticos à utilização de SI/TIC na GRH.”

“Concordo, mas a responsabilização ética tem de ser interiorizada e partilhada por toda a Organização.”

Tendo sido pedida a listagem de um conjunto de impactos e limites éticos na utilização de SI/TIC na GRH, a responsável de Recursos Humanos, apontou como impacto a necessidade de formação e partilha da informação, e como limites éticos, a privacidade, confidencialidade e a equidade.

5.4.6 CARACTERIZAÇÃO DOS SI/TIC E DO SIGRH (INGA) – NA PERSPECTIVA DA EQUIPA RESPONSÁVEL PELA SUA IMPLEMENTAÇÃO

Com o objectivo de se proceder à caracterização dos SI/TIC em geral, e da aplicação de Recursos Humanos, em particular, realizámos uma entrevista semi-estruturada¹⁸, feita em simultâneo a dois colaboradores da Direcção de Recursos Humanos, por indicação da responsável desse serviço. Estes têm formado uma equipa de trabalho, com a Responsável de Recursos Humanos, desde o momento em que o INGA decidiu adquirir a aplicação da Meta4.

Os entrevistados têm 40 e 42 anos, e têm, respectivamente, as categorias de Técnico Profissional Especialista e Assistente Administrativo Especialista. Estão na Organização há 16 e 13 anos, respectivamente. O colaborador com a categoria de Técnico Profissional Especialista, está, por opção, em regime de contrato individual de trabalho.

Os entrevistados confirmam a existência de um plano de informatização na área da GRH.

A utilização média de SI/TIC na Organização situa-se acima dos 75%.

A Organização planeou estrategicamente os SI/TIC, tendo havido apenas um diagnóstico prévio das necessidades dos equipamentos.

¹⁸ Ver Guião da Entrevista ao Departamento de Informática/Responsável pela Implementação do Sistema, no Anexo II.

A estratégia dos SI/TIC considerou as políticas de gestão nas seguintes vertentes: nível de investimento tecnológico, necessidades dos utilizadores, centralização/descentralização, processamento da informação, novas tecnologias e desenvolvimento à medida versus *package* de software.

A opção da Organização foi para um SIGRH centralizado, uma vez que, na fase de implementação em que a aplicação se encontra, seria muito prematuro descentralizar o sistema para outras áreas do Instituto. Por outro lado, os entrevistados consideram que é fundamental que o SIGRH esteja centralizado no DRH “para melhor controlar e proteger a informação dos RH”.

O Instituto utiliza para a GRH, a aplicação da Meta4. Esta opção foi tomada pela equipa após aprofundados estudos de mercado sobre os *packages* de software de RH existentes. Tendo o INGA uma Direcção de Informática com quadros técnicos e *know-how* suficiente para desenvolver aplicações à medida, foi necessário demonstrar que uma aplicação específica para os RH, com as características da Meta4, traria valor acrescido para a Organização. Após um longo processo de negociação, o Conselho Directivo autorizou a aquisição da aplicação.

Todos os módulos do SIGRH Meta4 foram adquiridos, estando no entanto, por razões financeiras, apenas plenamente implementado o módulo de salários. Está também disponível o módulo de formação, não sendo ainda utilizado, à data da entrevista, por carecer de adaptações à realidade do INGA.

Registe-se que a equipa do INGA responsável pela selecção e implementação do *package* da Meta4, conhece profundamente todos os módulos e funcionalidades da aplicação e todo o seu potencial de gestão integrada de RH.

A consultora que intermediou o processo de implementação do sistema foi a *Cap Gemini*.

Com o intuito de compreender todo o processo de aquisição, implementação e manutenção da aplicação de GRH, procedemos à subdivisão da questão 9., «Quais foram os requisitos para a selecção da aplicação de RH em termos de: funções incluídas, flexibilidade, utilização amigável, recursos de hardware e software, características dos ficheiros de base de dados, esforço de instalação, manutenção, documentação, qualidade do fornecedor e custo.», do Guião de Entrevista, em diversos itens, tendo optado por formular a questão de forma totalmente aberta, atendendo à especificidade dos processos em análise.

No que se refere às **Funções Incluídas**, a aplicação de RH contempla todos os requisitos funcionais. Foram, no entanto, feitas várias alterações para adaptar a aplicação à realidade do INGA, não havendo, como referem os entrevistados, quase nada *standard*.

Iniciou-se, em Outubro de 1999, a implementação do módulo de salários. O processo de preparação para a implementação demorou 3 meses intensivos, pois era necessário o sistema estar preparado para colmatar o *Bug* do ano 2000. Possuíram, até essa data, a aplicação AS 400, apenas para processamento de salários. Apesar desta aplicação ter outros módulos de RH, não houve vontade de implementá-los por parte da Direcção de Informática, invocando problemas de capacidade dos equipamentos.

Com a anterior aplicação, AS 400, os entrevistados sentiam uma menor dependência do fornecedor, um maior grau de controlo sobre a aplicação (mesmo a parte da programação), porém, o nível de automatização era muito menor do que o permitido pelo SIGRH da Meta4.

Neste momento, já realizam com a aplicação o processamento, completamente automatizado, dos salários. Houve que adaptar o módulo salários à realidade híbrida do INGA, onde existem várias carreiras profissionais da Administração Pública, com as várias categorias a elas inerentes. O processamento de salários, tem ganho um maior grau de complexidade com a figura, cada vez mais frequente, dos contratos individuais de trabalho (CIT).

O Departamento de Informática concebeu uma aplicação para “interfacear” o software rígido do relógio de ponto com o módulo de salários da Meta4, sendo assim possível proceder ao registo da assiduidade através da aplicação.

Registe-se, que devido à qualidade e estrutura do módulo salários, a Administração de Recursos Humanos do INGA tem a efectiva possibilidade de gerar relatórios, tirar listagens, ter informação estatística tratada que permita ter indicadores de GRH e cruzar informação necessária para outras políticas de RH. “Na verdade, já nada é como era antes da automatização dos processos, e o potencial da aplicação é ainda imenso”.

Na perspectiva dos entrevistados, a aplicação da Meta4 suporta as necessidades presentes e futuras da Organização, carecendo apenas que a sua implementação se efective para todos os módulos.

Relativamente à **flexibilidade**, refira-se que é possível proceder-se a modificações do *package* consoante as necessidades dos clientes. O fornecedor “demora algum tempo, mas em colaboração com a equipa do INGA, procede às modificações solicitadas”.

Os níveis de customização, são elevados. “A aplicação não tem limites”.

A utilização da aplicação Meta4 é, segundo os entrevistados, bastante **amigável**, para tudo aquilo que está parametrizado. O mesmo não acontece para as funções não parametrizadas.

Registe-se que foi necessário ministrar alguma formação sobre o sistema Meta4. Os 15 funcionários que estão no Serviço de Administração de RH, têm o Meta4 instalado no computador. Tiveram formação aquando da implementação da aplicação.

Os níveis de controlo por parte dos utilizadores da aplicação são bastantes razoáveis.

Relativamente aos **recursos de hardware e software**, o Instituto possui PC's de última geração, sendo no entanto referido que, aquando da total implementação da aplicação, haverá necessidade de reforço da capacidade instalada nesses PC's.

A aplicação utiliza bases de dados SQL e Oracle.

O **esforço de instalação** do sistema, passou pelo envolvimento da equipa do INGA e da consultora da Meta4, a Cap Gemini.

Existe um contrato de **manutenção** feito com a Meta4, existindo um custo de manutenção contratualizado de 15.800,00 □.

A **documentação** fornecida é bastante compreensível, estando traduzida em português. Frequentemente, a Meta4 envia CD's de actualização do produto.

No que respeita à qualidade do fornecedor, consideram que este possui características de fiabilidade e estabilidade, atendendo à imagem e know-how na área de GRH, da empresa Meta4.

A empresa fornecedora organiza eventos de divulgação, a fim de dar a conhecer todas as actualizações dos produtos. Não têm conhecimento que a Meta4 tenha grupos de utilizadores.

No que toca aos **custos da aplicação**, estes foram os seguintes:

- tendo optado por processar 1000 trabalhadores, o preço de licença do software foi de, aproximadamente, 70.000,00 □;

- tendo custado cerca de 200.000,00 € o contrato de adaptação da aplicação às necessidades do INGA, realizado pela *Cap Gemini*.

O uso de SI/TIC contribuiu para alterar o tempo da tomada de decisão, tendo este diminuído ao nível operacional. A qualidade/eficiência das decisões, subiu.

Na perspectiva dos entrevistados, a relação custo/eficácia compensa. O impacto do uso das TIC na consolidação e divulgação da cultura organizacional foi fortemente positivo para um dos entrevistados e nulo, para o outro.

A receptividade do uso de TIC's nos diferentes níveis da Organização foi, muito positiva, ao nível estratégico e intermédio e muitíssimo positiva para o operacional, colocando-se, numa escala de 1-7, onde 1 é *Muito pouca* e 7 *Muitíssima*, o nível estratégico e intermédio com o valor (6) e o operacional com o valor (7).

Com a utilização generalizada das TIC na GRH, para um dos entrevistados aumentou o controlo sobre as pessoas, o conhecimento sobre a missão da Organização, a comunicação informal e o pessoal operacional, tendo diminuído o volume de trabalho e o stress. Para o outro entrevistado, houve aumento do conhecimento sobre a missão da Organização e da comunicação informal, tendo a percepção de que não se registou qualquer impacto sobre o controlo das pessoas.

Os principais objectivos visados com o uso dos SI/TIC foram, para os entrevistados, a automatização dos processos e a satisfação das necessidades de informação, tendo um deles salientado, ainda, a diminuição do trabalho administrativo repetitivo, e outro a resolução de problemas de gestão.

A introdução de SI/TIC implicou automatização máxima, formação para todos, novas divisões do trabalho, redução do volume de emprego e participação/controlo social, para um dos inquiridos, tendo para o outro as implicações surgido ao nível da redução/desvalorização do trabalho humano, qualificações híbridas/polivalência, formação de acordo com as necessidades, novas divisões do trabalho e automatização máxima.

Registe-se que existe consenso de opinião dos entrevistados relativamente a dois itens, automatização máxima e as novas divisões do trabalho, estando no entanto apresentadas por ordem de importância diferente.

Os SI/TIC na área da GRH, contribuíram para a resolução de um conjunto de dificuldades. Uma escala de Likert [1- pouco, 5- muito], os entrevistados distribuíram as suas respostas de forma diversa, conforme se mostra no quadro nº 10.

De realçar que ambos os inquiridos têm opinião que os SI/TIC contribuíram, consideravelmente, para a partilha da função RH, para a reestruturação da função RH e para a gestão integrada das políticas de RH.

Quadro 10: Contribuição dos SI/TIC para a resolução de algumas dificuldades na GRH (frequências absolutas)

<i>Problemas</i>	INGA				
	①	②	③	④	⑤
	Pouco	De alguma forma	Contribuíram	Consideravelmente	Muito
Partilha da Função RH				2	
Actualização dos ficheiros de RH					1
Necessidade de reestruturação da função RH				2	
Gestão integrada das políticas de RH				2	
Integração da estratégia de RH na estratégia do negócio			1		
Formação personalizada para cada trabalhador			1	1	
Gestão das carreiras profissionais			1		1
Planeamento das necessidades de RH em cada sector			1		1
Implementação de sistemas de remuneração e incentivos flexíveis	1				1
Integração da função de RH com as outras funções da empresa					
Existência de indicadores na área de GRH				1	1

Questionados sobre qual a fase em que a empresa se encontra no que concerne à evolução SI/TIC, os entrevistados afirmaram que esta se encontrava na fase de informatização de toda a Organização.

Segundo os entrevistados não existe integração dos SI/TIC utilizados nas diversas áreas do Instituto.

Os inquiridos têm a certeza de que as infra-estruturas de SI/TIC satisfazem as necessidades dos utilizadores. Não têm conhecimento suficiente sobre o grau de satisfação das outras partes envolvidas, tais como, as equipas de desenvolvimento, gestores de sistemas e do negócio. Existe satisfação das características técnicas dos SI/TIC relativamente à flexibilidade, integração, fiabilidade e qualidade técnica.

A Organização procura novas soluções quando existe uma dificuldade.

O Instituto faz *outsourcing* intermédio dos SI/TIC, sendo bom o grau de satisfação.

No término da quarta parte da entrevista colocou-se a questão “Quais as principais vantagens e desvantagens do uso de SI/TIC na GRH?”. Nas suas respostas, referiram como principais vantagens a flexibilidade, automatização e rapidez de processamento da informação. Não apontaram qualquer desvantagem.

Sobre a questão “Quais as tendências dos SIGRH num futuro próximo?”, Os entrevistados realçaram a possibilidade de se ter uma visão mais alargada e concreta das Organizações, podendo assim, fazer uma gestão integrada das políticas de GRH.

Cultura e Ética Organizacional

Numa escala de 1 a 7, onde 1 é *extremamente insatisfeito* e 7 *extremamente satisfeito*, os inquiridos concentraram as suas respostas nos níveis superiores da escala, conforme se pode observar no quadro nº 11.

Quadro 11: Grau de Satisfação no trabalho (frequência de respostas)

Aspectos		Perspectivas de promoção	Organização e funcionamento do departamento onde trabalha	Colaboração e clima de relação com os seus colegas de trabalho	Remuneração que recebe	Competência e funcionamento do seu superior imediato	Trabalho que realiza	Competência e funcionamento dos seus subordinados	considerando todos os aspectos do seu trabalho e da sua vida nesta empresa
I N G A	Extremamente insatisfeito								
	Bastante insatisfeito								
	Insatisfeito								
	Nem satisfeito nem insatisfeito								
	Satisfeito	1			1			1	
	Bastante satisfeito	1	2	1	1	1	2		2
	Extremamente satisfeito			1		1			

Os entrevistados dizem estar bastante satisfeitos no que respeita à organização e funcionamento do departamento onde trabalham, à colaboração e clima de relação com os seus colegas de trabalho, à competência e funcionamento do seu superior imediato, ao trabalho que realizam e no conjunto do seu trabalho e da sua vida na organização.

Relativamente à importância que uma série de valores organizacionais tem para a Organização, é de evidenciar que, segundo os entrevistados, se dá bastante importância à competência técnica, estabilidade da empresa, poder das chefias, desenvolvimento tecnológico e inovação e bom ambiente entre as pessoas. Atribuiu-se, também, importância à centralização do trabalho, bem estar das pessoas, trabalho em equipa, ao estabelecimento de procedimentos e normas, ouvir opinião e as sugestões das pessoas e à realização pessoal e profissional, conforme mostra o quadro nº 12.

Quadro 12: Grau de importância de um conjunto de valores organizacionais

Valores	INGA				
	Não se dá importância	Dá-se alguma importância	Dá-se importância	Dá-se bastante importância	Dá-se muita importância
Competência técnica				2	
Centralização do trabalho			1	1	
Bem-estar das pessoas			1	1	
Estabilidade da empresa				2	
Poder das chefias				2	
Desenvolvimento tecnológico e inovação				2	
Estabelecimento de procedimentos e normas			2		
Ouvir a opinião e as sugestões das pessoas			1	1	
Trabalho em equipa			1	1	
Risco	1		1		
Realização pessoal e profissional			1	1	
Necessidades de mercado (novos produtos e serviços)			1		
Bom ambiente entre as pessoas				1	1

Numa escala de 1 a 7, onde 1 é *muito pouco ético* e 7 *muitíssimo ético* , os entrevistados avaliaram o comportamento ético e a responsabilidade social do INGA, como sendo *muitíssimo ético* (7), para um dos entrevistados e *bastante ético* (5), para o outro.

As três entidades mais importantes para a Organização, em termos de responsabilidade social, são, os empregados, o Estado, os clientes e a comunidade envolvente.

Numa escala de 1 a 5, onde 1 é *pouca importância* e 5 *muita importância* , foram considerados, muito importantes, os clientes e o Estado, por um dos

entrevistados, e bastante importantes (4), os empregados e a comunidade envolvente, pelo outro inquirido.

Foi apresentada uma lista de direitos e obrigações para se avaliar em que medida a Organização está atenta à salvaguarda e cumprimento dos mesmos.

Numa escala de 1 a 7, onde 1 é *Nunca* e 7 é *Sempre*, foram assinalados como sendo *Sempre* salvaguardados, os seguintes direitos e obrigações: privacidade e confidencialidade dos dados, segurança dos dados e integridade da informação.

Foram assinalados como sendo quase sempre salvaguardados (6), a autonomia e liberdade dos indivíduos, fornecer formação adequada e suficiente para compreender e utilizar os SI e oferecer qualidade de vida no trabalho.

Relativamente à atribuição de chaves de acesso ao SIGRH, os critérios utilizados baseiam-se no tipo de informação solicitada e na autorização prévia das chefias.

No que se refere à utilização do e-mail, e numa escala de 1 a 7, onde 1 é *Nunca* e 7 é *Sempre*, os entrevistados responderam que existe sempre possibilidade de utilização interna e quase sempre (6) possibilidade de utilização externa, havendo raramente (2) restrições ao uso. Ignoravam se haveria censura aos conteúdos.

Não há acesso livre à Internet. O acesso está estratificado, sendo as chefias que decidem qual o tipo de acesso.

Não há monitorização no local de trabalho.

Existe controlo através do “relógio de ponto”. O controlo não é uma das funcionalidades do SIGRH da Meta4, mas está inter-faceado com a mesma, através de uma aplicação concebida pela direcção de informática.

No final da entrevista, quisemos, conhecer as percepções dos entrevistados sobre os impactos de algumas Novas formas de Organização do Trabalho (Teletrabalho, Equipas de projecto, Organizações virtuais e Organizações de trabalho temporário). Numa escala de 1 a 5, onde 1 é *Discordo totalmente* e 5 é *Concordo totalmente*, um dos inquiridos concorda totalmente (5) que as NFOT conduzem ao isolamento e concorda também (4) que levam à pressão para cumprir os objectivos, concentração da vida pessoal e profissional no mesmo espaço e conferem fraco sentido de pertença à organização.

O outro inquirido, concorda totalmente (5) que as NFOT podem trazer alguns problemas devido à concentração da vida pessoal e profissional no mesmo espaço e concorda também (4) que as NFOT podem levar à precariedade dos vínculos contratuais e ao fraco sentido de pertença à Organização. Discorda totalmente (1) que a organização do trabalho baseadas na Internet (Baseadas na Internet (*Web-based*)) conduzam à sobrecarga do trabalho e a maior pressão para cumprir objectivos.

Solicitou-se aos entrevistados que comentassem a seguinte afirmação: “O DRH tem a responsabilidade de construir uma *gestão pela cultura ética*, definindo assim, limites éticos à utilização de SI/TIC na GRH.”

Os entrevistados concordam, plenamente, com a afirmação. Consideram que o perfil dos Responsáveis de Recursos Humanos do INGA, é adequado ao desenvolvimento do modelo da *gestão pela cultura ética*.

Tendo sido pedida a listagem de um conjunto de impactos e limites éticos na utilização de SI/TIC na GRH, apenas um dos entrevistados apontou como impacto, a fluidez da informação e como limite ético a salvaguarda do sigilo e da privacidade.

5.4.7 ANÁLISE DOS INQUÉRITOS REALIZADOS AOS UTILIZADORES DO SIGRH

Fomos alertados, desde o momento em que contactámos a Responsável do Serviço de Administração de Recursos Humanos, no sentido da realização do estudo de caso, que o clima organizacional não era, na altura, muito propício à aplicação de inquéritos a nível da gestão operacional da Organização.

Havia, na altura, uma mudança recente nas suas estruturas dirigentes e de uma certa indefinição política sobre os moldes estruturais em que o INGA se iria posicionar a partir desse momento, dentro do Ministério da Agricultura, bem como uma recente aplicação de um inquérito sobre o clima organizacional feito pela anterior Direcção, cujos resultados tinham deixado algumas marcas em termos de receptividade a novos estudos sobre o ambiente interno da Organização.

Mesmo assim, tentámos uma leitura das percepções dos utilizadores do sistema, tal como fizemos na empresa Colgate-Palmolive.

Sabendo que a aplicação Meta4, por estar ainda em processo de implementação, a sua utilização se circunscrevia aos funcionários do Serviço de Administração de Recursos Humanos (ARH), composta por 15 funcionários, decidiu-se aplicar o inquérito a esse universo e, por sugestão da Responsável do serviço de ARH, a alguns responsáveis de outras direcções com conhecimento da aquisição da aplicação, no sentido de tentar perscrutar as suas expectativas sobre a mesma. Do universo da ARH, obtivemos 8 respostas aos nossos inquéritos. Outros 7 inquéritos foram preenchidos por elementos de outras direcções e serviços do INGA.

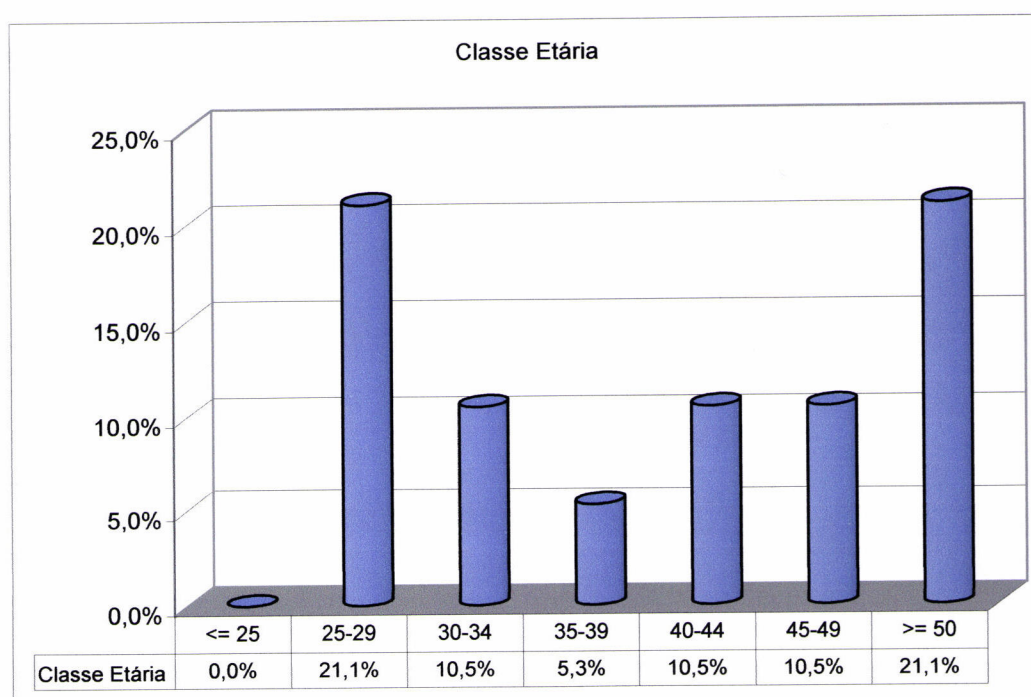
Tal como previamente combinado com o DRH, foram enviados os questionários acompanhados de uma carta de apresentação, explicando os objectivos do estudo e com a garantia de anonimato e confidencialidade dos dados fornecidos. Cada inquérito, acompanhado da carta de apresentação assinada pelos investigadores, seguiu em envelope fechado, juntamente com um outro envelope, para retorno do questionário preenchido.

I Caracterização Individual e situação profissional

Responderam ao inquérito 15 colaboradores.

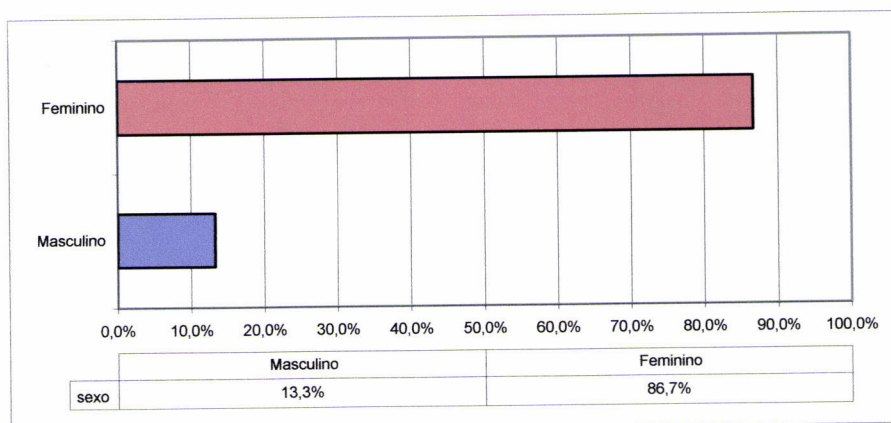
Relativamente à estrutura etária dos inquiridos, estamos perante uma população com uma média etária de 39 anos, distribuída, maioritariamente, pelas classes entre 25 e 29 anos e pela classe de idade igual ou superior a 50 anos, ambos com 21,1% de frequência.

Gráfico 9: Idade dos inquiridos no INGA



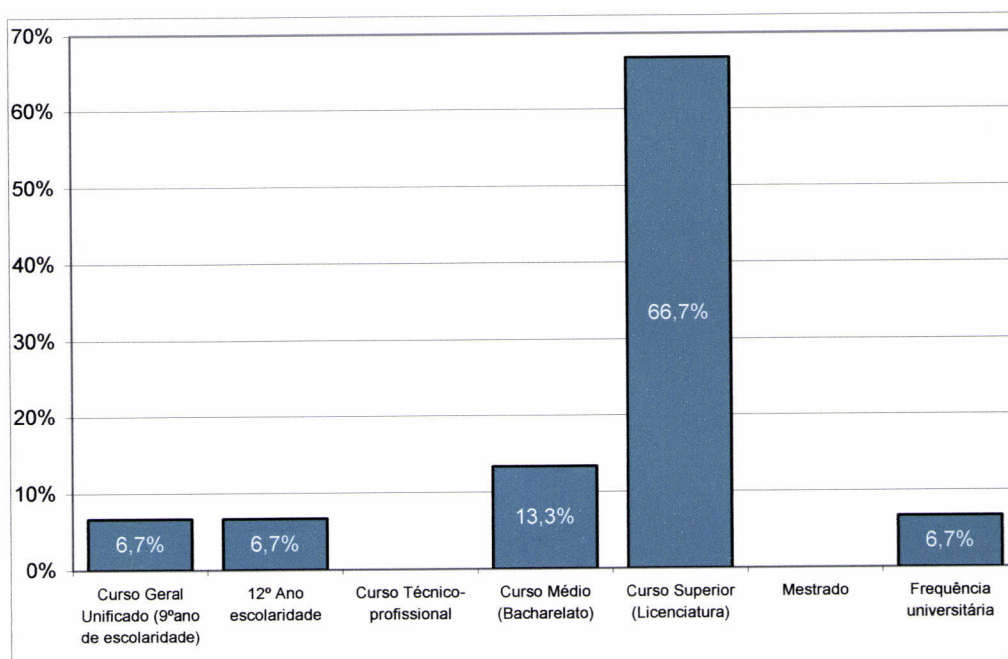
Esta população é constituída, na sua maioria, por indivíduos do sexo feminino (86,7%).

Gráfico 10: Sexo dos Inquiridos no INGA



O gráfico 11 demonstra que o nível de escolaridade que mais prevalece nos indivíduos inquiridos, é o Curso Superior (Licenciatura), com 66,7 %, o que se explica, dado que a taxa de formação superior dos colaboradores do INGA é de 50,7%, segundo o Balanço Social do ano 2000.

Gráfico 11: Habilitações literárias dos inquiridos no INGA

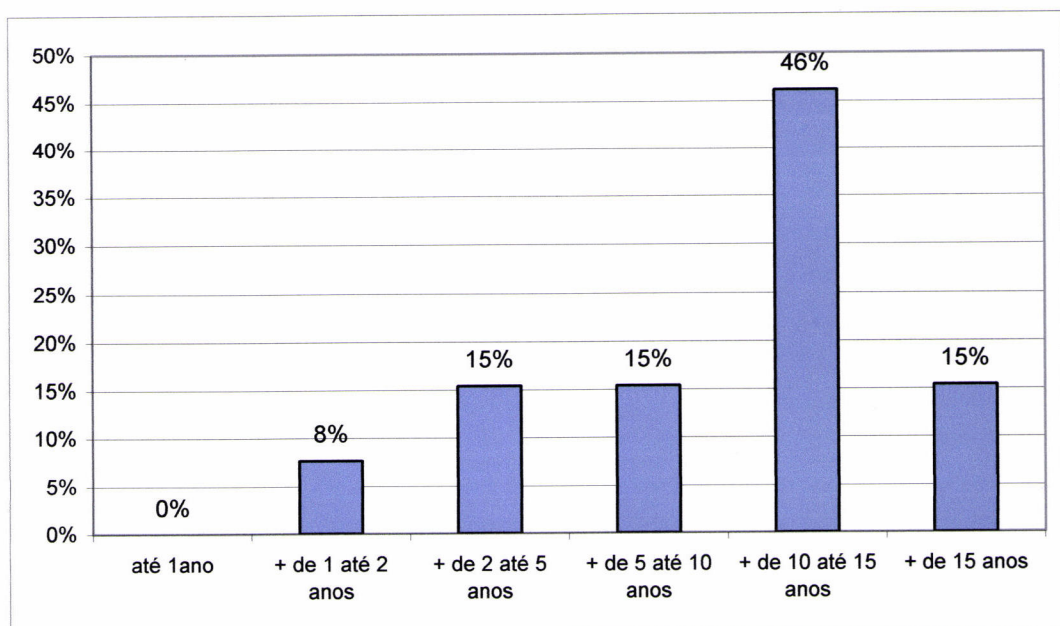


Relativamente à categoria profissional dos inquiridos, constata-se que existe alguma diversidade de categorias, sendo as mais representativas as de Chefe de Serviço (3 indivíduos) e Técnicos Superiores de 1ª Classe (3 indivíduos), o que revela, apesar do reduzido número de respostas, que poderemos avaliar as percepções de actores sociais posicionados em áreas da Organização bastantes diferentes e com posições hierárquicas diversas.

Os inquiridos exercem funções na DRH, com 53,3% de indivíduos e os restantes distribuídos por 2 áreas funcionais, a Direcção de Serviços de Produtos Vegetais e a Direcção Financeira.

O nível de antiguidade da população inquirida situa-se, maioritariamente, no intervalo compreendido entre + 10 anos e até 15 anos de funções na Organização, com 46%.

Gráfico 12: Antiguidade dos inquiridos no INGA



Treze dos indivíduos inquiridos pertencem ao quadro da Organização, estando os restantes a Contrato a Termo Certo.

II Percepções sobre a cultura organizacional

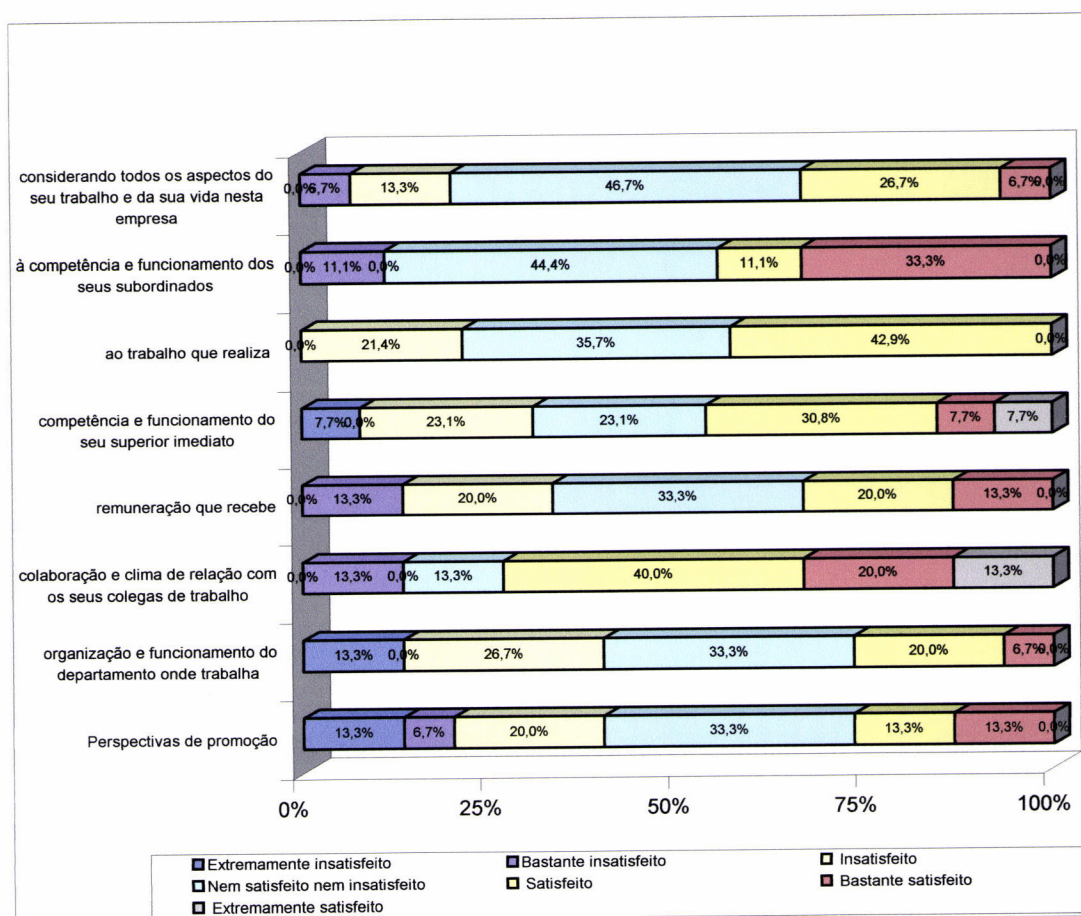
Como se pode observar no gráfico 13, o grau de satisfação dos inquiridos é, genericamente médio, nem satisfeitos nem insatisfeitos.

O aspecto “colaboração e clima de relação com os seus colegas de trabalho” e o “trabalho que realiza”, são os itens que mais satisfazem (ponto 5 da escala considerada) os inquiridos, com 40% e 42,9% de opiniões, respectivamente.

Aspectos como “perspectivas de promoção”, “organização e funcionamento do departamento onde trabalha”, “remuneração que recebe” e “competência e funcionamento dos seus subordinados”, foram assinalados pelos indivíduos no ponto intermédio da escala, significando ausência de satisfação e insatisfação.

O grau de ausência clara de satisfação e insatisfação demonstra-se com a resposta ao item “considerando todos os aspectos do seu trabalho e da sua vida nesta Organização”, onde 46,7% dos inquiridos responderam no ponto 4 da escala considerada.

Gráfico 13: Grau de satisfação relativamente ao trabalho dos inquiridos no INGA



Pela observação do gráfico 14, podemos verificar o grau de importância dado a um conjunto de 13 valores organizacionais.

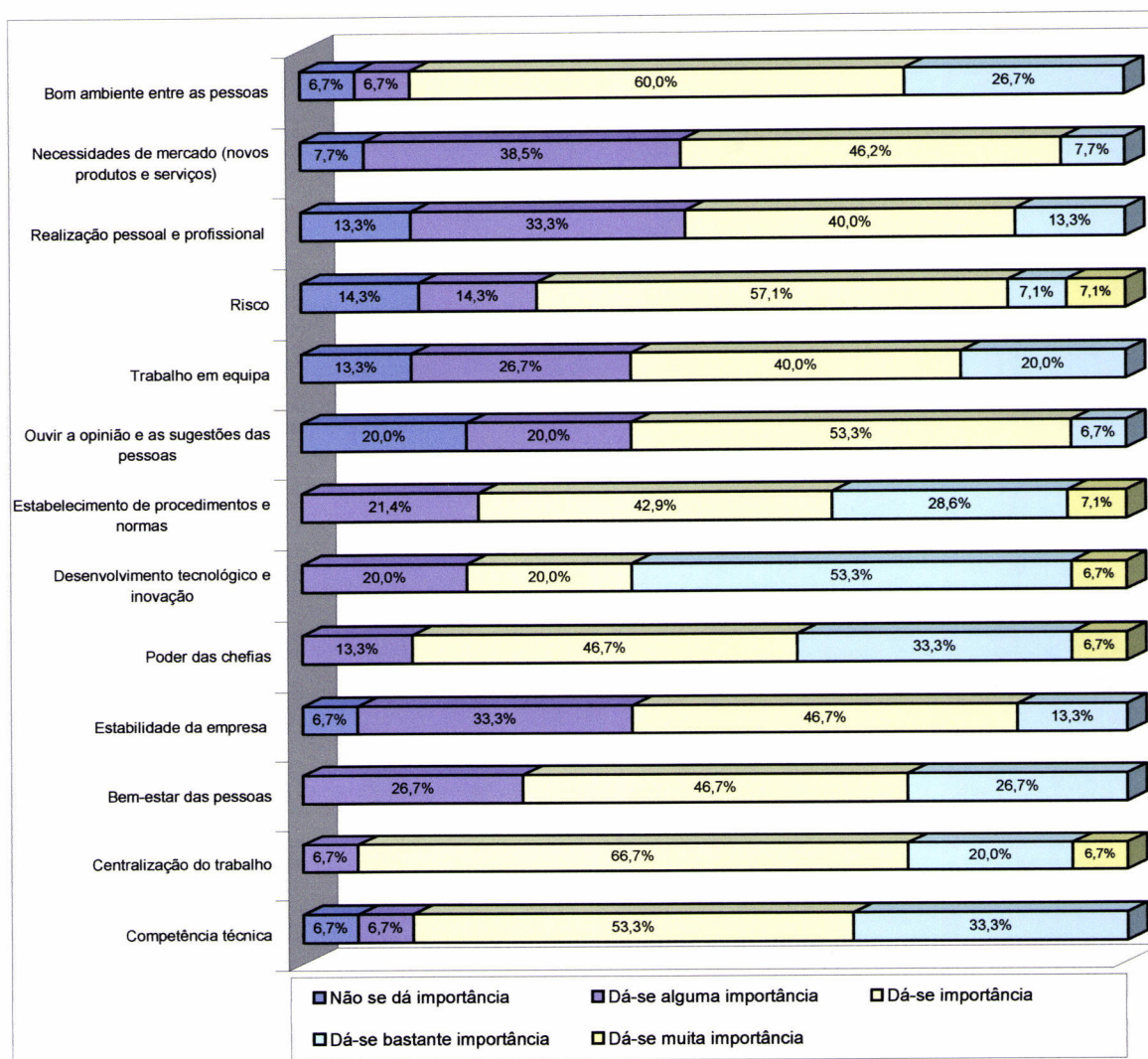
Constatamos que valores de natureza diversa são percebidos pelos inquiridos como sendo importantes, e alguns, bastante importantes, para a Organização onde trabalham.

Verifica-se que itens como o “desenvolvimento tecnológico e inovação”, “competência técnica” e “poder das chefias”, são bastante importantes para o INGA, com 53,3% o primeiro item e 33,3% das respostas, o segundo e terceiro item.

Consideramos digno de registo, o facto dos restantes valores organizacionais terem sido assinalados pelos inquiridos, no ponto médio da escala (dá-se importância).

Apesar de, tal como na questão anterior, haver uma tendência clara para o ponto médio da escala, achamos que é de evidenciar o facto de 53,3% dos inquiridos terem a percepção que o desenvolvimento tecnológico e inovação é um valor bastante importante para o INGA, um Instituto da Administração Pública. Esta percepção sai reforçada com a opinião de 33,3 % dos indivíduos inquiridos, sobre o nível de importância (bastante) atribuído pela Organização à competência técnica.

Gráfico 14: Grau de importância que a organização (INGA) confere a determinados valores organizacionais



Quisemos saber se a população inquirida tinha conhecimento da existência de um sistema de informação computadorizado de suporte à GRH. Constatamos que 66,7% (10 indivíduos) dos inquiridos dizem ter conhecimento da existência do SIGRH.

No que toca à opinião dos inquiridos sobre o funcionamento desse sistema, verifica-se que 6 dos indivíduos (dos 14 que responderam à questão) responderam que se notaram melhorias na GRH e 5 deles responderam que tudo se manteve na mesma, talvez tenha sido este o motivo da discrepância entre o número de

indivíduos que na questão anterior responderam ter conhecimento da existência do SIGRH (10 respostas) e o número de indivíduos que responderam a esta questão (14 respostas).

A **Gestão do Emprego** é a primeira de 4 dimensões de GRH¹⁹ que foram sujeitas a análise detalhada no questionário dirigido aos utilizadores do sistema.

No que se refere à **Gestão do Emprego** podemos afirmar, tendo por base a respostas dos inquiridos, que a Organização tem em atenção a maioria dos itens enunciados para caracterizar esta dimensão. Estamos, mais uma vez, na presença da tendência central das respostas.

Existe quase sempre uma correcta definição de perfis profissionais, segundo 44% dos indivíduos questionados.

Relativamente ao **Recrutamento e Selecção** podemos constatar que a população inquirida reconhece que a Organização tem sempre uma conduta ética não fazendo qualquer discriminação sexual, racial, religiosa ou política, na opinião de 40% dos indivíduos inquiridos.

Para 46,7% dos indivíduos, o INGA utiliza, com frequência, um conjunto integrado de técnicas de selecção, o mesmo acontecendo, exactamente para a mesma percentagem de indivíduos questionados, em relação à definição e hierarquização dos critérios de escolha antes de cada processo de selecção.

Segundo 40% dos inquiridos, a Organização tenta, quase sempre, aliar a experiência, as qualificações mas também as qualidades morais dos indivíduos no processo de selecção.

Para 66,7% dos elementos questionados, existe a percepção de que por vezes os novos colaboradores são verdadeiramente integrados na Organização.

Julgamos que numa lógica de expectativas sobre o pleno funcionamento da aplicação de RH, 53,8% dos indivíduos questionados, afirmaram que, por vezes, o SIGRH poderá desempenhar um papel fundamental no processo de recrutamento, de selecção e integração.

No que concerne à dimensão da **Formação e Desenvolvimento dos Colaboradores** é de registar, novamente, a tendência central das respostas.

Os colaboradores têm acções de formação profissional por eles solicitadas, com frequência, segundo 35,7% dos indivíduos.

¹⁹ Na definição das quatro dimensões de GRH, suportámo-nos em Neves (José), *Cultura, Clima Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*, Ed. RH Editora, 2000.

As chefias têm, com frequência, para 50% dos indivíduos inquiridos, um papel fundamental no diagnóstico das necessidades de formação.

De evidenciar que, para 42,9% dos inquiridos, a intranet é o instrumento privilegiado para agilizar o processo de comunicação interna.

As acções de formação oferecidas a cada colaborador, estão, por vezes, directamente ligadas com as necessidades detectadas na avaliação de desempenho, segundo 64,3% dos indivíduos.

A Organização realiza, por vezes, acções de formação em sala para as chefias e quadros superiores, segundo 78,6% dos inquiridos.

Para 46,2% dos inquiridos, o DRH concebe, por vezes, um leque diversificado de meios e instrumentos de comunicação interna.

Dosa 10 inquiridos que revelaram ter conhecimento da existência do SIGRH, 40% dos mesmos espera, que por vezes, a aplicação da Meta4 desempenhe um papel decisivo no desenvolvimento do sistema de comunicação interna.

No que concerne à dimensão **Manutenção de RH**, é de realçar que a maioria das respostas dos inquiridos se localizaram nos pontos inferiores da escala. Relativamente aos componentes do sistema de recompensas, verifica-se que existe concordância das percepções dos indivíduos sobre esta questão, sendo o sistema de recompensas composto apenas, pela componente salário base, como acontece na Administração Pública Portuguesa.

A componente Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho (SHST), reveste-se de alguma importância para esta Organização, tendo por base as respostas de 46,2% dos inquiridos.

Na percepção de 66,7% dos inquiridos, a informação médica de cada trabalhador é tratada com a máxima confidencialidade, preservando a privacidade das pessoas. Recorde-se que o INGA realiza *outsourcing* de serviços de análises e rastreios médicos regulares, com uma empresa especialista em Medicina no Trabalho.

III Percepções sobre os SI/TIC implementados na Organização

Podemos observar pelas respostas dadas que a utilização do SIGRH fez aumentar o controlo sobre as pessoas e o conhecimento sobre a missão da Organização, para a totalidade dos inquiridos que responderam a este item.

Por outro lado, o SIGRH fez diminuir o volume de trabalho, o *stress* e o pessoal operacional afecto à função RH.

Relativamente à questão sobre o grau de contribuição dos SI/TIC na GRH para a resolução de um conjunto de dificuldades, apenas responderam a esta questão 9 dos 10 indivíduos que afirmaram ter conhecimento da existência do SIGRH.

Para 44,4% dos inquiridos, a partilha da função RH e a actualização dos ficheiros de RH foi uma contribuição consideravelmente importante dos SI/TIC nesta área., tendo mesmo, 33,3% dos inquiridos, realçado que este último item foi uma contribuição muito importante do SIGRH.

É considerado muito importante, para 33,3% dos indivíduos que responderam a esta questão, o contributo do SIGRH para a existência de indicadores na área de GRH, facto que destacamos com agrado, e que confirma as declarações da responsável do serviço da ARH sobre a boa performance do módulo de salários da Meta4, no que se refere à geração de indicadores sociais e financeiros extremamente úteis, para a melhoria da eficácia da GRH.

Questionados sobre as finalidades para os quais utilizaram o SIGRH, 6 dos 7 inquiridos que responderam à questão, assinalaram que utilizaram o SIGRH para consulta de informação de Recursos Humanos.

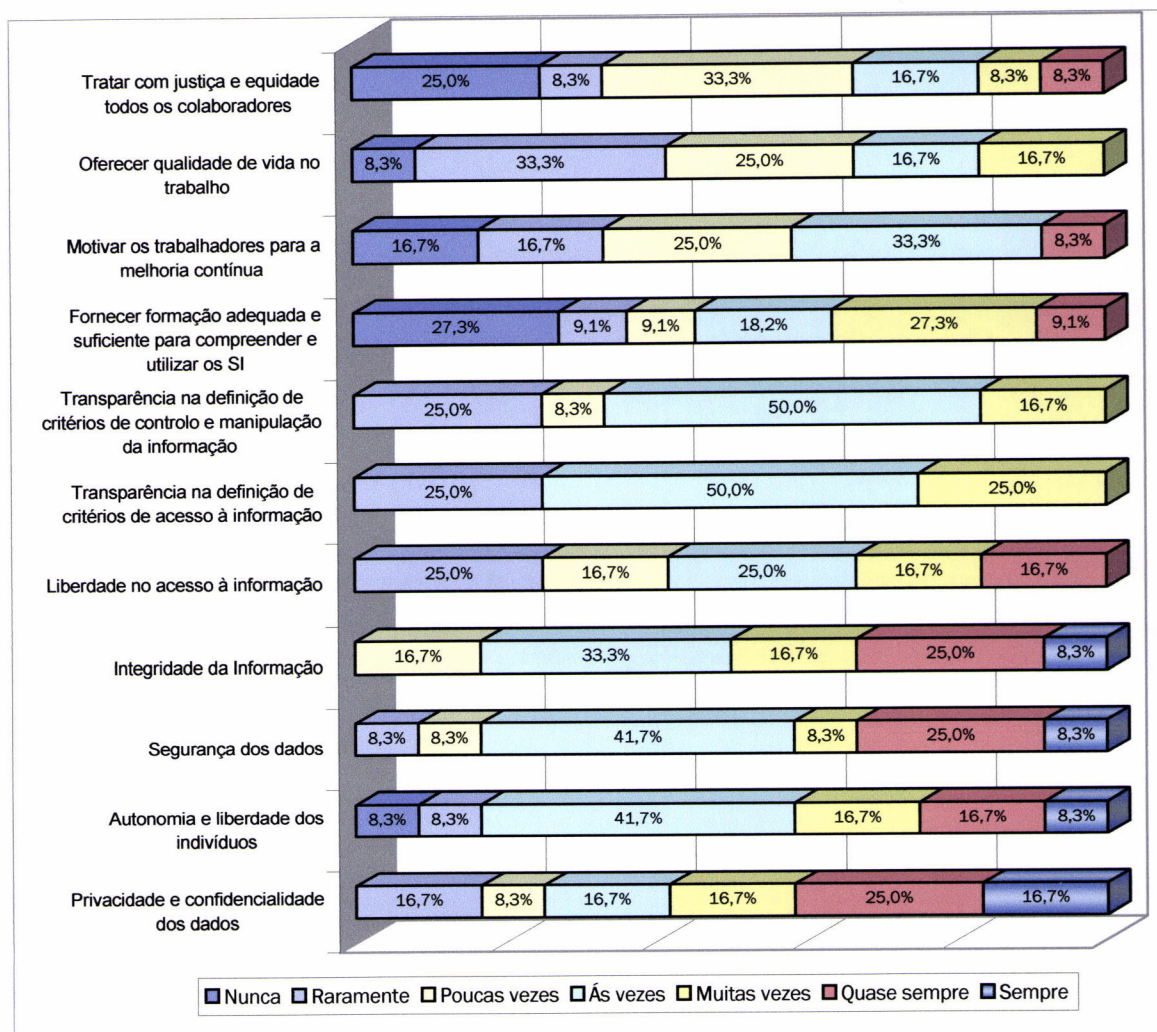
IV Percepções sobre o clima ético na Organização

Foi apresentada à população inquirida uma lista de direitos e obrigações para se avaliar em que medida a Organização está atenta à salvaguarda e cumprimento dos mesmos (gráfico 15).

Numa escala de 1 a 7, onde 1 é *Nunca* e 7 é *Sempre*, foram assinalados como normalmente salvaguardados os direitos e obrigações, “privacidade e confidencialidade dos dados”, “autonomia e liberdade dos indivíduos”, “segurança

dos dados” e “fornecer formação adequada e suficiente para compreender e utilizar os SI”.

Gráfico 15: Grau de atenção à salvaguarda e cumprimento de um conjunto de direitos e obrigações no INGA



No que se refere à utilização do e-mail, e numa escala de 1 a 7, onde 1 é *Nunca* e 7 é *Sempre*, 60% dos inquiridos responderam que existe sempre possibilidade de utilização interna do e-mail e 33,3% deles, afirmam que há sempre possibilidade de utilização externa do e-mail.

Segundo 30,8% dos inquiridos, às vezes existe restrições ao uso do e-mail.

Nunca existe censura de conteúdos, para 38,5% de inquiridos, ao contrário do que afirmam 38,5% dos restantes inquiridos.

Segundo 71,4% dos inquiridos, existe acesso livre à internet.

Confirma-se que existe controlo através do “relógio de ponto”. 53,8% dos inquiridos desconhece, no entanto, se o controlo é uma das funcionalidades da aplicação da Meta4.

Tendo sido pedida a listagem de um conjunto de impactos e limites éticos na utilização de SI/TIC na GRH, apenas um inquiridos deu o seu contributo, tendo apontado como impacto «o aumento da eficácia e rapidez de procedimentos», e os limites éticos como sendo « a hierarquização do acesso a conteúdos sensíveis, a garantia de confidencialidade e o perfil ético dos utilizadores do sistema».

5.4.8 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO GLOBAL DOS RESULTADOS DO INGA

Tendo por base a informação recolhida, através das entrevistas semi-estruturadas, a três informantes-chave, a Chefe de Serviço de ARH e dois colaboradores afectos à ARH, responsáveis pela implementação da aplicação da Meta4, bem como a conseguida através da aplicação de inquéritos aos Utilizadores do Sistema, podemos proceder a uma síntese.

Tentaremos ter uma leitura de síntese das informações, perspectivas e percepções dos entrevistados, cruzada com as percepções dos inquiridos, para apresentarmos a análise e interpretação dos resultados obtidos.

As duas principais causas da introdução dos SI/TIC na GRH foram, a necessidade de simplificação dos processos administrativos e a possibilidade de respostas mais rápidas às solicitações do exterior.

O grau de preparação das pessoas para usarem as TIC é bom. O impacto do usos das TIC na consolidação e divulgação da cultura organizacional, foi fortemente positivo.

Relativamente às implicações da introdução de SI/TIC no INGA, foram apontados factores como o aumento do conhecimento sobre a missão da Organização, tendo diminuído o volume de trabalho, o stress, a comunicação informal e o pessoal operacional.

A utilização de SI/TIC na GRH parece ter contribuído para a resolução de um conjunto de dificuldades, destacando-se, a actualização dos ficheiros de RH, a gestão integrada das políticas de RH, a integração da estratégia de RH na

estratégia do negócio, a formação personalizada para cada trabalhador e a existência de indicadores na área de GRH.

A maioria dos inquiridos afirmou que, apenas, utilizaram a aplicação para a consulta de informação de Recursos Humanos, o que se justifica, pelo facto da aplicação da Meta4 não estar integralmente implementada.

Registe-se que o grau de satisfação dos inquiridos é mediano em, praticamente, todos os itens considerados, isto é, não se encontram satisfeitos nem insatisfeitos. No entanto, a grande maioria dos inquiridos revela níveis de satisfação relativamente à colaboração e clima de relação com os colegas de trabalho e ao trabalho que realizam.

O grau de ausência clara de satisfação e insatisfação observa-se pela resposta ao item “Considerando todos os aspectos do trabalho e na vida da empresa”, onde os inquiridos se colocam no ponto médio da escala considerada. Ressalve-se, contudo, a posição da Responsável pela ARH e dos responsáveis pela implementação da aplicação de RH, que se consideram bastante satisfeitos com a generalidade dos aspectos dos seu trabalho, sendo enfatizado por estes três entrevistados o elevado grau de satisfação relativamente à colaboração e clima de relação com os colegas e ao trabalho que realizam, o que converge com os aspectos que são percebidos como geradores de maior satisfação nos utilizadores do sistema inquiridos.

Constatamos que valores de natureza diversa são percebidos pelos inquiridos como sendo importantes, e alguns bastante importantes, para a organização onde trabalham, tais como, o “desenvolvimento tecnológico e inovação”, a “competência técnica” e o “poder das chefias”. Apesar de haver uma tendência clara, por parte dos inquiridos, para colocar as suas respostas no ponto médio da escala considerada, consideramos digno de registo o facto da grande maioria dos indivíduos ter a percepção de que o desenvolvimento tecnológico e inovação é um valor bastante importante para o INGA, um organismo da Administração Pública.

No que se refere às percepções sobre as principais dimensões e políticas de RH, constata-se que existe uma percepção, bastante favorável, sobre a dimensão Recrutamento e Selecção e favorável na dimensão Formação e Desenvolvimento. Relativamente a esta última, consideramos digno de ênfase o papel fundamental que as chefias desempenham no diagnóstico das necessidades de formação e a

ligação que, por vezes, existe entre as acções de formação oferecidas e as necessidades detectadas na avaliação de desempenho.

No que toca à componente comunicação interna, é de evidenciar o facto da *intranet* ser um instrumento privilegiado para agilizar o processo de comunicação interna. Refira-se, ainda, nesta componente as expectativas que os Colaboradores do INGA, entrevistados e inquiridos, têm sobre o papel que o SIGRH poderá desempenhar no desenvolvimento e melhoria do sistema de comunicação interna.

No que concerne à dimensão manutenção de RH, é de realçar que a esmagadora maioria dos entrevistados e inquiridos revelam percepções pouco favoráveis sobre esta dimensão. Refira-se apenas, que a componente Saúde, Higiene e segurança no Trabalho se reveste de alguma importância para esta Organização.

Não existe qualquer código ético concebido pelo INGA. Este Organismo rege-se pelo código ético da Administração Pública Portuguesa.

Os colaboradores, entrevistados e inquiridos no INGA, afirmam que normalmente são salvaguardados os direitos de “privacidade e confidencialidade dos dados”, “autonomia e liberdade dos indivíduos”, a “segurança dos dados” e a obrigação por parte da Organização de “fornecer formação adequada e suficiente para compreender e utilizar os SI”.

Confirma-se que há possibilidade de utilização externa e interna do *e-mail*, havendo, no entanto, por vezes restrições ao seu uso. Quase nunca, só em situações excepcionais, existe censura dos conteúdos.

Não há acesso livre à Internet, sendo esse acesso estratificado. As chefias é que decidem qual o tipo de acesso.

5.5 ANÁLISE COMPARATIVA DAS DUAS ORGANIZAÇÕES

Tal como referimos no Capítulo I – Metodologia, as razões para a escolha de duas Organizações com contextos sectoriais de dimensão e de localização tão diferenciados e hipoteticamente com antagonismos de interesses, tiveram subjacente a ideia de conseguir observar pontos de contacto entre as duas realidades, objecto de estudo de caso. Iremos, por isso, de forma sintética,

proceder a uma análise comparativa de um conjunto de dimensões abordadas através da realização das entrevistas e da aplicação dos inquéritos.

Verifica-se que existe nas duas Organizações uma estratégia de RH formalmente definida. Observa-se, igualmente, integração da estratégia de RH com a estratégia do negócio²⁰, estando presente o Modelo Holístico da integração da estratégia de RH na Colgate-Palmolive e o Modelo de Diálogo no INGA.

No que respeita à estruturação da função RH, estamos perante dois Modelos de Estrutura²¹ diferentes. Na Colgate-Palmolive aplica-se o *Modelo C* – o Departamento de Recursos Humanos como parceiro dos gestores de linha, no INGA estamos perante a adopção do *Modelo B* – o Departamento de Recursos Humanos como órgão executivo da GRH, se bem que não numa forma pura, uma vez que se consultam as chefias.

Relativamente às principais dimensões de RH analisadas através da entrevista aos responsáveis pela Gestão de Recursos Humanos das Organizações e das percepções obtidas pela aplicação dos inquéritos, podemos evidenciar, comparativamente, os seguintes aspectos:

- É dada bastante importância à dimensão Gestão do Emprego nas duas Organizações estudadas. Destacariamos a Política de Avaliação de Desempenho, bastante importante nos dois casos, mas cuja importância é paradigmática no caso do INGA, no contexto da Administração Pública Portuguesa. Realce-se o facto de que a implementação do novo sistema de Avaliação de Desempenho e a adopção de uma filosofia de Gestão por Objectivos, constavam das principais prioridades no âmbito da GRH, incluídas no plano de actividades de 2002.
- No que concerne à dimensão Recrutamento e Selecção, é de notar que ambas as Organizações utilizam técnicas de análise prospectiva do mercado de trabalho e combinam formas convencionais de recrutamento com recrutamento *on-line*. As duas Organizações definem, previamente, regras e critérios de selecção; tentam ter critérios de rigor e isenção na selecção dos candidatos, não tendo qualquer prática de

²⁰ Estes modelos de integração da Estratégia de RH com a Estratégia do Negócio são apresentados por Torrington e Hall, op.cit.

²¹ Na definição dos modelos de estruturação da função RH, apoiámo-nos em Câmara, et. al., op. cit..

discriminação; no processo de selecção privilegiam os aspectos de experiência e qualificação dos candidatos mas tentam ter em conta as características morais dos indivíduos, sempre que seja possível percepcioná-las. Refira-se ainda, que esta dimensão se desenvolve internamente na Colgate-Palmolive e é feita em regime de *outsourcing* no INGA. Registe-se que ambas as Organizações têm um plano de integração para os novos Colaboradores.

- A dimensão Formação e Desenvolvimento apresenta boas performances nas duas Organizações, quer no que se refere ao diagnóstico das necessidades, elaboração do plano de formação, oferta formativa e métodos de validação de eficácia da mesma. Na componente Comunicação Interna, observa-se a existência de um leque diversificado de meios e instrumentos de comunicação interna. Evidencie-se, no entanto, o facto da intranet ter tido um maior impacto na agilização do processo de Comunicação Interna no INGA do que na Colgate-Palmolive.
- A dimensão de Manutenção de Recursos Humanos apresenta, indubitavelmente, uma melhor performance na Colgate-Palmolive do que no INGA. Destacaremos, porém, alguns pontos relevantes desta dimensão. No INGA, a aplicação da Meta4 foi decisiva para aumentar a eficácia e flexibilizar o sistema de remuneração e incentivos; na Colgate-Palmolive, em que se utiliza a aplicação RH da SAP, o sistema de remuneração e incentivos é feita em regime de *outsourcing*. No que toca aos serviços de medicina no trabalho, o INGA oferece-os aos seus Colaboradores através de uma empresa da especialidade subcontratada para o efeito, a Colgate-Palmolive dispõe de serviços internos de medicina do trabalho e medicina curativa. Registe-se que é afirmado pelos entrevistados e inquiridos das duas Organizações, que os dados sobre a saúde dos colaboradores são tratados com a máxima confidencialidade e privacidade no tratamento e divulgação da informação.

A utilização média dos SI/TIC nas duas Organizações é de 75%.

No que concerne à preparação para o uso de TIC, constata-se que é bom nas duas Organizações, tendo o seu impacto sido fortemente positivo na cultura das Organizações.

As Organizações estudadas encontram-se na fase de informatização de toda a Organização.

Destaque-se a atitude positiva dos Gestores face às TIC e aos novos métodos de trabalho, nos dois contextos organizacionais estudados.

Na Colgate-Palmolive, optou-se por um SIGRH descentralizado selectivamente, no INGA, dada a fase em que se encontra o processo de implementação da aplicação da Meta4, o SIGRH ainda é centralizado na ARH.

Relativamente às percepções que os utilizadores do SIGRH têm sobre os impactos do mesmo na performance da função RH, constata-se um antagonismo de percepções nas duas realidades organizacionais observadas. A maioria dos inquiridos da Colgate-Palmolive não observou modificações significativas na performance da função RH, contrariamente à grande maioria dos inquiridos do INGA, que afirmou ter detectado melhorias na função RH.

As chaves de acesso ao SIGRH baseiam-se, principalmente, no tipo de informação solicitada e na autorização prévia das chefias.

É de evidenciar o grau de extrema satisfação dos dois responsáveis de RH das Organizações estudadas, relativamente ao trabalho que desenvolvem, tendo sido, por nós constatado, um significativo sentido de pertença e de implicação nas organizações em que trabalham.

Destaque-se os graus de satisfação bastante elevados manifestados pelos Colaboradores da Colgate-Palmolive, em contraposição com o nível de indiferença (nem satisfeitos, nem insatisfeitos) dos inquiridos do INGA. Ressalve-se, no entanto, a existência de um bom clima de relacionamento entre os colegas de trabalho, bem como os níveis de satisfação relativamente ao trabalho que realizam, o que quer dizer que estamos perante duas Organizações com pessoas intrinsecamente motivadas pelo conteúdo e desafio do seu trabalho.

Na Colgate-Palmolive e no INGA dá-se reconhecida importância aos valores de inovação tecnológica e organizacional, de competência técnica dos Colaboradores, bem como ao clima de relacionamento das pessoas no contexto de

trabalho. Verificamos que as Organizações estudadas se orientam²² para os clientes, para uma cultura suportada por elevadas performances, não descurando a orientação para as pessoas da Organização, os clientes internos.

Relativamente às perspectivas orientadoras das condutas dos Responsáveis de RH das Organizações em análise, segundo a afirmação dos mesmos, aquelas integram-se numa lógica de ética consequencialista, o mesmo ocorrendo ao nível da gestão cimeira das duas unidades económicas estudadas.

Tendo por base as percepções dos entrevistados e inquiridos, podemos afirmar que o INGA tem um comportamento bastante ético e a Colgate-Palmolive um comportamento muitíssimo ético. Esta empresa tem um código de ética e de conduta concebido pela sede da empresa e traduzido e divulgado junto dos vários estabelecimentos espalhados pelo mundo inteiro. O INGA não tem nenhum código de ética e conduta concebido pelo Organismo, regendo-se pelo código ético da Administração Pública Portuguesa.

No que se refere à existência de mecanismos de controlo sobre as pessoas, refira-se que existe relógio de ponto no INGA, o mesmo não ocorrendo na Colgate-Palmolive, pretendendo-se fomentar o valor do auto-controlo e da responsabilização de cada Colaborador.

Instrumentos de comunicação interna e externa, como o e-mail e a Internet, estão disponíveis para serem utilizados pela generalidade das pessoas. Existe, no entanto, algumas restrições de acesso a alguns sítios da Internet.

²² Esta análise das tendências de orientação dos comportamentos e condutas das Organizações, tem subjacente as seis dimensões do modelo de Hofstede, op.cit.

CONCLUSÃO

Chegados ao término deste trabalho de investigação, com o qual se pretende obter o grau de Doutor em Gestão de Empresas pela Universidade de Évora, ficaríamos deveras satisfeitos que esta dissertação fosse um contributo para afirmar a Gestão de Empresas como uma das áreas do saber científico privilegiadamente transdisciplinar, com tudo o que isso tem de desafio e de risco.

Analisar os Impactos e Limites Éticos dos SI/TIC na Gestão de Recursos Humanos, tema desta Tese, foi uma viagem por inúmeras paragens científicas, entre elas a Gestão de Recursos Humanos, o Comportamento Organizacional, a Psicologia Organizacional, a Gestão dos Sistemas de Informação e a Ética, na sua dimensão de filosofia moral, que se aplica a diversas áreas da vida sócio-organizacional.

Como referimos, diversas vezes, ao longo deste trabalho, revelou-se uma tarefa árdua, mas gratificante e enriquecedora em termos do alargamento dos horizontes do nosso conhecimento científico, a construção do quadro teórico de referência. Este deveria permitir atingir os objectivos propostos, validar ou infirmar os nossos pressupostos e hipóteses, bem como abrir algumas pistas sobre os elementos a constar na matriz que se pretendia produzir como um dos *output* deste trabalho, contendo os principais Impactos e Limites Éticos dos SI/TIC na GRH.

Dentro das nossas possibilidades e contingências próprias de um trabalho de investigação, pensamos ter conseguido atingir os três grandes objectivos que nos propusemos com a elaboração deste trabalho.

Dadas as inúmeras fontes sobre GRH, procedemos a uma selecção das mesmas que, depois de analisadas criticamente, foram estruturadas de uma forma que nos pareceu adequada ao tema do trabalho. Foram abordadas as principais teorias sobre a evolução da Gestão de Pessoal até ao mais recente paradigma da Gestão Estratégica de RH. Desta forma, foi atingido o primeiro objectivo proposto neste trabalho, a), "Apresentação da ideologia e das tendências actuais da GRH através da análise crítica dos modelos teóricos de referência".

A apresentação da evolução dos modelos de GRH, teve como objectivo perceber a ligação do conteúdo dos modelos com as práticas da actividade e transformações que poderão operar na função RH. Esta é a concretização do primeiro objectivo específico, a₁), “Análise de como a evolução dos modelos de GRH tem contribuído para melhorar as práticas desta actividade”.

A estrutura que escolhemos para abordar as questões das dimensões de RH e das variáveis psicossociais, permitiu-nos analisar com grande grau de pormenor, as componentes de um sistema integrado de GRH nas duas Organizações observadas, atingindo-se o objectivo a₂) “Criação de um quadro teórico de referência para suportar um sistema integrado de GRH”.

No ponto 2.5, do Capítulo II desta Tese, abordámos, com grande detalhe, o conceito de Gestão Estratégica de Recursos Humanos, os modelos que relacionam a Estratégia de RH com a Estratégia do Negócio e os modelos de integração da Estratégia de GRH com a Estratégia do Negócio. Todos estes modelos foram validados com a realização dos dois estudos de caso, o que nos permite afirmar que o objectivo a₃) “Análise das implicações da passagem da perspectiva de Gestão de Recursos Humanos para a Gestão Estratégica de Recursos Humanos”, foi atingido.

No Capítulo III – SIGRH, consideramos ter atingido o objectivo b) “Apresentação das tendências de evolução dos Sistemas de Informação de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH) pela demonstração do seu potencial na concepção e implementação da Gestão e Políticas de Recursos Humanos Estratégicas, bem como, na transformação substantiva da função RH”, com algum grau de síntese e uma estrutura que enfatiza a evolução dos SI/TIC na área da GRH. No último ponto daquele Capítulo, em que procedemos a uma inventariação dos impactos dos SI/TIC na GRH, bem como no capítulo V – Estudos de Caso, ficou demonstrado o potencial do SIGRH na concepção e implementação da Gestão e Políticas de Recursos Humanos Estratégicas.

Apoiando-nos na informação obtida junto das empresas fornecedoras das aplicações de GRH, assim como nas fontes bibliográficas sobre Sistemas de Informação de Recursos Humanos e Sistemas de Gestão de Recursos Humanos, procedemos à caracterização e, até, à definição do conceito que pensamos ajustar-se melhor à língua portuguesa e à totalidade das dimensões incluídas no SI/TIC de suporte à área de GRH, atingindo-se o objectivo b₁) “Caracterização dos SIGRH”.

A apresentação da evolução do SIGRH, fez-se com base na análise da bibliografia sobre SIRH e SGRH, combinada com a análise da abundante documentação sobre os ERP nas componentes de Recursos Humanos, fornecida pelas quatro empresas de software de RH, considerando-se, desta forma, cumprido o objectivo b₂) “Apresentação da evolução dos SIGRH”.

O cumprimento do objectivo b₃) “Criação de uma matriz de impactos do SIGRH ao nível sócio-organizacional e na função RH”, passou por uma análise conjunta de fontes bibliográficas e dos resultados obtidos com a aplicação de entrevistas e inquéritos no contexto das Organizações objecto de estudo, resultando numa inventariação exaustiva dos impactos do SIGRH que consta do ponto 3.6 desta Tese.

Relativamente ao terceiro grande objectivo visado com a realização deste trabalho, C) “Problematização, do ponto de vista empresarial, social e individual, dos limites éticos da utilização de Sistemas de Informação de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH), através da proposta de um modelo de Gestão pela Cultura Ética”, consideramos que o alcançámos plenamente. Problematizámos no capítulo IV – “ A Ética na empresa na GRH e nos SI/TIC”, num ponto de vista empresarial, tendo por base instrumentos de análise da ética empresarial e da *computer ethics*. Apresentámos, numa perspectiva crítica, os principais modelos e instrumentos conducentes à tomada de decisão ética, por parte dos empresários, dos indivíduos e da sociedade em geral.

Apesar do nosso tema se relacionar, preferencialmente, com as áreas da GRH e dos SI/TIC, apresentámos o quadro geral das principais teorias éticas enquadradas nas mais representativas escolas de filosofia moral, tendo alcançado, assim, o objectivo c₁) “Apresentação e análise do quadro teórico das principais teorias éticas”.

O objectivo c₂) “Análise crítica dos modelos de ética aplicada à empresa, à GRH e aos SI/TIC”, foi totalmente alcançado nos pontos 4.3, 4.6 e 4.8 deste trabalho, onde apresentamos os principais modelos de ética aplicada à empresa, à GRH e aos SI/TIC, propondo, para o efeito, instrumentos para a análise de processos de decisão ética nestas áreas. Foi produzido, também, um *output* desta Tese, que consiste numa matriz de impactos e limites éticos.

No ponto 4.9 deste trabalho, apresentamos uma proposta de Modelo de Gestão pela Cultura Ética, que resulta da confluência das contribuições de três

tipos de abordagens, conforme Lopes e Reto (1990), Kóvacs (1994) e Cortina (1994), atingindo o objectivo c₃) “Proposta de um modelo de *Gestão pela Cultura Ética*”, um dos mais importantes outputs desta Tese de Doutorado.

Os principais modelos e referenciais teóricos analisados no âmbito da GRH permitiram-nos confirmar a primeira hipótese do nosso estudo, conforme Guest (1990), Storey (1992), Beaumont (1993), Brewster (1994), Legge (1995), Besseyre des Hortes (1987), Peretti (1997), Torrington (1998), Camara et al. (1997), Neves (2000), Moura (2001), entre outros: “A GRH é, cada vez mais, uma área funcional de importância estratégica na vida das organizações e decisiva para o sucesso do negócio”.

Os mais representativos instrumentos de análise (*frameworks*) desenvolvidos na área da Gestão dos Sistemas de Informação deram-nos um contributo fundamental para confirmar a segunda hipótese deste trabalho, conforme Schultheis (1998), Zorinho (1991;1995), Ceriello (1998), Laudon (1996), Anderson (2001), Martin (1976), Hubbard (1998), Morton (1991), Torrington (1998), Peretti (1993), Pasqualetto (1994), Leonard (1991), entre outros: “A concepção, implementação e Gestão de Políticas de Recursos Humanos exigirá, cada vez mais, a existência de SIGRH suportados por TIC com elevados níveis de integração”.

Uma análise combinada de abordagens e modelos de Gestão de Recursos Humanos com teorias e instrumentos de análise da área da Gestão dos Sistemas de Informação possibilitou-nos confirmar, com algum grau de segurança, a terceira hipótese desta tese de doutoramento, conforme Torrington (1998), Peretti (1993;1997), Chiavenato (1998), Camara et al. (1997), Anderson (2001), Ceriello (1998), Pasqualetto (1994), Leonard (1991), Jones (1998), entre outros: “Os SI/TIC na Gestão de Recursos Humanos podem constituir alavancas de mudança na estruturação, funcionamento e partilha da função de Gestão de Recursos Humanos”.

Da construção de um referencial de leitura transversal da Gestão dos Sistemas de Informação, Ética Empresarial e *Computer Ethics*, bem como da Gestão de Recursos Humanos, e apesar de muitas dúvidas e interrogações terem pairado nos nossos espíritos, acreditamos, mais do que nunca, que os pressupostos subjacentes à quarta hipótese se confirmam, atendendo às perspectivas de Ceriello (1998), Hubbard (1998), Kinnie & Arthur’s (1993), Laudon

(1996), Leonard (1991), Pasqualetto (1994), Morton (1995), Snell (1995), Spinello (1997), Winstanley (2000), Whitaker (1999), entre outros: “Há limites éticos na concepção, implementação e manipulação dos SI/TIC na Gestão de Recursos Humanos”.

Foi com visível satisfação que encontramos em diversas fontes, oriundas de proveniências distintas, em termos de nacionalidade e de áreas de conhecimento científico, a corroboração da nossa quinta hipótese, destacando de entre essas fontes, Lopes e Reto (1990), Cortina (1994;1995), Moreira (1996; 1999), Zorrinho (1999), Torrington (1998), Kovács (1994), entre outros: “A implementação de SIGRH’s reforça a necessidade de construir uma filosofia de Gestão pela Cultura Ética, através da existência e observância de um referencial de comportamento empresarial ético (RCEE) ”.

A realização do trabalho empírico, sob a forma de Estudos de Caso, ajudou a revalidar a primeira e segunda hipóteses deste trabalho de investigação, para as duas organizações objecto de estudo.

A realidade observada nas organizações, ficou aquém das expectativas criadas nos modelos teóricos de referência, não permitindo confirmar na sua plenitude a terceira hipótese.

Relativamente à quarta hipótese, verificámos, quer através das empresas fornecedoras das aplicações de GRH, quer nas realidades organizacionais observadas, evidenciadas quer no caso A – Colgate-Palmolive, quer no caso B – INGA, que os pressupostos que lhe estão subjacentes têm toda a pertinência.

Os pressupostos da quinta hipótese foram inteiramente validados no caso A e no caso B, sendo o modelo da Gestão pela Cultura Ética um referencial no horizonte da acção quotidiana, quer do Responsável de Recursos Humanos de uma grande multinacional, quer da Chefe de Serviço da Administração de Recursos Humanos de um Instituto Público português. Este facto, só por si é um encorajamento para prosseguirmos a nossa ousadia em propor modelos e referenciais que se situam nas fronteiras de actuação de diversas áreas científicas, como é o caso da Gestão de Recursos Humanos, dos Sistemas de Informação e da Ética.

Bibliografia

- AMARAL (Luís), PIRES (José Adriano), “O comércio electrónico: uma abordagem sistémica”, *Sistemas de Informação*, APSI, nº 14, 2001, p. 49-58.
- ANDERSON (Lyn), *Understanding PeopleSoft8*, PeopleSoft Press, 2001.
- ARANA (Santiago D. Quijano), “ASH (Auditoria do Sistema Humano): Modelos de qualidade e avaliação organizacional”, in GOMES (Duarte), et al., (Cords.) *Organizações em Transição*, Coimbra, Imprensa da Universidade, 2000.
- ARAÚJO (Luís), *A ética como pensar fundamental*, Imprensa Nacional Casa da Moeda, 1992.
- BARRANCO (Francisco Javier), *Planificación Estratégica de Recursos Humanos: del marketing interno a la planificación*, Madrid, Ed. Pirámide, 1993.
- BEAUCHAMP (Tom L.), BOWIE (Norman E.), *Ethical Theory and Business*, Fifth Edition, Prentice Hall, 1997.
- BEAUMONT (P.B.), *Human Resource Management*, SAGE Publications, 1994.
- BEER, (M.) et al, *Managing Human Assets*, Free Press, 1984.
- BLANCHARD (Kenneth), PEALE (Norman Vincent), *O Poder da Gestão Ética*, Lisboa, Ed. Difusão Cultural, 1993.
- BRANDÃO (A. M.), PARENTE (C.), “Configurações da Função Pessoal: As especificidades do caso português”, 1998, in LOPO (Teresa Teixeira), CLEMENTE (Vanda), (Cords.), *Recursos Humanos – Colectânea de textos*, CIDEC, Lisboa, 1999.
- BRATTON (Jhon), GOLD (Jeffrey), *Human Resource Management – Theory and practice*, London, Macmillan, 1999.

- BRODNER (Peter): " Uma via de desenvolvimento antropocêntrico para a indústria europeia", *Formação Profissional*, CEDEFOP, Berlim, nº 1/1987: 33-42.
- BROWN (Marvin), *Ética nos Negócios*, São Paulo, Makron Books, 1993.
- BURNS (Tom), STALKER (G.M.), *The Management of Innovation*, Londres, Tavistock Institute, 1961.
- BUTERA (Federico), "La Automatización Industrial", *La automatización y el futuro del trabajo*, comp. de Juan José Castillo, Madrid, Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1991, 2ªed..
- CAETANO (António), TAVARES (Susana), "Tendências na mudança organizacional e tensões na gestão de pessoas", in GOMES (Duarte), et al., (Cords.) *Organizações em Transição*, Coimbra, Imprensa da Universidade, 2000.
- CAMARA (Pedro B.), GUERRA (Paulo Balreira), RODRIGUES (Joaquim Vicente), *Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1997.
- CARDIA (M. Sottomayor), *Ética I- Estrutura da Moralidade*, Lisboa, Ed. Presença, 1992.
- CARROL (Stephen), GANNON(Martin J.), *Ethical Dimensions of International Management*, London, Ed. Sage, 1997.
- CASTILLO (Juan José), "Para um desenho conjunto das transformações produtivas: condições de trabalho e novas tecnologias", *Análise Social*, vol.XXV (105-106), 1990 (1º, 2º): 119-134.
- CERIELLO (Vincent R.), *Human Resource Management Systems*, Jossey-Bass, 2ªed., 1998.
- CHECKLAND (P.), HOLWELL (S.), *Information, Systems and Information Systems: Making sense of the field*, WILEY, 1998
- CHECKLAND, SCHOLLES, *Soft Systems Methodology in Action*, WILEY, 1990.

- CHIAVENATO (Idalberto), *Administração de Empresa, uma abordagem contingencial*, S. Paulo, McGraw-Hill, 2ª Ed., 1987.
- CHIAVENATO (Idalberto), *Recursos Humanos*, Ed. Atlas, 5ª Edição, Ed. Compacta, 1998.
- CHILD, J., "Organizational Design for Advanced Manufacturing Technology" in WALL, T.B., CLEGG, C.W., KEMP, N.J.(eds): *The Human Side of Advanced Manufacturing Technology*, Chichester, John Wiley & Sons Ltd, 1987:117.
- CLAYDON (Tim), "Employee participation and involvement", in WINSTANLEY (Diana), WOODALL (Jean) ,Eds., *Ethical Issues in Contemporary Human Resource Management*, London, Macmillan Press, 2000
- CORREIA (Jesuíno), *Processos de Liderança*, Lisboa, Livros Horizonte, 1987
- CORTINA (A.), CONILL (J.), DOMINGO (A.), *Ética de la Empresa*, Madrid, Ed.Trotta, 1994.
- CORTINA (Adela), *Ética Mínima – Introducción a la filosofía práctica*, Madrid, Ed. Tecnos, 5ªed, 1996.
- COUPAR (W.), STEVENS (B.) "Towards a new model of partnership. Beyond the HRM versus industrial relations argument", *Human Resource Management. The New Agenda*, London, FT Pitman Publishing, 1998.
- COWLING (ALAN), JAMES (Philip), *Administración de Personal y las Relaciones Industriales*, Mexico, Ed. Prentice Hall, 1997.
- CROZIER (Michel) e FRIEDBERG (Erhard), *L' Acteur et l' Système*, Paris, Ed. Seuil, 1977.
- CUNHA (Miguel Pina), CUNHA (João Vieira), "Estudos Organizacionais: da análise à síntese", in GOMES (Duarte), et al., (Cords.) *Organizações em Transição*, Coimbra, Imprensa da Universidade, 2000.
- DEGEORGE (R.) *Business Ethics*, New York: McMillan, 1990.
- DENZIN, N.K., LINCOLN, Y.S., *Handbook of qualitative research*, Thousand Oaks, Sage, 1994.

- DOHERTY (Noeleen), TYSON (Shaun), “HRM and employee well-being: raising the ethical stakes”, in WINSTANLEY (Diana), WOODALL (Jean) ,Eds., *Ethical Issues in Contemporary Human Resource Management*, London, Macmillan Press, 2000
- DULEBOHN, (J. H.), Frink, D. D., George-Falvy, J., Mitchell, T. R., & Matthews, L. M. “Job and organizational characteristics, accountability, and employee influence”, *Journal of Managerial Issues*, 1996.
- EMERY, F. E., TRIST, E., “The Causal Texture of Organisational Environments”, *Human Relations*, 1964.
- ESPINOSA (Bento de), *Ética - Parte I*, Coimbra, Ed. Atlântida, 2ª ed., 1960.
- ESPINOSA (Bento de), *Ética - Parte II e III*, Coimbra, Ed. Atlântida, 2ª ed., 1962.
- FAYOL, H., *Administration Industrielle et Générale*, Paris, Dunod, 1916, Tradução Portuguesa *Administração Industrial e General*, S. Paulo, Atlas, 1950.
- FERNANDEZ (J. L.), HORTAL (A.), *Ética de las Profesiones*, Madrid, Universidad de Comillas, 1994.
- FERNANDEZ (José Luis Fernandez), *Etica para Empresarios Y Directivos*, Madrid, ESIC Ed., 1994.
- FERREIRA (J.M.Carvalho) et alli, *Psicossociologia das Organizações*, Alfragide, McGraw-Hill, 1996.
- FOMBRUM, (Ch. J.), *Strategic Numan Resource Management*, Nova Iorque, Wiley, 1984.
- GARCIA (L.), QUEK (F.), “Qualitative Research in Information Systems: time to be subjective?”, *Proceedings of the IFIP TC 8 WG8.2 International Conference on Information Systems :Information Systems and qualitative research*, Philadelphia, Pennsylvania, USA, 1997.

- GÉLINIER (Octave), *Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes*, Paris, Editions Hommes et Techniques, 1984.
- GILLIGAN (C.) *In a different voice: Psychological theory and women's development*, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1982.
- GLASER (B. G.) STRAUSS (A. L.), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies of Qualitative Research*, Chicago, Aldine, 1967.
- GOMES (Duarte) “Cultura Organizacional”, in CUNHA (Miguel Pina), MARQUES (Carlos Alves) (Cords.), *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*, Lisboa, Publicações D. Quixote, 1996.
- GÓMEZ-MEJÍA (Luis R.), BALKIN (David B.), CARDY (Robert L.), *Managing Human Resources*, New Jersey, Prentice Hall, 2ª ed., 1998.
- GUEST (David E.) et all, *Employment Relations, Human Resource Management & Business Performance*, Beekman Pub., 1997.
- HABERMAS (Jurgen), *Comentários à Ética do Discurso*, Lisboa, Instituto Piaget, 2000.
- HARVEY-JONES (John), *A Era da Flexibilidade- Reflexões sobre a Liderança nas Empresas*, Mem Martins, Ed. CETOP, 1995.
- HEERY (Edmund), “The new pay: risk and representation at work”, in WINSTANLEY (Diana), WOODALL (Jean) ,Eds., *Ethical Issues in Contemporary Human Resource Management*, London, Macmillan Press, 2000.
- HERSEY (P.) BLANCHARD (K.) *Psicologia para Administradores de Empresas*, São Paulo, EPU, 2ª ed, 1977.
- HERZBERG (F.), *Work and The Nature Of Man*, Cleveland, Ohio, World, 1966.
- HOFSTEDE (Geert) *Cultures ´s Consequences*, London, Sage, 1980.
- HOFSTEDE (Geert) *Culture and organizations*, New York, McGraw-Hill, 1991.
- HOFSTEDE (Geert), *Culturas e Organizações*, Lisboa, Ed. Sílabo, 1997.

- HUBBARD (Joan C.), FORCHT (Karen A.), THOMAS (Daphynes), “Human Resource Information Systems: An overview of current ethical and legal issues”, *Journal of Business Ethics*, vol 17, (1998) pp. 1319-1323.
- IBARZ (José Maria Ortiz), *La Hora de la Ética Empresarial*, Madrid, McGraw-Hill, 1995.
- IGALENS (Jacques), *Audit des Ressources Humaines*, Paris, Ed. Liaisons, 1994.
- JACQUES (E.), *The Changing Culture of a Factory*, Tavistock, 1951.
- JANSON (M.) GUIMARÃES (T.), “Exploring a Chairman of the Board’s Construction of Organizational Reality: The Colruyt Case”, *Proceedings of the IFIP TC 8 WG8.2 International Conference on Information Systems :Information Systems and qualitative research*, Philadelphia, Pennsylvania, USA, 1997.
- JESUÍNO (Correia), *Processos de Liderança*, Lisboa, Livros Horizonte, 1987.
- JIMÉNEZ (Enrique M. Gómez), “Ética empresarial y códigos de conducta”, *ESIC MARKET*, nº 88, Abr-Jun 1995.
- JONES (John W.), *Virtual HR: Human Resources Management in the Information Age*, Crisp Publications, 1998.
- JORDAN (Hugues), NEVES (João Carvalho), RODRIGUES (José Azevedo), *O Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*, Lisboa, CIFAG, Ed. Rei dos Livros, 1ªed., 1990.
- JORGE (Fátima), “A Gestão de Recursos Humanos face ao desafio dos SI/TIC – o levantar de algumas questões éticas”, *Recursos Humanos Magazine*, Lisboa, Ano 2, nº 9, Julho/agosto, 2000, p. 51-59.
- JORGE (Fátima), “A Integração das Tecnologias Avançadas - Uma Questão paradoxal”, *Economia e Sociologia*, Universidade de Évora, 1996.
- JORGE (Fátima), *O paradoxo da Integração das Tecnologias Avançadas - Estudo de Caso numa Empresa Industrial*, Tese de Mestrado, ISEG - Universidade Técnica de Lisboa, 1995.

- KALLMAN (Ernest A.), GRILLO (John P.), *Ethical Decision Making and Information Technology*, McGraw-Hill, 2ª Ed., 1996.,
- KANT (Immanuel), *Fundamentação Metafísica dos Costumes*, Coimbra, 1960.
- KAST (Fremont), ROSENZWEIG (James), *Organization and Management-A Systems and Contingency Approach*, Singapura, McGraw-Hill, International Student Edition, 4ª ed., 1985.
- KETTNER, (M.), *Scientific knowledge, discourse ethics, and consensus formation in the public domain*, Blackwell, 1993.
- KIDD (Paul), *Organisation, People and Technology in European Manufacturing*,
- KING (N.), *The Qualitative Research Interview – Qualitative Methods in Organizational Research*, London, Sage Publications, 1994.
- KINNIE & ARTHUR'S, "Will personnel people ever learn to love the computer?" *Personnel Management*, pp. 46-51, in FERRIS, Gérald, Eds, *Handbook of Human Resource Management*, Ed. Blackwell, p. 160, 1993.
- KLEIN (H. K.) MYERS (M. D.), "A set of principles for conducting and evaluating interpretative field studies in information's systems", *MIS Quarterly*, 23, 1, 1999, pp. 67.
- KOVÁCS (Ilona), "Sistemas Antropocêntricos de Produção", *SOCIUS Working Papers*, ISEG, N°6/93.
- KOVÁCS (Ilona), "Tecnologias Avançadas de Produção: As Novas Potencialidades", *Working Papers, SOCIUS, ISEG, N°2/94:4-5*.
- KOVÁCS (Ilona), MONIZ (A. Brandão), CERDEIRA (Conceição), *Mudança Tecnológica e Organizacional do Trabalho na Indústria Portuguesa*, Estudo realizado no âmbito do Programa 5 do PEDIP, Ed. CESO I&D, PEDIP, MIE,
- KRIEGER (Hubert), *Les voies de la participation dans la Communauté européenne*, Dublin, Irlanda, Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho, 1991.

- LABAUME (Gerard): "Nouvelles Technologies e Gestion Socio-Economique Inovatrice", *Revue Francaise de Gestion*, Jun-Jul-Ag. 85: 64-72.
- LAUDON (Kenneth C.), LAUDON (Jane Price), *Management Information Systems*, Prentice Hall, 4ªed, 1996.
- LAVERTY (J.), DEMEESTÈRE (R)., *Controlo de Gestão nas Empresas Industriais*, Lisboa, Ed. LIDEL, 1ªed., 1993.
- LAWRENCE (Paul R.), LORSCH (Jay W.), *As empresas e o Ambiente: Diferenciação e Integração Administrativas*, Petrópolis, Editora Vozes, 1973.
- LEE (A. S.), *Researching MIS – rethinking management information systems*, New York, USA, Oxford University Press, 1999.
- LEGGE (Karen), "The ethical context of HRM: the ethical organization in the boundaryless world", in WINSTANLEY (Diana), WOODALL (Jean) ,Eds., *Ethical Issues in Contemporary Human Resource Management*, London, Macmillan Press, 2000.
- LEHNER (Franz), *Anthropocentric Production Systems -The European Response to Advanced Manufacturing and Globalisation*, FAST, Comissão Europeia das Comunidades, FOP 248, Junho de 1991.
- LEONARD (B.), "Open and Shut HRIS", *Personnel Journal* 70 (7), (1991), pp.59-62.
- LEVINAS (Emmanuel), *Éthique comme philosophie première*, Paris, Ed. Payot & Rivages, 2ª ed., 1998.
- LEWIN (Kurt) *A Dinamic Theory of Personality*, National Laboratories for Group Dynamics, 1947.
- LIFF (Sonia), DICKENS (Linda), " Ethics and equality: reconciling false dilemmas", in WINSTANLEY (Diana), WOODALL (Jean) ,Eds., *Ethical Issues in Contemporary Human Resource Management*, London, Macmillan Press, 2000.
- LITTLER (C.), *Power and Ideology in Work Organisations: Britain and Japan*, 207, block 3, study section 22, The Open University, Milton Keynes, 1981.

- LOPES (Albino), RETO (Luís), *Identidade da Empresa e Gestão pela Cultura*, Lisboa, Ed. Sílabo, 1990.
- MAHONEY (J.) *Business Ethics in a New Europe*, Netherlands, Kluwer Academic Publishers, 1992.
- MALLET (Louis), *Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Ressources Humaines*, Paris, Ed. Liaisons, 1991.
- MARTIN (James), *Principles of Data-Base Management*, New Jersey, Ed. Prentice-Hall, 1976.
- MARTORY (Bernard), *Tableaux de Bord Sociaux*, Paris, Ed. Nathan, 1992
- MARTORY (Bernard), *Côntrole de Gestion Sociale*, ED. Vuibert, 1990.
- MASLOW (A. H.), *Motivation and Personality*, New York, Harper&Row, 1954.
- MCGREGOR (G.) *The Human Side of Enterprise*, New York, Mcgraw-Hill, 1960.
- MEIGNANT (Alain), *La Formation: Atout Strategique pour l'Entreprise*, Paris, les éditions d'organisation, 1986.
- MINTZBERG (Henry), "Structure in 5's - A synthesis of the Research on Organization Design", *Management Science*, 26(3), Março 1980, pp 322-341.
- MINTZBERG (Henry), *Structure et Dynamique des Organisations*, Paris, Les Editions d'Organisation, 1984. (Versão original: *The Structuring of Organizations: a Synthesis of the Research*, 1979)
- MITCHELL (Terence R.), LARSON (James R.), *People in Organizations : An Introduction to Organizational Behavior*, McGraw-Hill, 3ªed., 1987.
- MITRANI (Alain), DALZIEL (Murray), BERNARD (Annick), *Homens e Competências –A Gestão dos Recursos Humanos na Europa*, Mem Martins, Ed. Zénite, 1994.

- MONKS (Robert A.G.) "The Emperor's Nightingale: Restoring the Integrity of the Corporation in the Age of Shareholder Activism", *Corporate governance and Chaotic behavior in systems, Self-organizing systems*, 1998.
- MOREIRA (José Manuel), *A contas com a Ética Empresarial*, Cascais, PRINCIPIA, 1999.
- MOREIRA (José Manuel), *Ética, Economia e Política*, Porto, Lello Editores, 2ªed., 1996.
- MORGAN (Garet), *Images of Organization*, Beverly Hills, Ed.Sage, 1986.
- NASCIMENTO (José Carlos), MACHADO (Altamiro Barbosa), "A gestão de SI e o desenvolvimento dos seus profissionais: uma abordagem qualitativa", *Sistemas de Informação*, APSI, nº 14/2001 (29-35).
- NASH (Laura), *Ética nas Empresas- Boas Intenções à Parte*, Makron Books, 1993.
- NEVES (José Gonçalves das), *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humano*, Lisboa, Editora RH, 2000.
- NEVES (José), LOPES (Albino), "Cultura Organizacional, satisfação e cidadania organizacional", in GOMES (Duarte), et al., (Cords.) *Organizações em Transição*, Coimbra, Imprensa da Universidade, 2000.
- OPPENHEIM (A. N.) *Questionnaire Design - Interviewing and Attitude Measurement*, Pinter, 1992.
- ORLIKOWSKI, (W. J.), "Learning from Notes: Organizational Issues in Groupware Installation." *The Information Society*, 1996.
- ORTSMAN (Oscar), *Mudar o Trabalho*, Lisboa, Ed.Fundação Calouste Gulbenkian, 1984.
- PASQUALETTO, "Personnel computing: Staffing, Privacy and Security Measures", *Personnel Journal*, Supplement, 1994, pp.15-16
- PATRÍCIO (Manuel), *Lições de Axiologia Educacional*, Lisboa, Universidade Aberta, 1992.

- PENA (Domingo Nevado), *El Control de Gestión Renovado*, Madrid, AECA, 1999.
- PERETTI (Jean-Marie), *Fonction Personnel et Management des Ressources Humaines*, Paris, Vuibert, 1990.
- PERETTI (Jean-Marie), *Gestion de Ressources Humaines assistée par ordinateur*, Paris, Ed. Liaisons, 1993.
- PERETTI (Jean-Marie), *Recursos Humanos*, Lisboa, Edições Sílabo, 1997.
- PEREZ (Rafael Gómez), *Ética Empresarial – teoria y casos*, Madrid, Ed. Rialp, 2ª Ed., 1996.
- PERROW (Charles), *Análise Organizacional – Um enfoque sociológico*, S.Paulo, Ed. Atlas, 1976.
- PESSOA (Luís), “O Marketing Interno – Novos Actores para Novos Desafios”, *Pessoal*, APG, n.º 65, 4ª série, Jan/Mar, 1994.
- PFEFFER, (J.) *Power in organizations*, Marshfield, MA, Pitman, 1981.
- PINCUS (Laura B.), *Perspectives in Business Ethics*, McGraw-Hill, 1997.
- PIRES (J), AMARAL (L.), *Metamorphosis um referencial para o comércio electrónico*, Universidade do Minho, 2001.
- POPPER (Karl), *A lógica da pesquisa científica*, S. Paulo, Cultrix, 2ª Ed., 1972.
- POPPER (Karl), *Em busca de um mundo melhor*, Lisboa, Fragmentos, 2ª Ed., 1992.
- POPPER (Karl), *Sociedade Aberta, Universo Aberto*, Lisboa, D. Quixote, 1997.
- RAMOS (Isabel), CARVALHO (João Álvaro), “As razões estruturais, sociais, políticas e simbólicas da satisfação com a utilização de sistemas informáticos: um estudo de caso”, *Sistemas de Informação*, nº 13, 2000, pp. 47-64.

- REEDER (Thomas J.) "Take a Flexible Approach: Combine Project Management and Business Principles into Program Management", *Industrial Engineering*, March, 1995.
- REGO (A.) "Liderança eficaz - uma visita às diversas abordagens e um estudo sobre as motivações dos gestores portugueses", 1996, in LOPO (Teresa Teixeira), CLEMENTE (Vanda), (Cords.), *Recursos Humanos - Colectânea de textos*, CIDEDEC, Lisboa, 1999.
- ROJAS (Enrique), *O Homem Light - Uma vida sem valores*, Coimbra, Gráfica de Coimbra, 1994.
- RUBIN (H. J.), RUBIN (I.S.), *Qualitative Interviewing - the art of hearing data*, Sage Publication, 1995.
- SAINSAILLIEU (R.), *Sociologie de l' Organisation et de l'Entreprise*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques & Dalloz, Paris, 1987.
- SCHEIN (Edgar H.) *La Cultura Empresarial y el Liderazgo*, Barcelona, 1985.
- SCHEIN (Edgar H.) *Psicología Organizacional*, RJ, Prentice Hall, 1982
- SCHULTHEIS (Robert), Sumner, Mary, *Management Information Systems: The Managers View*, McGraw-Hill, 4ªed. 1998.
- SCOTT MORTON (M.S.), *The Corporation of the 1990: Information technology and organizational transformation*, New York: Oxford University Press, pp.61-92,1991, cit. por FERRIS, Gerald. Eds, *Handbook of Human Resource Management*, USA, Ed. Blackwell, 1995, p. 162.
- SEN (Amartya), *Sobre ética y economía*, Madrid, Ed. Alianza, 1989.
- SIMPSON (Ruth), "Presenteeism and impact of long hours on managers", in WINSTANLEY (Diana), WOODALL (Jean), Eds., *Ethical Issues in Contemporary Human Resource Management*, London, Macmillan Press, 2000.
- SNELL (Scott A.), PEDIGO (Patricia R.), KRAWIEC (George M.), "Managing the Impact of Information Technology on Human Resource Management" - cap. 9, pp. 159-174, 1995 , in FERRIS, Gérald, Eds, *Handbook of Human Resource Management*, Ed. Blackwell,1995.

- SOARES (António Lucas), LEONARDO (Pedro José), “A conceptual framework to support mediation of perspectives in information systems analysis: the case of an interpretative approach”, *Sistemas de Informação*, APSI, nº 14/2001 (15 a 27).
- SONNTAG (Michel), *Développer et Intégrer la Formation en Entreprise*, Paris, Ed. Liaisons, 1994.
- SPENCE (Laura), “What ethics in the employment interview?”, in WINSTANLEY (Diana), WOODALL (Jean) ,Eds., *Ethical Issues in Contemporary Human Resource Management*, London, Macmillan Press, 2000
- SPINELLO (Richard A.), *Case Studies in Information and Computers Ethics*, New Jersey, Prentice-Hall, 1997.
- STANWORTH (Celia), “Flexible working patterns”, in WINSTANLEY (Diana), WOODALL (Jean) ,Eds., *Ethical Issues in Contemporary Human Resource Management*, London, Macmillan Press, 2000.
- STEWART (Thomas A.), *Capital Intelectual - A nova riqueza das organizações*, Lisboa. Edições Sílabo, 1999.
- STOREY (J.), *New Wave ManuSacturing Strategies: Organizational and Human Resource Management Dimensions*, Londres, Chapman, 1995.
- STRAUSS (A. L.), *Qualitative Analyses for Social Scientists*, New York, Cambridge University Press, 1987.
- STRAUSS (A. L.),CORBIN (J.), *Grounded Theory Methodology: An Overview. In Handbook of Qualitative Research. N.K. Denzin e Y. S. Lincoln*, Sage Publications, 1994.
- SULEMAN (F.) “Perfis profissionais – que opções teórico-metodológicas”, 1993, in LOPO (Teresa Teixeira), CLEMENTE (Vanda), (Cords.), *Recursos Humanos - Colectânea de textos*, CIDEDEC, Lisboa, 1999.

- SYROIT (Jef), “Liderança Organizacional”, in CUNHA (Miguel Pina), MARQUES (Carlos Alves) (Cords.), *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*, Lisboa, Publicações D. Quixote, 1996.
- TANNENBAUM (Robert) *Liderança e organização: uma abordagem do comportamento*, São Paulo, Atlas, 1972.
- TAPSCOTT (D) (1997) *Economia Digital. Promessa e Perigo na Era da Inteligência em Rede*, Makron Books, São Paulo.
- TAYLOR (Paul), JONES (Peter), “ Staff charters: a framework for employers and their staff”, in WINSTANLEY (Diana), WOODALL (Jean) ,Eds., *Ethical Issues in Contemporary Human Resource Management*, London, Macmillan Press, 2000.
- TEIXEIRA (Nelson Gomes) Org., *A ética no mundo da empresa*, São Paulo, Ed. Pioneira, 1991.
- THÉVENET (Maurice), *Cultura de Empresa: Auditoria e Mudança*,Lisboa, Monitor, 1997.
- THOMPSON (James), BATES (Frederick), *Technology, Organization and Administration*, Administrative Science Quarterly, vol.2, 1957.
- TICHY (N. M.), DEVANNA (M. A.), *The Transformational Leader*, Nova Iorque, Wiley, 1986.
- TORRINGTON (Derek), HALL (Laura), *Human Resource Management*, Prentice Hall, 4ª Ed., 1998.
- TRICE (Harrison), BEYER (Janice) *The Cultures of Work Organizations*, New Jersey: Prentice-Hall, 1993.
- TRIST (E.), HIGGIN (G.), MURRAY (H.) e POLLOCK (A.), *Organisational Choice*, Londres, Tavistock, 1963.
- VÁRIOS, Org., *Ética Empresarial e Económica- Intervenções do 1º Congresso Português de Ética Empresarial*, Porto, Ed. Vida Económica , Abril 1997.

- WALKER (Alfred J.), *Web-Based Human Resources*, New York, McGraw-Hill, 2001.
- WALSHAM(G.), *Interpreting Information Systems in Organizations*, WILEY, 1993.
- WALSHAM(G.), "The emergence of Interpretivism in IS research", *Information Systems Research*, 6, 4, 1995, pp. 376-394.
- WHITAKER (Reg.), *The End of Privacy*, New York, The New Press, 1999.
- WILLIAMS (Alan), DOBSON (Paul), WALTERS (Mike), *Changing Culture*, London, IPM, Second edition, 1993.
- WILLIAMS (David I.), "O desenvolvimento pessoal no local de trabalho.", in GOMES (Duarte), et al., (Cords.) *Organizações em Transição*, Coimbra, Imprensa da Universidade, 2000.
- WINSTANLEY (Diana), WOODALL (Jean), *Ethical Issues in Contemporary Human Resources*, London, MacMillan, 2000.
- WOMACK (James) P., JONES (Daniel T.) e ROOS (Daniel), *The Machine that Changed the World*, Nova Iorque, Rawson Associated, 1990.
- WOOD (Stephen), "Organização do trabalho, tecnologia e gestão japonesa" in *Sistemas Flexíveis de Produção e ReOrganização do Trabalho*, Lisboa, Ed.
- WOOD (Thomas), "Fordismo, Toyotismo e Volvismo: Os caminhos da indústria em busca do tempo perdido", *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, Set-Out./1992:6-18.
- WOODALL (Jean), DOUGLAS (Danielle), "Winning hearts and minds: ethical issues in human resource development", in WINSTANLEY (Diana), WOODALL (Jean) ,Eds., *Ethical Issues in Contemporary Human Resource Management*, London, Macmillan Press, 2000.
- WOODWARD (Joan), *Industrial Organizations: Theory and Practice*, Londres, Oxford University Press, 1965.

- ZORRINHO (Carlos), “O mundo virtual”, Alfragide, *Cadernos de Gestão dos Sistemas e Tecnologia da Informação Henrique Marcelino*, Instituto de Informática, nº 7, Março, 1999.
- ZORRINHO (Carlos), *Gestão da Informação. Condições para Vencer*, Col. Mediateca, IAPMEI, Lisboa, 1995.
- ZORRINHO (Carlos), *Ordem, Caos e Utopia- Contributos para a história do século XXI*, Lisboa, Editora Presença, 2001.
- ZORRINHO, (Carlos), “Gerir a Informação Como e Para Quê?” , in *Pequena e Média Empresa*, nº 12 , III Série , (1994), Janeiro-Março.

Anexos

Anexo I

-

Guião de entrevista à Direcção de Recursos Humanos

**Os Impactos e Limites Éticos à Utilização de Sistemas de
Informação/Tecnologias de Informação e Comunicação (SI/TIC) na Gestão de
Recursos Humanos**

Direcção de Recursos Humanos

O presente inquérito insere-se no trabalho empírico de uma tese de doutoramento. Este inquérito tem como objectivo a recolha de informação que me permita confirmar quais são os principais impactos e eventuais limites éticos à utilização de Sistemas de Informação/Tecnologias de Informação e Comunicação na Gestão de Recursos Humanos.

A sua colaboração é imprescindível, pois quanto maior for o número de respostas obtidas, maior virá a ser o grau de conhecimento dos impactos e limites éticos à utilização de Tecnologias de Informação na Gestão das Pessoas.

Garanto, desde já, a salvaguarda rigorosa e a confidencialidade dos dados fornecidos.

Apresentamos-lhe um Glossário com o significado de algumas siglas que surgem no questionário.

DRH - Departamento de Recursos Humanos

GRH - Gestão de Recursos Humanos

RH - Recursos Humanos

SIGRH - Sistema de Informação de Gestão de Recursos Humanos

SI/TIC - Sistemas de Informação/Tecnologias de Informação e Comunicação

SHST - Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho

I Caracterização Individual e Situação Profissional

1. Sexo:

Masculino Feminino

2. Idade:

3. Quais são as suas habilitações literárias?

(Por favor, assinala com uma cruz a situação correspondente)

Ensino primário (1ª classe)	<input type="checkbox"/>
Ciclo Preparatório (6º ano de escolaridade)	<input type="checkbox"/>
Curso Geral Unificado (9º ano de escolaridade)	<input type="checkbox"/>
Curso Complementar (10º, 11º ano de escolaridade)	<input type="checkbox"/>
12º Ano escolaridade	<input type="checkbox"/>
Curso Técnico-profissional	<input type="checkbox"/>
Curso Médio (Bacharelato)	<input type="checkbox"/>
Curso Superior (Licenciatura)	<input type="checkbox"/>
Mestrado	<input type="checkbox"/>
Doutoramento	<input type="checkbox"/>
Outro. Qual? _____	<input type="checkbox"/>

4. Qual a sua categoria profissional? _____

5. Em que departamento/Secção se encontra a exercer funções? _____

6. Há quanto tempo está a exercer funções? _____

Anos

Na Empresa/Organização _____

No Departamento/Secção _____

7. Qual o seu vínculo contratual?

(Por favor, assinala com uma cruz a situação correspondente)

Pertence ao quadro da Empresa/Organização	<input type="checkbox"/>
Contrato a Termo Certo	<input type="checkbox"/>
Avença	<input type="checkbox"/>
Prestação de serviços	<input type="checkbox"/>
Outro. Qual? _____	<input type="checkbox"/>

II. Informações sobre a Empresa/Organização

1. Tipo de Organização:

Serviços Industrial
 Comercial Sem Fins Lucrativos
 Org. Público Ensino

2. Qual a idade da Organização? _____

3. Qual a nacionalidade da casa-mãe? _____

4. Em que distrito se encontra localizada a sede em Portugal? _____

5. Quantos estabelecimentos existem, para além da sede, em Portugal? 1 2 +3

6. Qual o volume de vendas (em Euros) no ano de 2001?

50.000 € 250.000 € 1.250.000 € 5.000.000 €

125.000 € 500.000 € 2.500.000 € 25.000.000 €

7. Qual o quantitativo de empregados da empresa/organismo em 31 de Dezembro de 2001?

0-10 11-20 21-50 51-100 101-500 +501

8. Discrimine também o n.º de trabalhadores ao serviço em 2001 por níveis de qualificação profissional, indicando a forma como evoluiu o emprego nos últimos dois anos (2000 e 2001) e a evolução que se espera par os próximos dois anos, através da seguinte classificação:

1. Criação de emprego 2. Manutenção 3. Supressão de emprego
 4. Não sabe 5. Situação inexistente 6. não responde

	N.º actual	Evolução (00/D1)	Próximos
Quadros superiores/diligentes	_____	_____	<input type="checkbox"/>
Quadros médios	_____	_____	<input type="checkbox"/>
Encarregado, mestres, contra-mestres e chefes de equipa	_____	_____	<input type="checkbox"/>
Profissionais altamente qualificados	_____	_____	<input type="checkbox"/>
Profissionais qualificados	_____	_____	<input type="checkbox"/>
Profissionais semi-qualificados e não qualificados	_____	_____	<input type="checkbox"/>
Praticantes e aprendizes	_____	_____	<input type="checkbox"/>

9. A empresa encontra-se certificada? Sim Não

10. Qual o tipo de estrutura da sua organização?

Simple Funcional Divisional Matricial Rede

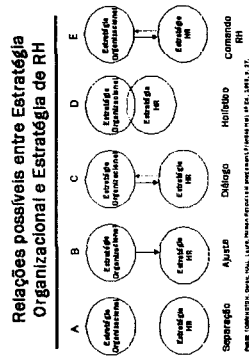
11. Qual a sua posição na estrutura da organização?

Conselho de Gerência/Administração Gerente
 Área Funcional Qual? _____ Outra situação? _____

III. Gestão e Políticas de Recursos Humanos

1. Explícite sinteticamente a estratégia de RH da Empresa/Organização.

2. Em termos de integração com a estratégia da empresa, como classifica a GRH da sua Organização, tendo como referência os seguintes modelos:



3. Como sabe, as empresas podem optar por diferentes tipos de estruturas para a função de RH. Dos 3 modelos que lhe apresentamos, diga, justificando, qual se aproxima mais do modelo utilizado pela Vossa Organização:

Modelo A: O empowerment dos gestores de linha e os comités de coordenação.

Modelo B: O Departamento de RH coordenador e executante da gestão das pessoas.

Modelo C: O Departamento de RH como parceiro do gestor de linha.

Justifique a sua escolha.

4. Apresente a estrutura da função RH com algum detalhe, indicando o n.º e qualificações dos colaboradores:

	N.º de trabalhadores	Qualificações
Direção de _____	_____	_____
Serviços de _____	_____	_____
Serviços de _____	_____	_____

5. Iremos analisar de seguida as principais dimensões de GRH:

1. **Estratégia de GRH:** as percepções sobre a formulação da estratégia de GRH, a periodicidade de revisão da estratégia, o estatuto do responsável pela GRH e a influência na formulação da estratégia do instrumento de regulamentação colectiva de trabalho.
2. **Gestão do emprego:** relacionada com esta dimensão, a questão de saber a percepção tida em relação ao planeamento quantitativo e qualitativo dos RH, a definição dos requisitos básicos, a evolução das carreiras profissionais, a afectação e desafectação de RH aos postos de trabalho, a avaliação dos desempenhos e a auditoria à GRH.
3. **O Recrutamento e Seleção:** nesta dimensão assumem importância a pesquisa e análise do mercado, as formas de recrutamento, as técnicas de selecção os critérios de escolha e o plano de integração.
4. **Formação e desenvolvimento:** relacionada com esta dimensão, foram inventariadas questões que permitissem revelar as percepções tidas sobre o plano de formação, o plano de informação e comunicação e a avaliação da eficácia.
5. **Manutenção de RH:** nesta dimensão assumem relevo a política salarial e de benefícios, o ambiente e condições de segurança no trabalho, a acção social e relações de trabalho.

5.1.

Dimensão 1 - Estratégia de RH (Por favor assinalar com um X)

	① - Discordo Totalmente ⑤ - Concordo Totalmente				
a) A estratégia de GRH está claramente definida	①	②	③	④	⑤
b) A estratégia de GRH é revista com a periodicidade que se julga oportuna.	①	②	③	④	⑤
c) O Director de RH é parceiro com um papel pró-activo na definição da estratégia de GRH.	①	②	③	④	⑤
d) A estratégia de RH é tomada em conta no processo de negociação colectiva.	①	②	③	④	⑤
e) Existe um nível elevado de integração da estratégia de GRH com a estratégia do negócio.	①	②	③	④	⑤
f) O SIGRH tem um papel decisivo na definição da estratégia de GRH.	①	②	③	④	⑤

7

5.2

Dimensão 2 - Gestão do emprego (Por favor assinalar com um X)

	① - Discordo Totalmente ⑤ - Concordo Totalmente				
a) Na empresa faz-se um planeamento quantitativo e qualitativo de RH	①	②	③	④	⑤
b) Existe uma correcta definição de perfis profissionais.	①	②	③	④	⑤
c) A empresa procede a uma gestão estratégica de competências.	①	②	③	④	⑤
d) Todas as carreiras profissionais são objecto de planeamento.	①	②	③	④	⑤
e) A afectação e desafectação de RH aos postos de trabalho é feita segundo um planeamento prévio.	①	②	③	④	⑤
f) A avaliação dos desempenhos é uma política de RH de importância estratégica e por isso objecto de planeamento em termos dos métodos e técnicas utilizados e a periodicidade com que é realizada.	①	②	③	④	⑤
g) O DRH considera oportuno implementar um processo de auditoria à GRH.	①	②	③	④	⑤
h) O SIGRH desempenha um papel fundamental em todas as componentes da Gestão do Emprego	①	②	③	④	⑤

5.3

Dimensão 3 - Recrutamento e Seleção (Por favor assinalar com um X)

	① - Discordo Totalmente ⑤ - Concordo Totalmente				
a) A empresa conhece e analisa o mercado de trabalho porque utiliza técnicas de pesquisa e análise do mercado.	①	②	③	④	⑤
b) A empresa utiliza formas convencionais de recrutamento (p.ex. jornais) e recrutamento on-line.	①	②	③	④	⑤
c) O recrutamento interno tem preferência sobre o recrutamento externo.	①	②	③	④	⑤
d) É utilizado um conjunto integrado de técnicas de selecção (testes psicológicos, provas conhecimentos, análise curricular, entrevistas).	①	②	③	④	⑤
e) A empresa define e hierarquiza, antes de cada processo de selecção, critérios de escolha.	①	②	③	④	⑤
f) Os novos colaboradores são verdadeiramente integrados na empresa através de um plano pré-existente.	①	②	③	④	⑤
g) A empresa no processo de recrutamento e selecção tenta ter uma conduta ética não fazendo qualquer discriminação sexual, racial, religiosa ou política.	①	②	③	④	⑤
h) A empresa no processo de selecção tenta aliar a experiência, as qualificações, mas também as qualidades morais dos indivíduos.	①	②	③	④	⑤
i) O SIGRH desempenha um papel fundamental no processo de recrutamento, selecção e integração.	①	②	③	④	⑤

8

Dimensão 5 - Manutenção de RH (por favor assinalar com um X)

	① - Discordo Totalmente					⑤ - Concordo Totalmente				
a) A empresa tem um sistema de recompensas composto por diversas componentes (salário base + prémios de produtividade + comissões + ...)	1	2	3	4	5					
b) A empresa tem um plano de benefícios sociais atractivo e que fideliza os colaboradores.	1	2	3	4	5					
c) O plano de regalias sociais aplica-se por igual a todos os membros da organização.	1	2	3	4	5					
d) Os salários médios praticados pela empresa são acima da média dos praticados pelo sector.	1	2	3	4	5					
e) A empresa dispõe de um sistema de prémios de assiduidade.	1	2	3	4	5					
f) O SIGRH tem permitido flexibilizar o sistema de recompensas e incentivos.	1	2	3	4	5					
g) Existe um plano de SHST.	1	2	3	4	5					
h) A política de SHST reveste-se uma importância estratégica nesta empresa.	1	2	3	4	5					
i) Existe uma cultura de SHST na empresa.	1	2	3	4	5					
j) A aposta na formação profissional tem tido um papel preponderante na redução de acidentes de trabalho.	1	2	3	4	5					
k) As comissões de higiene e segurança têm um papel activo.	1	2	3	4	5					
l) A introdução de tecnologias avançadas de produção contribuiu para a melhoria das condições de trabalho.	1	2	3	4	5					
m) O SIGRH tem tido um papel importante na concepção e implementação da política de SHST.	1	2	3	4	5					
n) Incentiva-se a participação dos trabalhadores na tomada de decisões operacionais.	1	2	3	4	5					
o) Encaram-se os sindicatos representados na empresa como parceiros de negociação.	1	2	3	4	5					
p) O DRH é porta-voz da empresa nos processos de negociações colectivas.	1	2	3	4	5					
q) A proliferação de sindicatos torna morosos e complexos os processos de negociação e de realização de acordos de empresa.	1	2	3	4	5					
r) As comissões de trabalhadores participam na definição de estratégia de RH.	1	2	3	4	5					
s) O SIGRH com as suas plataformas tecnológicas facilita o processo de negociação com os diversos parceiros.	1	2	3	4	5					
t) A informação médica de cada colaborador é tratada com a máxima confidencialidade preservando a privacidade das pessoas.	1	2	3	4	5					
u) A empresa aposta numa política de SHST por uma questão de imagem da Organização.	1	2	3	4	5					

Dimensão 4 - Formação e Desenvolvimento (por favor assinalar com um X)

	① - Discordo Totalmente					⑤ - Concordo Totalmente				
a) O plano de formação contempla o diagnóstico, a execução, a avaliação do processo de formação.	1	2	3	4	5					
b) Cada colaborador tem acções de formação profissional por ele solicitadas.	1	2	3	4	5					
c) As chefias têm um papel fundamental no diagnóstico das necessidades de formação.	1	2	3	4	5					
d) É prática corrente da empresa realizar acções de formação no posto de trabalho.	1	2	3	4	5					
e) A empresa utiliza técnicas, indicadores de avaliação da eficácia da formação.	1	2	3	4	5					
f) As acções de formação oferecidas a cada colaborador estão directamente ligadas com as necessidades detectadas na avaliação de desempenho.	1	2	3	4	5					
g) A empresa realiza acções de formação em sala (dentro e fora) da empresa dirigidas preferencialmente para as chefias e quadros superiores.	1	2	3	4	5					
h) A empresa dispõe e já utiliza um sistema de e-learning.	1	2	3	4	5					
i) O SIGRH tem um papel fundamental no desenvolvimento da política de formação.	1	2	3	4	5					
j) O DRH concebeu um plano de informação e comunicação.	1	2	3	4	5					
k) O sistema de comunicação interna é um veículo de integração de todos os colaboradores na cultura da empresa.	1	2	3	4	5					
l) O DRH concebeu um leque diversificado de meios e instrumentos de comunicação interna.	1	2	3	4	5					
m) A internet é um instrumento privilegiado para agilizar o processo de comunicação interna.	1	2	3	4	5					
n) O SIGRH desempenha um papel decisivo no desenvolvimento do sistema de comunicação interna.	1	2	3	4	5					
o) Existe uma avaliação sistemática da política de comunicação.	1	2	3	4	5					

6. No estabelecimento do sistema de recompensas em que medida a empresa tem presente os seguintes elementos fundamentais da justiça distributiva. (Por favor assinalar com um X)

	1	2	3	4	5
O princípio da igualdade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O princípio da necessidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O princípio do mérito e do alcance dos resultados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O princípio da contribuição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O princípio do esforço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Novas formas de organização do trabalho

7.1. Das seguintes formas de organização do trabalho, indique as que a empresa tem implementado. (Por favor assinalar com um X)

Tele-trabalho	<input type="checkbox"/>
Tele-equipes	<input type="checkbox"/>
Equipas de projecto	<input type="checkbox"/>
Groupwares	<input type="checkbox"/>
Grupos Polivalentes	<input type="checkbox"/>
Equipas semi-autónomas	<input type="checkbox"/>
Grupos de TQM	<input type="checkbox"/>
Equipas kaizen	<input type="checkbox"/>
Outras. Quais?	<input type="checkbox"/>

7.2 Das seguintes formas de GRH, indique as que a empresa tem implementado. (Por favor assinalar com um X)

Formação multimédia interactiva	<input type="checkbox"/>
Formação web-based	<input type="checkbox"/>
Intranets de RH	<input type="checkbox"/>
Existência de análises de funções on-line e sistemas de descrição de funções	<input type="checkbox"/>
Centros de recrutamentos virtuais on-line	<input type="checkbox"/>
Entrevistas computadorizadas	<input type="checkbox"/>
Testes psicotécnicos computer-based	<input type="checkbox"/>
Datawarehouse, data mining e software de análise estatística de RH	<input type="checkbox"/>
Software de avaliação de desempenho	<input type="checkbox"/>
Software de desenvolvimento de políticas de RH	<input type="checkbox"/>
Aplicações sobre legislação do trabalho on-line	<input type="checkbox"/>
Aplicações de processamento de salários e benefícios	<input type="checkbox"/>
Pesquisa estratégica de RH na Web	<input type="checkbox"/>
Inquéritos de clima organizacional web-based	<input type="checkbox"/>
Outras. Quais?	<input type="checkbox"/>

8. Os serviços especializados de GRH que a empresa possui ou contrata no exterior. (Por favor assinalar com um X)

	Possui	Contrata	Não tem
Auditoria de GRH	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recrutamento e Seleção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Serviços Jurídicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formação profissional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transporte de pessoal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planeamento de RH	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cantina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Serviços de medicina no trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consultadoria de RH	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Na sua opinião, em que medida a formação dos trabalhadores tem contribuído para cada um dos seguintes objectivos. (Por favor assinalar com um X)

	Nada	Pouco	Muito
Aumentar a produtividade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Melhorar a qualidade dos produtos/serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desenvolver novos produtos/serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Introduzir novas equipas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Melhorar a gestão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alterar a organização do trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Melhorar a segurança no trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Melhorar a relação com clientes/fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recrutar novos trabalhadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Participar nas políticas de combate ao desemprego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outros objectivos:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IV. Sistemas de Informação de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH)

(Por favor assinalar com um X as respostas adequadas)

1. Existiu um plano de informatização da área de GRH?
 Sim Não
2. A informatização procurou responder às necessidades da empresa?
 Sim Não
3. Qual a utilização média de SI/TIC na Organização?
 0% 25% 50% 75% 100%
4. A sua Organização planeou estrategicamente os SI/TIC?
 Sim Não
5. Houve um diagnóstico prévio das qualificações das pessoas?
 Sim Não
6. Houve um diagnóstico prévio das necessidades dos equipamentos?
 Sim Não
7. A estratégia dos SI/TIC considerou as políticas de gestão nas seguintes vertentes:

Nível de investimento tecnológico	<input type="checkbox"/>
Necessidades dos utilizadores	<input type="checkbox"/>
Centralização/descentralização	<input type="checkbox"/>
Processamento da informação	<input type="checkbox"/>
Novas tecnologias	<input type="checkbox"/>
Desenvolvimento à medida VS package de software	<input type="checkbox"/>

8. A opção da empresa foi para um SIGRH:

Centralizado Descentralizado Descentralizado selectivamente

Justifique a opção da empresa. _____

9. O uso de SI/TIC contribuiu para alterar o tempo de tomada de decisão:

	Subiu	Diminiu	Manteve-se
Operacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intermédia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estratégica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. A qualidade/eficiência das decisões:

Subiu Diminiu Manteve-se

11. Os SI/TIC alteraram a forma de gerir as pessoas nesta empresa:

Sim Não

12. Principais causas que levaram à introdução dos SI/TIC na GRH (selecione no máximo 2 opções)

Necessidade de simplificar os processos administrativos	<input type="checkbox"/>
Integrar a gestão das políticas de Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>
Processamento integrado da informação	<input type="checkbox"/>
Dar respostas mais rápidas a solicitações do exterior	<input type="checkbox"/>
Conseguir fazer uma gestão partilhada de RH	<input type="checkbox"/>
Implementação da estratégia de RH	<input type="checkbox"/>

Outras. Quais? _____

13. A relação custo/eficácia:

Compensa Não compensa Indiferente

14. Qual a principal dificuldade sentida aquando da introdução das SI/TIC?

Resistência Motivação Formação inadequada

15. Qual o grau de preparação das pessoas para usarem as TIC?

Boa Razoável Insuficiente

16. Qual o impacto do uso das TIC na consolidação e divulgação da cultura organizacional?

Fortemente Positiva Fortemente negativa Nulo

17. Qual a receptividade do uso de TIC ao nível:

	① - Pouco importante							② - Muito importante						
Estratégico	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Intermédio	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Operacional	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

18. Caso tenha ocorrido insucesso na inserção dos SI/TIC, identifique as principais causas, por ordem crescente:

Cultura empresarial	<input type="checkbox"/>
Resistência à mudança	<input type="checkbox"/>
Incompreensão	<input type="checkbox"/>
Falta de peritos internos	<input type="checkbox"/>
Falta de peritos Externos	<input type="checkbox"/>
Desmotivação para a mudança	<input type="checkbox"/>
Ausência de compromisso pela gestão de topo	<input type="checkbox"/>
Ausência de compromisso pelos gestores intermédios	<input type="checkbox"/>

19. Com a utilização generalizada das TIC na GRH aumentou ou diminuiu o/a:

	Aumentou	Diminuiu
Controlo sobre as pessoas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Volume de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stress	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conhecimento sobre a missão da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicação informal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pessoal operacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Quais os objectivos visados com o uso das SI/TIC?

Minimização do trabalho administrativo repetitivo	<input type="checkbox"/>
Resolução de problemas de gestão	<input type="checkbox"/>
Processamento integrado de informação	<input type="checkbox"/>
Sistemas pessoais	<input type="checkbox"/>
Ligação em rede	<input type="checkbox"/>
Automatização de processos	<input type="checkbox"/>
Satisfação das necessidades de informação	<input type="checkbox"/>
Implementação da estratégia	<input type="checkbox"/>

21. Na sua empresa, a introdução de SI/TIC implicou (indique, no máximo, 5 factores, por ordem crescente):

Automatização máxima	<input type="checkbox"/>
Decisão/controlo centralizado	<input type="checkbox"/>
Hierarquização de funções	<input type="checkbox"/>
Redução do volume de emprego	<input type="checkbox"/>
Redução da desqualificação	<input type="checkbox"/>
Formação de uma elite técnica	<input type="checkbox"/>
Participação/controlo social	<input type="checkbox"/>
Redução/desvalorização do trabalho humano	<input type="checkbox"/>
Actividades livres	<input type="checkbox"/>
Formação para todos	<input type="checkbox"/>
Automatização selectiva	<input type="checkbox"/>
Ausência de participação/controlo social	<input type="checkbox"/>
Polarização das qualificações	<input type="checkbox"/>
Novas divisões do trabalho	<input type="checkbox"/>
Formação de acordo com as necessidades	<input type="checkbox"/>
Qualificações híbridas/polivalência	<input type="checkbox"/>
Auto-desenvolvimento	<input type="checkbox"/>

22. Indique em que grau os SI/TIC na área de GRH contribuíram para a resolução das seguintes dificuldades:

	1 - Pouco	2	3	4	5 - Muito
Partilha da Função RH	1	2	3	4	5
Actualização dos ficheiros de RH	1	2	3	4	5
Necessidade de reestruturação da função RH	1	2	3	4	5
Gestão integrada das políticas de RH	1	2	3	4	5
Integração de estratégias de RH na estratégia do negócio	1	2	3	4	5
Formação personalizada para cada trabalhador	1	2	3	4	5
Gestão das carreiras profissionais	1	2	3	4	5
Planeamento das necessidades de RH em cada sector	1	2	3	4	5
Implementação de sistemas de remuneração e incentivos flexíveis	1	2	3	4	5
Integração da função de RH com as outras funções da empresa	1	2	3	4	5
Existência de indicadores na área de GRH	1	2	3	4	5
Outros aspectos: _____	1	2	3	4	5

23. Em que fase está a organização na evolução dos SI/TIC? (selecione só uma opção)

Introdução de equipamento	<input type="checkbox"/>
Informatização de toda a organização	<input type="checkbox"/>
Redefinição dos equipamentos necessários	<input type="checkbox"/>
Integração dos sistemas usados actualmente	<input type="checkbox"/>
Introdução de redes internas	<input type="checkbox"/>
Criação de sistemas periciais	<input type="checkbox"/>
Outra: _____	<input type="checkbox"/>

24. Existe integração dos SI/TIC utilizados em todas as áreas?

Sim Não

25. Existe integração das aplicações que usam?

Sim Não

26. As aplicações são:

"à medida" "pronto a vestir"

27. O grau de satisfação do software é:

Bom Razoável Insuficiente

28. As infra-estruturas de SI/TIC satisfaz as necessidades dos:

Utilizadores	<input type="checkbox"/>
Equipas de desenvolvimento	<input type="checkbox"/>
Gestores de sistemas	<input type="checkbox"/>

29. Existe satisfação nas seguintes características técnicas dos sistemas organizacionais:

Flexibilidade	<input type="checkbox"/>
Integração	<input type="checkbox"/>
Fidelidade	<input type="checkbox"/>
Qualidade técnica	<input type="checkbox"/>

V Cultura e Ética Empresarial

(Por favor assinalar com um X)

1. Gostaríamos de saber em que medida se considera satisfeito com o seu trabalho, isto é, tudo somado, e nas actuais circunstâncias da sua vida profissional, até que ponto está satisfeito com cada um dos aspectos do seu trabalho?

(Numa escala de 1 a 7, assinalar com uma cruz o número correspondente à sua escolha, sabendo que 1 Extremamente insatisfeito 7 Extremamente satisfeito)

Em relação às suas perspectivas de promoção, diria que está:	1	2	3	4	5	6	7
Em relação à organização e funcionamento do departamento onde trabalha, diria que está:	1	2	3	4	5	6	7
Em relação à colaboração e clima de relação com os seus colegas de trabalho, diria que está:	1	2	3	4	5	6	7
Em relação à remuneração que recebe, diria que está:	1	2	3	4	5	6	7
Em relação à competência e funcionamento do seu superior imediato, diria que está:	1	2	3	4	5	6	7
Em relação ao trabalho que realiza, diria que está:	1	2	3	4	5	6	7
Em relação à competência e funcionamento dos seus subordinados, diria que está:	1	2	3	4	5	6	7
Tudo somado, e considerando todos os aspectos do seu trabalho e da sua vida nesta empresa, diria que está:	1	2	3	4	5	6	7

2. Apresentamos-lhe uma série de valores organizacionais. Na sua opinião, em que medida, nesta empresa se dá importância a cada um dos seguintes valores organizacionais? (Assinalar com uma cruz o número da escala que considera adequado):

	1 - Não se dá importância 5 - Dá-se máxima importância						
Competência técnica	1	2	3	4	5		
Centralização do trabalho	1	2	3	4	5		
Bem-estar das pessoas	1	2	3	4	5		
Estabilidade da empresa	1	2	3	4	5		
Poder das chefias	1	2	3	4	5		
Desenvolvimento tecnológico e inovação	1	2	3	4	5		
Estabelecimento de procedimentos e normas	1	2	3	4	5		
Ouvir a opinião e as sugestões das pessoas	1	2	3	4	5		
Trabalho em equipa	1	2	3	4	5		
Risco	1	2	3	4	5		
Realização pessoal e profissional	1	2	3	4	5		
Necessidades de mercado (novos produtos e serviços)	1	2	3	4	5		
Bom ambiente entre as pessoas	1	2	3	4	5		

3. Como sabe podem existir dois tipos de relações entre uma multinacional e a cultura do país. Indique qual o tipo de relação no caso desta empresa.

- A: Universalismo - o modelo de sucesso que serve à multinacional no país de origem é exportado para os outros locais onde se implanta.
- B: Particularismo - coloca o acento tónico na ponderação das realidades locais e das circunstâncias particulares do meio, fazendo-as prevalecer sobre modelos pré-estabelecidos.

4

4.1 Das seguintes perspectivas indique a que prevalece na sua prática pessoal de gestão. Com qual das afirmações está mais de acordo?

- a) Os gestores devem considerar qual a acção que gera o melhor resultado para todas as partes envolvidas. Isto frequentemente envolve uma análise de custo/benefício com o objectivo de identificar a acção que consegue maximizar o benefício para todos os stakeholders da organização.
- b) Numa reflexão ética o gestor deve considerar as seguintes questões: consigo universalizar o tipo de acção que estou a tomar? Este tipo de acção viola qualquer obrigação ética básica? Existem alternativas que melhor se adequam a estas obrigações? Se cada alternativa parece violar uma outra obrigação, qual é a obrigação mais forte?
- c) Os gestores devem considerar todos os direitos das partes afectadas - que acções ou políticas melhor salvaguardam os direitos humanos dos indivíduos envolvidos. Existirá alguma alternativa em consideração que viola os direitos fundamentais (p.ex. liberdade, privacidade, etc.) ou direitos institucionais ou legais (p.ex. direitos derivados de um contrato ou outro acordo institucional).

4.2 E em termos da empresa qual das três perspectivas prevalece com maior frequência.

5. Numa escala de 1 a 7 avalie o comportamento ético e a responsabilidade social da sua empresa:

1 Muito Pouco Ético 7 Multissimo Ético

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

6. empresa possui um código ético e de conduta?

Sim Não

6.1. Se respondeu afirmativamente, refira o ano em que foi elaborado. Já foi revisto? Quantas vezes?

7. O Departamento de Recursos Humanos teve um papel preponderante na elaboração do código ético?

Muito Bastante Pouco Nada

8. O conteúdo do código ético faz parte integrante da cultura da empresa?

Sim Não

Se respondeu afirmativamente, indique situações concretas.

9. Indique as três entidades mais importantes para a empresa em termos de responsabilidade social: (assinale com um X)

Empregados	<input type="checkbox"/>
Clientes	<input type="checkbox"/>
Fornecedores	<input type="checkbox"/>
Accionistas	<input type="checkbox"/>
Estado	<input type="checkbox"/>
Ambiente	<input type="checkbox"/>
Comunidade envolvente	<input type="checkbox"/>
Outros agentes. Quais?	<input type="checkbox"/>

10. Avalie numa escala de 1 a 5 a importância das seguintes entidades em termos de responsabilidade social da empresa: (assinale com um X)

	① - Pouca importância					⑤ - Muita importância				
Empregados	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Clientes	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Fornecedores	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Accionistas	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Estado	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Ambiente	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Comunidade envolvente	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Outros agentes. Quais?	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤

11. Dos seguintes direitos e obrigações, em que medida a empresa está atenta à salvaguarda e cumprimento dos mesmos? (Assinale com uma cruz o número da escala que consideras mais adequado a cada situação:

	① Nunca							⑦ Sempre						
Privacidade e confidencialidade dos dados	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Autonomia e liberdade dos indivíduos	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Segurança dos dados	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Integridade da informação	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Liberdade no acesso à informação	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Transparência na definição de critérios de acesso à informação	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Transparência na definição de critérios de controlo e manipulação da informação	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Fornecer formação adequada e suficiente para compreender e utilizar os SI	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Motivar os trabalhadores para o "self-improvement" constante	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Oferecer qualidade de vida no trabalho	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Tratar com justiça e equidade todos os colaboradores	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

12. Relativamente à atribuição de chaves de acesso ao SIGRH, os critérios utilizados são os seguintes:

Nível hierárquico	<input type="checkbox"/>
Tipo de informação solicitada	<input type="checkbox"/>
Liberdade total de acesso	<input type="checkbox"/>
Autorização prévia das chefias	<input type="checkbox"/>
Restrição total de acesso aos operacionais	<input type="checkbox"/>
Outro. Qual?	<input type="checkbox"/>

13. No que se refere à utilização do e-mail, indique numa escala de 1 a 7 a frequência com que se verificam as seguintes situações:

	① Nunca							⑦ Sempre						
Possibilidade de utilização interna	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Possibilidade de utilização externa	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Restrições ao uso	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Censura dos conteúdos	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Anexo II

-

**Guião de entrevista ao
Departamento de Informática /
Responsável pela Implementação
do Sistema**

Nº do inquérito:

Os Impactos e Limites Éticos à Utilização de Sistemas de Informação/Tecnologias de Informação e Comunicação (SI/TIC) na Gestão de Recursos Humanos

Departamento de Informática/ Responsável pela implementação do Sistema

O presente inquérito insere-se no trabalho empírico de uma tese de doutoramento. Este inquérito tem como objectivo a recolha de informação que me permita confirmar quais são os principais impactos e eventuais limites éticos à utilização de Sistemas de Informação/Tecnologias de Informação e Comunicação na Gestão de Recursos Humanos.

A sua colaboração é imprescindível, pois quanto maior for o número de respostas obtidas, maior virá a ser o grau de conhecimento dos impactos e limites éticos à utilização de Tecnologias de Informação na Gestão das Pessoas.

Garanto, desde já, a salvaguarda rigorosa e a confidencialidade dos dados fornecidos.

Apresentamos-lhe um Glossário com o significado de algumas siglas que surgem no questionário:

DRH - Departamento de Recursos Humanos

GRH - Gestão de Recursos Humanos

RH - Recursos Humanos

SIGRH - Sistema de Informação de Gestão de Recursos Humanos

SI/TIC - Sistemas de Informação/Tecnologias de Informação e Comunicação

SHST - Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho

I Caracterização Individual e Situação Profissional

1. Sexo:

Masculino Feminino

2. Idade:

3. Quais são as suas habilitações literárias?
(Por favor, assinala com um X)

Ensino primário (4ª classe)	<input type="checkbox"/>
Ciclo Preparatório (5º ano de escolaridade)	<input type="checkbox"/>
Curso Geral Unificado (9º ano de escolaridade)	<input type="checkbox"/>
Curso Complementar (10º, 11º ano de escolaridade)	<input type="checkbox"/>
12º Ano escolaridade	<input type="checkbox"/>
Curso Técnico-profissional	<input type="checkbox"/>
Curso Médio (Bacharelato)	<input type="checkbox"/>
Curso Superior (Licenciatura)	<input type="checkbox"/>
Mestrado	<input type="checkbox"/>
Doutoramento	<input type="checkbox"/>
Outro. Qual? _____	<input type="checkbox"/>

4. Qual a sua categoria profissional? _____

5. Em que departamento/Secção se encontra a exercer funções?

6. Há quanto tempo está a exercer funções?

_____ Anos
 Na Organização _____
 No Departamento/Secção _____

7. Qual o seu vínculo contratual? (Por favor, assinala com um X)

Pertence ao quadro da Organização	<input type="checkbox"/>
Contrato a Termo Certo	<input type="checkbox"/>
Avença	<input type="checkbox"/>
Prestação de serviços	<input type="checkbox"/>
Outro. Qual? _____	<input type="checkbox"/>

II. Caracterização da Aplicação de Gestão de Recursos Humanos

1. Existiu um plano de informatização da área de GRH? (Por favor, assinala com um X)

Sim Não

2. A informatização procurou responder às necessidades da Organização? (Por favor, assinala com um X)

Sim Não

3. Qual a utilização média de SI/TIC na Organização? (Por favor, assinala com um X)

0% 25% 50% 75% 100%

4. A sua Organização planeou estrategicamente os SI/TIC? (Por favor, assinala com um X)

Sim Não

5. Houve um diagnóstico prévio das qualificações das pessoas? (Por favor, assinala com um X)

Sim Não

6. Houve um diagnóstico prévio das necessidades dos equipamentos? (Por favor, assinala com um X)

Sim Não

7. A estratégia dos SI/TIC considerou as políticas de gestão nas seguintes vertentes:
(Por favor, assinale com um X)

Nível de investimento tecnológico	<input type="checkbox"/>
Necessidades dos utilizadores	<input type="checkbox"/>
Centralização/descentralização	<input type="checkbox"/>
Processamento da informação	<input type="checkbox"/>
Novas tecnologias	<input type="checkbox"/>
Desenvolvimento à medida vs package de software	<input type="checkbox"/>

8. A opção da Organização foi para um SIGRH: (Por favor, assinale com um X)

Centralizado Descentralizado Descentralizado selectivamente

Justifique a opção da Organização. _____

9. Quais foram os requisitos para a seleção da aplicação de Recursos Humanos, em termos de:

Funções incluídas:

Flexibilidade:

Utilização Amigável:

Recursos de Hardware e Software:

Características dos ficheiros de Base de Dados:

Esforço de instalação:

Manutenção:

Documentação:

Qualidade do Fornecedor:

Custo:

III. Impactos do Sistema de Informação de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH)

1. O uso de SI/TIC contribuiu para alterar o tempo de tomada de decisão:
(Por favor, assinale com um X)

	Subiu	Diminuiu	Manteve-se
Operacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intermédia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estratégica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. A qualidade/eficiência das decisões: (Por favor, assinale com um X)

Subiu Diminuiu Manteve-se

3. Principais causas que levaram à introdução dos SI/TIC na GRH (selecione no máximo 2 opções com um X)

Necessidade de simplificar os processos administrativos	<input type="checkbox"/>
Integrar a gestão das políticas de Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>
Processamento integrado da informação	<input type="checkbox"/>
Dar respostas mais rápidas a solicitações do exterior	<input type="checkbox"/>
Conseguir fazer uma gestão partilhada de RH	<input type="checkbox"/>
Implementação da estratégia de RH	<input type="checkbox"/>

Outras. Quais? _____

4. A relação custo/eficácia: (Por favor, assinale com um X)

Compensa Não compensa Indiferente

5. Qual a principal dificuldade sentida aquando da introdução dos SI/TIC?
(Por favor, assinale com um X)

Resistência Motivação Formação inadequada

6. Qual o grau de preparação das pessoas para usarem as TIC? (Por favor, assinale com um X)

Boa Razoável Insuficiente

7. Qual o impacto do uso das TIC na consolidação e divulgação da cultura organizacional?
(Por favor, assinale com um X)

Fortemente Positiva Fortemente negativa Nulo

8. Qual a receptividade do uso de TIC ao nível: (Por favor, assinale com um X)

	0 - Nenhuma			7 - Multíssima			
Estratégico	1	2	3	4	5	6	7
Intermédio	1	2	3	4	5	6	7
Operacional	1	2	3	4	5	6	7

9. Caso tenha ocorrido insucesso na inserção dos SI/TIC, identifique as 3 principais causas, por ordem crescente de importância:

Cultura Organizacional	<input type="checkbox"/>
Resistência à mudança	<input type="checkbox"/>
Incompreensão	<input type="checkbox"/>
Falta de peritos internos	<input type="checkbox"/>
Falta de peritos Externos	<input type="checkbox"/>
Desmotivação para a mudança	<input type="checkbox"/>
Ausência de compromisso pela gestão de topo	<input type="checkbox"/>
Ausência de compromisso pelos gestores intermédios	<input type="checkbox"/>

10. Com a utilização generalizada das TIC na GRH aumentou ou diminuiu o/a:
(Por favor, assinale com um X)

	Aumentou	Diminuiu
Controlo sobre as pessoas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Volume de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stress	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conhecimento sobre a missão da Organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicação informal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pessoal operacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Quais os objectivos visados com o uso das SI/TIC? (Indique, no máximo, 3 objectivos, por ordem crescente de importância)

Minimização do trabalho administrativo repetitivo	<input type="checkbox"/>
Resolução de problemas de gestão	<input type="checkbox"/>
Processamento integrado de informação	<input type="checkbox"/>
Sistemas pessoais	<input type="checkbox"/>
Ligação em rede	<input type="checkbox"/>
Automatização de processos	<input type="checkbox"/>
Satisfação das necessidades de informação	<input type="checkbox"/>
Implementação da estratégia	<input type="checkbox"/>

12. Na sua Organização, a introdução de SI/TIC implicou: (Indique, no máximo, 5 factores, por ordem crescente):

Automatização máxima	<input type="checkbox"/>
Decisão/controlo centralizado	<input type="checkbox"/>
Hierarquização de funções	<input type="checkbox"/>
Redução do volume de emprego	<input type="checkbox"/>
Redução da desqualificação	<input type="checkbox"/>
Formação de uma elite técnica	<input type="checkbox"/>
Participação/controlo social	<input type="checkbox"/>
Redução/desvalorização do trabalho humano	<input type="checkbox"/>
Actividades livres	<input type="checkbox"/>
Formação para todos	<input type="checkbox"/>
Automatização selectiva	<input type="checkbox"/>
Ausência de participação/controlo social	<input type="checkbox"/>
Polarização das qualificações	<input type="checkbox"/>
Novas divisões do trabalho	<input type="checkbox"/>
Formação de acordo com as necessidades	<input type="checkbox"/>
Qualificações híbridas/polivalência	<input type="checkbox"/>
Auto-desenvolvimento	<input type="checkbox"/>

13. Indique, em que medida, os SI/TIC na área de GRH contribuíram para a resolução das seguintes dificuldades: (Por favor, assinala com um X)

	0 - Pouco	1	2	3	4	5 - Muito
Partilha da Função RH		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actualização dos ficheiros de RH		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Necessidade de reestruturação da função RH		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestão integrada das políticas de RH		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Integração da estratégia de RH na estratégia do negócio		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formação personalizada para cada trabalhador		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestão das carreiras profissionais		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planeamento das necessidades de RH em cada sector		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Implementação de sistemas de remuneração e incentivos flexíveis		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Integração da função de RH com as outras funções da Organização		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existência de indicadores na área de GRH		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outros aspectos: _____		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Em que fase está a organização na evolução dos SI/TIC? (selecione só uma opção)

Introdução de equipamento	<input type="checkbox"/>
Informatização de toda a organização	<input type="checkbox"/>
Redefinição dos equipamentos necessários	<input type="checkbox"/>
Integração dos sistemas usados actualmente	<input type="checkbox"/>
Introdução de redes internas	<input type="checkbox"/>
Criação de sistemas periciais	<input type="checkbox"/>
Outra: _____	<input type="checkbox"/>

15. Existe integração das TIC na Organização? (Por favor, assinala com um X)

Sim Não

16. Existe integração das aplicações que usam? (Por favor, assinale com um X)

Sim Não

17. As aplicações são: (Por favor, assinale com um X)

"à medida" "pronto a vestir" "pronto a vestir ajustado"

18. O grau de satisfação do software é: (Por favor, assinale com um X)

Bom Razoável Insuficiente

19. As infra-estruturas de S/TIC satisfazem as necessidades dos: (Por favor, assinale com um X)

Utilizadores	<input type="checkbox"/>
Equipas de desenvolvimento	<input type="checkbox"/>
Gestores de sistemas	<input type="checkbox"/>
Negócio	<input type="checkbox"/>

20. Existe satisfação nas seguintes características técnicas dos S/TIC:

(Por favor, assinale com um X)

Flexibilidade	<input type="checkbox"/>
Integração	<input type="checkbox"/>
Fidelidade	<input type="checkbox"/>
Qualidade técnica	<input type="checkbox"/>

21. A sua organização procura novas soluções quando: (Por favor, assinale com um X)

Elas surgem	<input type="checkbox"/>
Existe uma dificuldade	<input type="checkbox"/>
Existem dificuldades persistentes	<input type="checkbox"/>
A concorrência inova	<input type="checkbox"/>

22. O desenvolvimento do projecto de implementação do SIGRH na sua organização teve problemas em que áreas? (Por favor, assinale com um X)

	Nenhum	Alguns	Muitos	Não sei
Especificação das necessidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desenho do sistema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Programação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teste	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instalação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Documentação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestão do projecto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Configuração	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Standard de desenvolvimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apoio técnico do fornecedor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestão da mudança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23. A Organização faz outsourcing do S/TIC? (Por favor, assinale com um X)

Sim Não

23.1 Se sim, faz outsourcing: (Por favor, assinale com um X)

Estratégico Intermédio Operacional

24. O grau de satisfação do outsourcing é: (Por favor, assinale com um X)

Bom Razoável Mau

25. Em geral, qual a percepção que tem sobre a visão que os outros Directores têm dos S/TIC?

(Por favor, assinale com um X)

Positiva Indiferente Negativa

Justifique

3. Das seguintes perspectivas indique a que prevalece na sua prática pessoal de gestão. Com qual das afirmações mais se revê? (Por favor, assinale com um X)

3.1

- a) Os gestores devem considerar qual a acção que gera o melhor resultado para todas as partes envolvidas. Isto, frequentemente envolve uma análise de custo/benefício com o objectivo de identificar a acção que consegue maximizar o benefício para todos os stakeholders da organização.
- b) Numa reflexão ética o gestor deve considerar as seguintes questões: consigo universalizar o tipo de acção que estou a tomar? Este tipo de acção viola qualquer obrigação ética básica? Existem alternativas que melhor se adequam a estas obrigações? Se cada alternativa parece violar uma outra obrigação, qual é a obrigação mais forte?
- c) Os gestores devem considerar todos os direitos das partes afectadas – que acções ou políticas melhor salvaguardam os direitos humanos dos indivíduos envolvidos. Existe alguma alternativa em consideração que viola os direitos fundamentais (p.ex. liberdade, privacidade, etc.) ou direitos institucionais ou legais (p.ex. direitos derivados de um contrato ou outro acordo institucional).

3.2 E em termos da Organização qual das três perspectivas prevalece com maior frequência.

4. Numa escala de 1 a 7 avalie o comportamento ético e a responsabilidade social da sua Organização:

(Por favor, assinale com um X)

1 Muito Pouco Ético 7 Multíssimo Ético

<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input checked="" type="radio"/> 7
-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	------------------------------------

5. A Organização possui um código ético e de conduta? (Por favor, assinale com um X)

Sim Não

5.1 Se respondeu afirmativamente, refira o ano em que foi elaborado. Já foi revisto? Quantas vezes?

6. O Departamento de Recursos Humanos teve um papel preponderante na elaboração do código ético? (Por favor, assinale com um X)

Muito Bastante Pouco Nada

7. O conteúdo do código ético faz parte integrante da cultura da Organização? (Por favor, assinale com um X)

Sim Não

7.1 Se respondeu afirmativamente, indique situações concretas.

8. Indique as três entidades mais importantes para a Organização em termos de responsabilidade social: (assinale com um X)

Empregados	<input type="checkbox"/>
Clientes	<input type="checkbox"/>
Fornecedores	<input type="checkbox"/>
Accionistas	<input type="checkbox"/>
Estado	<input type="checkbox"/>
Ambiente	<input type="checkbox"/>
Comunidade envolvente	<input type="checkbox"/>
Outros agentes. Quais?	<input type="checkbox"/>

9. Avalie numa escala de 1 a 5 a importância das seguintes entidades em termos de responsabilidade social da Organização: (assinale com um X)

	1 - Pouca importância	2	3	4	5 - Muita importância
Empregados	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Clientes	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Fornecedores	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Accionistas	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Estado	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Ambiente	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Comunidade envolvente	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Outros agentes. Quais?	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

10. Dos seguintes direitos e obrigações, em que medida a Organização está atenta à salvaguarda e cumprimento dos mesmos? (Por favor, assinala com um X)

	1	2	3	4	5	6	7
	1 Nunca					7 Sempre	
Privacidade e confidencialidade dos dados	1	2	3	4	5	6	7
Autonomia e liberdade dos indivíduos	1	2	3	4	5	6	7
Segurança dos dados	1	2	3	4	5	6	7
Integridade da informação	1	2	3	4	5	6	7
Liberdade no acesso à informação	1	2	3	4	5	6	7
Transparência na definição de critérios de acesso à informação	1	2	3	4	5	6	7
Transparência na definição de critérios de controlo e manipulação da informação	1	2	3	4	5	6	7
Fornecer formação adequada e suficiente para compreender e utilizar os SI	1	2	3	4	5	6	7
Motivar os trabalhadores para o 'self-improvement' constante.	1	2	3	4	5	6	7
Oferecer qualidade de vida no trabalho	1	2	3	4	5	6	7
Tratar com justiça e equidade todos os colaboradores	1	2	3	4	5	6	7

11. Relativamente à atribuição de chaves de acesso ao SIGRH, os critérios utilizados são os seguintes: (Por favor, assinala com um X)

Nível hierárquico	<input type="checkbox"/>
Tipo de informação solicitada	<input type="checkbox"/>
Liberdade total de acesso	<input type="checkbox"/>
Autorização prévia das chefias	<input type="checkbox"/>
Restrição total de acesso aos operacionais	<input type="checkbox"/>
Outro. Qual?	<input type="checkbox"/>

12. No que se refere à utilização do e-mail, indique numa escala de 1 a 7 a frequência com que se verificam as seguintes situações: (Por favor, assinala com um X)

	1	2	3	4	5	6	7
	1 Nunca					7 Sempre	
Possibilidade de utilização interna	1	2	3	4	5	6	7
Possibilidade de utilização externa	1	2	3	4	5	6	7
Restrições ao uso	1	2	3	4	5	6	7
Censura dos conteúdos	1	2	3	4	5	6	7

13. Há acesso livre à Internet? (Por favor, assinala com um X)

Sim Não

13.1. Se respondeu afirmativamente, diga como avaliam a utilização:

14. Existe monitorização electrónica no local de trabalho? (Por favor, assinala com um X)

Sim Não

14.1. Em caso afirmativo, é com conhecimento ou sem conhecimento dos trabalhadores?

15. Existe controlo através de relógio de ponto? (Por favor, assinala com um X)

Sim Não

15.1. Em caso afirmativo o controlo é uma das funcionalidades do SIGRH?

(Por favor, assinala com um X)

Sim Não

15.2. Em caso negativo, indique qual o sistema de controlo das presenças existente na sua Organização.

16. O teletrabalho, as equipas de projecto, as organizações virtuais, o recurso a Organizações de Trabalho Temporário são exemplos de novas formas de organização do trabalho e de GRH, indique numa escala de 1 a 5 o seu grau de concordância ou discordância com os seguintes aspectos, que são algumas das consequências menos positivas destas NFT: (Por favor, assinala com um X)

	1	2	3	4	5
	1 Discordo totalmente		5 Concordo totalmente		
Sobrecarga de trabalho	1	2	3	4	5
Isolamento	1	2	3	4	5
Pressão para cumprir os objetivos	1	2	3	4	5
Concentração da vida pessoal e profissional no mesmo espaço	1	2	3	4	5
Precariedade dos vínculos contratuais	1	2	3	4	5
Fraco sentido de pertença à organização	1	2	3	4	5

Anexo III

-

Questionário aos Utilizadores do Sistema

Nº do inquérito:

**Os Impactos e Limites Éticos à Utilização de Sistemas de
Informação/Tecnologias de Informação e Comunicação (SI/TIC)
na Gestão de Recursos Humanos**

Utilizadores do Sistema

Apresentamos-lhe um Glossário com o significado de algumas siglas que surgem no questionário.

DRH - Departamento de Recursos Humanos

GRH - Gestão de Recursos Humanos

RH - Recursos Humanos

SIGRH - Sistema de Informação de Gestão de Recursos Humanos

SI/TIC - Sistemas de Informação/Tecnologias de Informação e Comunicação

SHST - Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho

I Caracterização individual e Situação Profissional

1. Sexo: Masculino Feminino
2. Idade:

3. Quais são as suas habilitações literárias? (Por favor, assinala com um X)

Ensino primário (4ª classe)	<input type="checkbox"/>
Ciclo Preparatório (6º ano de escolaridade)	<input type="checkbox"/>
Curso Geral Unificado (9º ano de escolaridade)	<input type="checkbox"/>
Curso Complementar (10º, 11º ano de escolaridade)	<input type="checkbox"/>
12º Ano escolaridade	<input type="checkbox"/>
Curso Técnico-profissional	<input type="checkbox"/>
Curso Médio (Bacharelato)	<input type="checkbox"/>
Curso Superior (Licenciatura)	<input type="checkbox"/>
Mestrado	<input type="checkbox"/>
Doutoramento	<input type="checkbox"/>
Outro. Qual?	<input type="checkbox"/>

4. Qual a sua categoria profissional? _____

5. Em que departamento/Secção se encontra a exercer funções? _____

6. Há quanto tempo está a exercer funções?

_____ Anos

Na Organização _____

No Departamento/Secção _____

7. Qual o seu vínculo contratual?

(Por favor, assinala com um X)

Pertence ao quadro da Organização	<input type="checkbox"/>
Contrato a Termo Certo	<input type="checkbox"/>
Avença	<input type="checkbox"/>
Prestação de serviços	<input type="checkbox"/>
Outro. Qual?	<input type="checkbox"/>

II Percepções sobre a cultura organizacional

1. Gostaríamos de saber em que medida se considera satisfeito com o seu trabalho. Isto é, tudo somado, e nas actuais circunstâncias da sua vida profissional, até que ponto está satisfeito com cada um dos aspectos do seu trabalho? (Por favor, assinala com um X)

(Numa escala de 1 a 7, assinala com uma cruz o número correspondente à sua escolha, sabendo que 1 Extremamente insatisfeito 7 Extremamente satisfeito)

Em relação às suas perspectivas de promoção, dita que está:	1	2	3	4	5	6	7
Em relação à organização e funcionamento do departamento onde trabalha, dita que está:	1	2	3	4	5	6	7
Em relação à colaboração e clima de relação com os seus colegas de trabalho, dita que está:	1	2	3	4	5	6	7
Em relação à remuneração que recebe, dita que está:	1	2	3	4	5	6	7
Em relação à competência e funcionamento do seu superior imediato, dita que está:	1	2	3	4	5	6	7
Em relação ao trabalho que realiza, dita que está:	1	2	3	4	5	6	7
Em relação à competência e funcionamento dos seus subordinados, dita que está:	1	2	3	4	5	6	7
Tudo somado, e considerando todos os aspectos do seu trabalho e da sua vida nesta Organização, dita que está:	1	2	3	4	5	6	7

2. Apresentamos-lhe uma série de valores organizacionais. Na sua opinião, em que medida, nesta Organização se dá importância a cada um dos seguintes valores organizacionais?

(Por favor, assinala com um X)

	1 - Não se dá importância	2	3	4	5 - Dá-se máxima importância
Competência técnica	1	2	3	4	5
Centralização do trabalho	1	2	3	4	5
Bem-estar das pessoas	1	2	3	4	5
Estabilidade da Organização	1	2	3	4	5
Poder das chefias	1	2	3	4	5
Desenvolvimento tecnológico e inovação	1	2	3	4	5
Estabelecimento de procedimentos e normas	1	2	3	4	5
Ouvir a opinião e as sugestões das pessoas	1	2	3	4	5
Trabalho em equipa	1	2	3	4	5
Risco	1	2	3	4	5
Realização pessoal e profissional	1	2	3	4	5
Necessidades de mercado (novos produtos e serviços)	1	2	3	4	5
Bom ambiente entre as pessoas	1	2	3	4	5

3. a) Tem conhecimento da existência de um Sistema de Informação Computadorizado de suporte à Gestão de Recursos Humanos, isto é, um SIGRH? (Por favor, assinalar com um X)

b) Se respondeu afirmativamente, dê-nos a sua opinião sobre o funcionamento desse Sistema de Informação de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH). (Por favor, assinalar com um X)

Funciona Eficazmente Notaram-se Melhorias na GRH Tudo se manteve na mesma

4. Numa escala de 1 a 5, assinalar com uma cruz o número correspondente à sua opinião sobre o conjunto de Políticas de Recursos Humanos que se segue, sabendo que:

1- Nunca 2- Raramente 3- Por vezes 4- Com frequência 5- Sempre

Gestão do emprego: (Por favor, assinalar com um X)

a) Na Organização faz-se um planeamento quantitativo e qualitativo de RH	1	2	3	4	5
b) Existe uma correcta definição de perfis profissionais.	1	2	3	4	5
c) A Organização procede a uma gestão estratégica de competências.	1	2	3	4	5
d) Todas as carreiras profissionais são objecto de planeamento.	1	2	3	4	5
e) A afectação e desafectação de RH aos postos de trabalho é feita segundo um planeamento prévio.	1	2	3	4	5
f) A avaliação dos desempenhos é uma política de RH de importância estratégica e, por isso, objecto de planeamento em termos dos métodos e técnicas utilizados e a periodicidade com que é realizada.	1	2	3	4	5
g) O DRH considera oportuno implementar um processo de auditoria a GRH.	1	2	3	4	5
h) O SIGRH desempenha um papel fundamental em todas as componentes da Gestão do Emprego.	1	2	3	4	5

Recrutamento e Seleção: (Por favor, assinalar com um X)

1- Nunca 2- Raramente 3- Por vezes 4- Com frequência 5- Sempre

a) A Organização conhece e analisa o mercado de trabalho porque utiliza técnicas de pesquisa e análise do mercado.	1	2	3	4	5
b) A Organização utiliza formas convencionais de recrutamento (p.ex. jornais) e recrutamento on-line.	1	2	3	4	5
c) O recrutamento interno tem preferência sobre o recrutamento externo.	1	2	3	4	5
d) É utilizado um conjunto integrado de técnicas de seleção (testes psicológicos, provas conhecimentos, análise curricular, entrevista).	1	2	3	4	5
e) A Organização define e hierarquiza, antes de cada processo de seleção, critérios de escolha.	1	2	3	4	5
f) Os novos colaboradores são verdadeiramente integrados na Organização através de um plano pré-existente.	1	2	3	4	5
g) A Organização no processo de recrutamento e seleção tenta ter uma conduta ética não fazendo qualquer discriminação sexual, racial, religiosa ou política.	1	2	3	4	5
h) A Organização no processo de seleção tenta aliar a experiência, as qualificações, mas também as qualidades morais dos indivíduos	1	2	3	4	5
i) O SIGRH desempenha um papel fundamental no processo de recrutamento, seleção e integração.	1	2	3	4	5

Formação e desenvolvimento: (Por favor, assinalar com um X)

1- Nunca 2- Raramente 3- Por vezes 4- Com frequência 5- Sempre

a) O plano de formação contempla o diagnóstico, a execução, a avaliação do processo de formação.	1	2	3	4	5
b) Cada colaborador tem acções de formação profissional por ele solicitadas.	1	2	3	4	5
c) As chefias têm um papel fundamental no diagnóstico das necessidades de formação.	1	2	3	4	5
d) É prática corrente da Organização realizar acções de formação no posto de trabalho.	1	2	3	4	5
e) A Organização utiliza técnicas, indicadores de avaliação da eficácia da formação.	1	2	3	4	5
f) As acções de formação oferecidas a cada colaborador estão directamente ligadas com as necessidades detectadas na avaliação de desempenho.	1	2	3	4	5
g) A Organização realiza acções de formação em sala (dentro e fora) da Organização dirigidas preferencialmente para as chefias e quadros superiores.	1	2	3	4	5
h) A Organização dispõe e já utiliza um sistema de e-learning.	1	2	3	4	5
i) O SIGRH tem um papel fundamental no desenvolvimento da política de formação.	1	2	3	4	5
j) O DRH concebeu um plano de formação e comunicação.	1	2	3	4	5
k) O sistema de comunicação interna é um veículo de integração de todos os colaboradores na cultura da Organização.	1	2	3	4	5
l) O DRH concebeu um leque diversificado de meios e instrumentos de comunicação interna.	1	2	3	4	5
m) A Intranet é um instrumento privilegiado para agilizar o processo de comunicação interna.	1	2	3	4	5
n) O SIGRH desempenha um papel decisivo no desenvolvimento do sistema de comunicação interna.	1	2	3	4	5
o) Existe uma avaliação sistemática da política de comunicação.	1	2	3	4	5

Manutenção de RH: (Por favor, assinalar com um X)

1- Nunca 2- Raramente 3- Por vezes 4- Com frequência 5- Sempre

a) A Organização tem um sistema de recompensas composto por diversas componentes (salário base + prémios de produtividade + comissões + ...)	1	2	3	4	5
b) A Organização tem um plano de benefícios sociais atractivo e que fideliza os colaboradores.	1	2	3	4	5
c) O plano de regalias sociais aplica-se por igual a todos os membros da organização.	1	2	3	4	5
d) Os salários médios praticados pela Organização são acima da média dos praticados pelo sector.	1	2	3	4	5
e) A Organização dispõe de um sistema de prémios de assiduidade.	1	2	3	4	5
f) O SIGRH tem permitido flexibilizar o sistema de recompensas e incentivos.	1	2	3	4	5
g) Existe um plano de SHST.	1	2	3	4	5
h) A política de SHST reveste-se de uma importância estratégica nesta Organização.	1	2	3	4	5
i) Existe uma cultura de SHST na Organização.	1	2	3	4	5
j) A aposta na formação profissional tem tido um papel preponderante na redução de acidentes de trabalho.	1	2	3	4	5
k) As comissões de higiene e segurança têm um papel activo.	1	2	3	4	5
l) A introdução de tecnologias avançadas de produção contribuiu para a melhoria das condições de trabalho.	1	2	3	4	5
m) O SIGRH tem tido um papel importante na concepção e implementação da política de SHST.	1	2	3	4	5
n) Incentiva-se a participação dos trabalhadores na tomada de decisões operacionais.	1	2	3	4	5
o) Encaram-se os sindicatos, representados na Organização, como parceiros de negociação.	1	2	3	4	5
p) O DRH é porta-voz da Organização nos processos de negociações colectivas.	1	2	3	4	5
q) A proliferação de sindicatos torna morosos e complexos os processos de negociação e de realização de acordos de Organização.	1	2	3	4	5
r) As comissões de trabalhadores participam na definição de estratégia de RH.	1	2	3	4	5
s) O SIGRH com as suas plataformas tecnológicas facilita o processo de negociação com os diversos parceiros.	1	2	3	4	5
t) A informação médica de cada colaborador é tratada com a máxima confidencialidade preservando a privacidade das pessoas.	1	2	3	4	5
u) A Organização aposta numa política de SHST por uma questão de imagem de Organização.	1	2	3	4	5

III Percepções sobre os SI/TIC implementados na Organização

1. Na sua Organização, a introdução de Sistemas de Informação/Tecnologias de Informação e Comunicação implicou (indique, no máximo, 5 factores, por ordem crescente de importância)

Automatização máxima	<input type="checkbox"/>
Decisão/controlado centralizado	<input type="checkbox"/>
Hierarquização de funções	<input type="checkbox"/>
Redução do volume de emprego	<input type="checkbox"/>
Redução da desqualificação	<input type="checkbox"/>
Formação de uma elite técnica	<input type="checkbox"/>
Participação/controlado social	<input type="checkbox"/>
Redução/desvalorização do trabalho humano	<input type="checkbox"/>
Actividades livres	<input type="checkbox"/>
Formação para todos	<input type="checkbox"/>
Automatização selectiva	<input type="checkbox"/>
Ausência de participação/controlado social	<input type="checkbox"/>
Polarização das qualificações	<input type="checkbox"/>
Novas divisões do trabalho	<input type="checkbox"/>
Formação de acordo com as necessidades	<input type="checkbox"/>
Qualificações híbridas/polivalência	<input type="checkbox"/>
Auto-desenvolvimento	<input type="checkbox"/>

2. Com a utilização do Sistema de Informação de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH) aumentou ou diminuiu o/a: (Por favor, assinalar com um X)

	Aumentou	Diminuiu
Controlo sobre as pessoas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Volume de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stress	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conhecimento sobre a missão da Organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicação informal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pessoal operacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IV Percepções sobre o clima ético na Organização

1. Numa escala de 1 a 7 avalie o comportamento ético e a responsabilidade social da sua Organização. (Por favor, assinale com um X)

1 Muito Pouco Ético 7 Multifíssimo Ético

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

2. A Organização possui um código ético e de conduta? (Por favor, assinale com um X)

Sim Não

3. O Departamento de Recursos Humanos teve um papel preponderante na elaboração do código ético? (Por favor, assinale com um X)

Muito Bastante Pouco Nada

4. O conteúdo do código ético faz parte integrante da cultura da Organização? (Por favor, assinale com um X)

Sim Não

Se respondeu afirmativamente, indique situações concretas.

3. Indique em que grau os Sistemas de Informação/Tecnologias de Informação e Comunicação na área de GRH contribuíram para a resolução das seguintes dificuldades: (Por favor, assinale com um X)

	1	2	3	4	5
Partilha da Função RH	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actualização dos ficheiros de RH	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Necessidade de reestruturação da função RH	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestão integrada das políticas de RH	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Integração da estratégia de RH na estratégia do negócio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formação personalizada para cada trabalhador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestão das carreiras profissionais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planeamento das necessidades de RH em cada sector	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Implementação de sistemas de remuneração e incentivos flexíveis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Integração da função de RH com as outras funções da Organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existência de indicadores na área de GRH	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outros aspectos: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Indique as finalidades para as quais utilizou, você mesmo, o Sistema de Informação de Gestão Recursos Humanos: (Por favor, assinale com um X)

Marcação de férias	<input type="checkbox"/>
Actualização de dados pessoais	<input type="checkbox"/>
Inscrição em cursos de formação profissional	<input type="checkbox"/>
Consulta de informação de Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>
Preenchimento de questionários de avaliação de desempenho	<input type="checkbox"/>
Preenchimento de questionários de clima organizacional	<input type="checkbox"/>
Envio de candidaturas para preenchimento de vagas na Organização	<input type="checkbox"/>
Ter formação à distância	<input type="checkbox"/>
Outras: Qual? _____	<input type="checkbox"/>

5. Dos seguintes direitos e obrigações, em que medida a Organização está atenta à salvaguarda e cumprimento dos mesmos? (Por favor, assinala com um X)

	① Nunca		⑦ Sempre				
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Privacidade e confidencialidade dos dados	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Autonomia e liberdade dos indivíduos	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Segurança dos dados	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Integridade da informação	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Liberdade no acesso à informação	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Transparência na definição de critérios de acesso à informação	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Transparência na definição de critérios de controlo e manipulação da informação	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Fornecer formação adequada e suficiente para compreender e utilizar os SI	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Motivar os trabalhadores para a melhoria contínua	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Oferecer qualidade de vida no trabalho	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Tratar com justiça e equidade todos os colaboradores	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

6. No que se refere à utilização do e-mail, indique numa escala de 1 a 7 a frequência com que se verificam as seguintes situações: (Por favor, assinala com um X)

	① Nunca		⑦ Sempre				
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Possibilidade de utilização interna (intranet)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Possibilidade de utilização externa (extranet)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Restrições ao uso	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Censura dos conteúdos	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

7. Há acesso livre à Internet? (Por favor, assinala com um X)

Sim Não

8. Existe monitorização electrónica no local de trabalho? (Por favor, assinala com um X)

Sim Não

9. Existe controlo através de relógio de ponto? (Por favor, assinala com um X)

Sim Não

Em caso afirmativo o controlo é uma das funcionalidades do Sistema de Informação de Gestão de Recursos Humanos? (Por favor, assinala com um X)

Sim Não Não sabe

Em caso negativo, indique qual o sistema de controlo das presenças existente na sua Organização.

10. Com base na sua experiência, peço-lhe que liste um conjunto de impactos e limites éticos à utilização de SI/TIC na GRH.

Impactos	Limites Éticos

Muito obrigada pela sua colaboração.

Anexo IV

-

**Contagens de frequências de respostas ao
questionário aplicado na empresa Colgate-Palmolive**

Quadro nº 34 - Impactos éticos à utilização de SI/TIC na GRH

Categoria de resposta	Empresa
	Colgate-Palmolive
Maior flexibilidade, comunicação + eficaz, maior eficiência	1
Responsabilização, privacidade e formação atempada	1
Total	2

Quadro nº 36 - Limites éticos à utilização de SI/TIC na GRH

Categoria de resposta	Empresa
	Colgate-Palmolive
Acesso controlado à internet	1
Melhoria	1
Total	2

Quadro Nº 31 - Controlo através de relógio de ponto

Categoria de resposta	Empresa	
	Colgate-Palmolive	
	Freq. Absolutas	%
Sim		
Não	19	100,0%
Total	19	100,0%

Quadro Nº 32 - o controlo é uma das funcionalidades do SIGRH

Categoria de resposta	Empresa	
	Colgate-Palmolive	
	Freq. Absolutas	%
Sim		
Não sabe		
Não se aplica	19	100%
Total	19	100%

Quadro Nº 33 - sistema de controlo das presenças existente na sua empresa/organização

Categoria de resposta	Empresa	
	Colgate-Palmolive	
	Freq. Absolutas	%
Controlo feito por chefias/colegas	2	18%
Pela equipa operacional no local de trabalho	1	9%
Chefias directas	2	18%
Responsabilização pessoal	1	9%
Porteiro (registo de entradas e saídas)	5	45%
Total	11	100%

Quadro Nº 28 - Situações relativas à utilização do email

Situações	Empresa														Total	
	Colgate-Palmolive															
	Nunca		Raramente		Poucas vezes		Às vezes		Muitas vezes		Quase sempre		Sempre			
Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%			
Possibilidade de utilização interna (intranet)																18
Possibilidade de utilização externa (extranet)																18
Restrições ao uso	12	66,7%	2	11,1%								1	5,6%	17	94,4%	18
Censura dos conteúdos	10	55,6%	3	16,7%	2	11,1%			3	16,7%	1	5,6%				18

Quadro Nº 29 - Há Acesso livre à Internet

Categoria de resposta	Empresa	
	Colgate-Palmolive	%
Sim	16	84%
Não	3	16%
Total	19	100%

Quadro Nº 30 - monitorização electrónica no local de trabalho

Categoria de resposta	Empresa	
	Colgate-Palmolive	%
Sim	9	75%
Não	3	25%
Total	12	100%

Quadro Nº 27 - Em que medida a empresa está atenta e salvaguarda os seguintes direitos e obrigações

Direitos e obrigações	Empresa														Total
	Nunca		Raramente		Poucas vezes		Às vezes		Muitas vezes		Quase sempre		Sempre		
	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	
Privacidade e confidencialidade dos dados			1	5,6%			2	11,1%	2	11,1%	3	16,7%	10	55,6%	18
Autonomia e liberdade dos indivíduos							2	11,1%	5	27,8%	7	38,9%	4	22,2%	18
Segurança dos dados							3	16,7%	1	5,6%	5	27,8%	9	50,0%	18
Integridade da informação					1	5,6%	2	11,1%	2	11,1%	3	16,7%	10	55,6%	18
Liberdade no acesso à informação			1	5,3%			2	10,5%	5	26,3%	4	21,1%	7	36,8%	19
Transparência na definição de critérios de acesso à informação			1	5,6%	1	5,6%	3	16,7%	3	16,7%	4	22,2%	6	33,3%	18
Transparência na definição de critérios de controlo e manipulação da informação			1	5,9%	2	11,8%	1	5,9%	3	17,5%	3	17,5%	7	41,2%	17
Fornecer formação adequada e suficiente para compreender e utilizar os SI			2	11,8%			2	11,8%	5	29,4%	4	23,5%	4	23,5%	17
Motivar os trabalhadores para a melhoria contínua							3	15,8%	3	15,8%	8	42,1%	5	26,3%	19
Oferecer qualidade de vida no trabalho					1	5,3%	2	10,5%	4	21,1%	10	52,6%	2	10,5%	19
Tratar com justiça e equidade todos os colaboradores			1	5,3%	2	10,5%	2	10,5%	4	21,1%	5	26,3%	5	26,3%	19

Quadro Nº 23 - A organização possui um código ético e de conduta

Categoria de resposta	Empresa	
	Colgate-Palmolive	
	Freq. Absolutas	%
Sim	19	100,0%
Não		
Total	19	100,0%

Quadro Nº 24 - papel preponderante do DRH na elaboração do código ético

Categoria de resposta	Empresa	
	Colgate-Palmolive	
	Freq. Absolutas	%
Muito	10	58,8%
Bastante	5	29,4%
Pouco	1	5,9%
Nada	1	5,9%
Total	17	100,0%

Quadro Nº 25 - o código ético faz parte integrante da cultura da empresa

Categoria de resposta	Empresa	
	Colgate-Palmolive	
	Freq. Absolutas	%
Sim	16	89%
Não	2	11%
Total	18	100%

Quadro Nº 26 - Situações concretas

Situações	Empresa
	Colgate - Palmolive
Formação específica sobre o código de conduta	1
Política de confidencialidade entre trabalhadores	1
Total	2

Quadro Nº 20 - Em que medida os SI/TIC na área de GRH contibuíram para a resolução de algumas dificuldades

Problemas	Empresa										Total
	Colgate-Palmolive										
	Pouco		De alguma forma		Contribuíram		Consideravelmente		Muito		
	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	
Partilha da Função RH	1	9,1%	2	18,2%	5	45,5%	3	27,3%	0	0,0%	11
Actualização dos ficheiros de RH	1	9,1%					3	27,3%	7	63,6%	11
Necessidade de reestruturação da função RH	1	9,1%	1	9,1%	1	9,1%	6	54,5%	2	18,2%	11
Gestão integrada das políticas de RH	1	10,0%			3	30,0%	4	40,0%	2	20,0%	10
Integração da estratégia de RH na estratégia do negócio	1	9,1%	1	9,1%	4	36,4%	2	18,2%	3	27,3%	11
Formação personalizada para cada trabalhador	1	9,1%			1	9,1%	5	45,5%	4	36,4%	11
Gestão das carreiras profissionais	1	9,1%	1	9,1%	2	18,2%	7	63,6%			11
Planeamento das necessidades de RH em cada sector	1	9,1%	1	9,1%	2	18,2%	7	63,6%			11
Implementação de sistemas de remuneração e incentivos flexíveis	2	18,2%	3	27,3%	4	36,4%	2	18,2%			11
Integração da função de RH com as outras funções da empresa	1	10,0%	1	10,0%	4	40,0%	4	40,0%			10
Existência de indicadores na área de GRH	1	10,0%			4	40,0%	5	50,0%			10

Quadro Nº 21 - Finalidades para que utilizaram os inquiridos o SIGRH

Finalidades	Empresa				
	Colgate-Palmolive				
	Assinalou		Não assinalou		Total
	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	
Marcação de férias	5	41,7%	7	58,3%	12
Actualização de dados pessoais	7	58,3%	5	41,7%	12
Inscrição em cursos de formação profissional	5	41,7%	7	58,3%	12
Consulta de informação de Recursos Humanos	5	41,7%	7	58,3%	12
Preenchimento de questionários de avaliação de desempenho	6	54,5%	5	45,5%	11
Preenchimento de questionários de clima organizacional	6	50,0%	6	50,0%	12
Envio de candidaturas para preenchimento de vagas na empresa	1	8,3%	11	91,7%	12
Ter formação à distância	2	16,7%	10	83,3%	12
Outras	1	9,1%	10	90,9%	11

Quadro Nº 22 - Comportamento ético e a responsabilidade social da organização

Categorias de resposta	Empresa	
	Colgate-Palmolive	
	Freq. Absolutas	%
1 Muito pouco ético		
3	1	5,3%
4	1	5,3%
5	4	21,1%
6	6	31,6%
7 muitíssimo Ético	7	36,8%
Total	19	100,0%

Quadro Nº 18 - Factores que implicaram a introdução de SI/TIC (por ordem crescente)

Factores	Empresa									
	Colgate-Palmolive									
	1º		2º		3º		4º		5º	
	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%
Automatização máxima	1	7,7%					1	7,7%	1	9,1%
Decisão/controlo centralizado	2	15,4%			2	14,3%	2	15,4%		
Hierarquização de funções					1	7,1%	1	7,7%	1	9,1%
Redução do volume de emprego	2	15,4%	1	7,7%			1	7,7%	1	9,1%
Redução da desqualificação	1	7,7%	2	15,4%					2	18,2%
Formação de uma elite técnica									1	9,1%
Participação/controlo social			1	7,7%	1	7,1%				
Redução/desvalorização do trabalho humano										
Actividades livres	1	7,7%			1	7,1%				
Formação para todos	1	7,7%			3	21,4%	1	7,7%	1	9,1%
Automatização selectiva			1	7,7%					2	18,2%
Ausência de participação/controlo social										
Polarização das qualificações			1	7,7%						
Novas divisões do trabalho	2	15,4%	2	15,4%						
Formação de acordo com as necessidades	1	7,7%	1	7,7%	3	21,4%	3	23,1%	1	9,1%
Qualificações híbridas/polivalência			2	15,4%	1	7,1%	2	15,4%		
Auto-desenvolvimento	2	15,4%	2	15,4%	2	14,3%	2	15,4%	1	9,1%
Total	13	100,0%	13	100,0%	14	100,0%	13	100,0%	11	100,0%

Quadro Nº 19 - Influências da utilização generalizada das TIC na GRH

Causas	Empresa				
	Colgate-Palmolive				
	Aumentou		Diminuiu		Total
	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	
Controlo sobre as pessoas	3	50,0%	3	50,0%	6
Volume de trabalho	1	12,5%	7	87,5%	8
Stress	1	16,7%	5	83,3%	6
Conhecimento sobre a missão da empresa	6	100,0%			6
Comunicação informal	4	100,0%			4
Pessoal operacional	1	16,7%	5	83,3%	6

Quadro Nº 17 - A opinião dos inquiridos em relação ao conjunto de políticas de RH (Manutenção de RH)

Políticas	Empresa										
	Colgate-Palmolive										
	Nunca		Raramente		Por vezes		Com Frequência		Sempre		Total
	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	
Sistema de recompensas composto por diversas componentes (salário base + prémios de produtividade + comissões + ...)			5	27,8%	4	22,2%	4	22,2%	5	27,8%	18
tem um plano de benefícios sociais atractivo e que fideliza os colaboradores			3	15,8%	5	26,3%	8	42,1%	3	15,8%	19
O plano de regalias sociais aplica-se a todos os membros da organização	2	11,1%	3	16,7%	3	16,7%	4	22,2%	6	33,3%	18
Os salários médios praticados são acima da média	3	17,6%	5	29,4%	2	11,8%	3	17,6%	4	23,5%	17
Dispõe de um sistema de prémios de assiduidade	15	83,3%	2	11,1%	1	5,6%					18
O SIGRH tem permitido flexibilizar o sistema de recompensas e incentivos	1	9,1%	3	27,3%	6	54,5%	1	9,1%			11
Existe um plano de SHST					3	18,8%	5	31,3%	8	50,0%	16
A política de SHST reveste-se uma importância estratégica					3	20,0%	3	20,0%	9	60,0%	15
Existe uma cultura de SHST na empresa					2	13,3%	2	13,3%	11	73,3%	15
A formação profissional tem tido um papel preponderante na redução de acidentes de trabalho			1	5,6%			8	44,4%	9	50,0%	18
As comissões de higiene e segurança têm um papel activo					1	6,3%	5	31,3%	10	62,5%	16
As tecnologias avançadas de produção contribuiu para a melhoria das condições de trabalho			1	5,6%	1	5,6%	5	27,8%	11	61,1%	18
O SIGRH tem tido um papel importante na concepção e implementação da política de SHST			2	16,7%	4	33,3%	1	8,3%	5	41,7%	12
Incentiva-se a participação dos trabalhadores na tomada de decisões operacionais			1	5,6%			13	72,2%	4	22,2%	18
Encaram-se os sindicatos representados na empresa como parceiros de negociação					7	50,0%	3	21,4%	4	28,6%	14
O DRH é porta-voz da empresa nos processos de negociações colectivas					4	28,6%	5	35,7%	5	35,7%	14
A proliferação de sindicatos torna morosos e complexos os processos de negociação	1	7,7%	6	46,2%	4	30,8%	1	7,7%	1	7,7%	13
As comissões de trabalhadores participam na definição de estratégia de RH			2	16,7%	7	58,3%	2	16,7%	1	8,3%	12
O SIGRH facilita o processo de negociação com os diversos parceiros			2	20,0%	6	60,0%	2	20,0%			10
Informação médica de cada colaborador é tratada com a máxima confidencialidade					2	10,5%	7	36,8%	10	52,6%	19
Aposta numa política de SHST por uma questão de imagem da Organização	2	13,3%	4	26,7%	6	40,0%	1	6,7%	2	13,3%	15

Quadro Nº 15 - A opinião dos inquiridos em relação ao conjunto de políticas de RH (Recrutamento e Selecção)

Políticas	Empresa										
	Colgate Palmolive										
	Nunca		Raramente		Por vezes		Com frequência		Sempre		Total
	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	
A empresa conhece e analisa o mercado de trabalho utilizando técnicas de pesquisa e análise do mercado			1	6,3%	7	43,8%	7	43,8%	1	6,3%	16
Utiliza formas convencionais de recrutamento			1	5,9%	5	29,4%	6	35,3%	5	29,4%	17
Recrutamento interno tem preferência sobre o recrutamento externo			2	11,8%	12	70,6%	3	17,6%			17
É utilizado um conjunto integrado de técnicas de selecção					5	29,4%	8	47,1%	4	23,5%	17
Define e hierarquiza, antes de cada processo de selecção, critérios de escolha			1	6,3%	4	25,0%	6	37,5%	5	31,3%	16
Os novos colaboradores são integrados através de um plano	1	6,3%	3	18,8%	6	37,5%	2	12,5%	4	25,0%	16
No processo de recrutamento e selecção tenta ter uma conduta ética não fazendo qualquer discriminação sexual, racial, religiosa ou política	1	6,3%			1	6,3%	5	31,3%	9	56,3%	16
No processo de selecção tenta aliar a experiência, as qualificações, e qualidades morais	1	5,9%			3	17,6%	7	41,2%	6	35,3%	17
O SIGRH desempenha um papel fundamental no processo de recrutamento, selecção e integração	1	10,0%	1	10,0%	3	30,0%	3	30,0%	2	20,0%	10

Quadro Nº 16 - A opinião dos inquiridos em relação ao conjunto de políticas de RH (Formação e desenvolvimento)

Valores	Empresa										
	Colgate-Palmolive										
	Nunca		Raramente		Por vezes		Com frequência		Sempre		Total
	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	
Plano de formação contempla o diagnóstico, a execução, a avaliação do processo de formação			1	5,6%	3	16,7%	10	55,6%	4	22,2%	18
O colaborador tem acções de formação profissional por ele solicitadas			3	16,7%	6	33,3%	7	38,9%	2	11,1%	18
As chefias têm um papel fundamental no diagnóstico das necessidades de formação			1	5,3%	2	10,5%	10	52,6%	6	31,6%	19
A empresa realizar acções de formação no posto de trabalho					5	26,3%	10	52,6%	4	21,1%	19
A empresa utiliza técnicas, indicadores de avaliação da eficácia da formação			1	5,3%	4	21,1%	9	47,4%	5	26,3%	19
As acções de formação estão ligadas com as necessidades detectadas na avaliação de desempenho					4	21,1%	8	42,1%	7	36,8%	19
Acções de formação em sala da empresa dirigidas para as chefias e quadros superiores			1	5,3%	7	36,8%	8	42,1%	3	15,8%	19
Dispõe e já utiliza um sistema de e-learning	3	21,4%	4	28,6%	4	28,6%	1	7,1%	2	14,3%	14
O SIGRH têm um papel fundamental no desenvolvimento da política de formação					4	36,4%	5	45,5%	2	18,2%	11
O DRH concebeu um plano de informação e comunicação	1	6,3%	4	25,0%	3	18,8%	5	31,3%	3	18,8%	16
Sistema de comunicação interna é um veículo de integração	1	5,6%	1	5,6%	5	27,8%	7	38,9%	4	22,2%	18
DRH concebeu um leque diversificado de meios e instrumentos de comunicação interna	1	5,9%	2	11,8%	8	47,1%	3	17,6%	3	17,6%	17
A intranet é um instrumento para agilizar o processo de comunicação interna	2	11,1%	4	22,2%	4	22,2%	4	22,2%	4	22,2%	18
O SIGRH desempenha um papel decisivo no desenvolvimento do sistema de comunicação interna			2	16,7%	8	66,7%	1	8,3%	1	8,3%	12
Uma avaliação sistemática da política de comunicação	2	12,5%	5	31,3%	8	50,0%	1	6,3%			16

Quadro Nº 12 - Conhecimento de um Sistema de Informação Computadorizado de suporte à GRH

Categoria de resposta	Empresa	
	Colgate-Palmolive	
	Freq. Absolutas	%
Sim	11	58%
Não	8	42%
Total	19	

Quadro Nº 13 - Opinião do funcionamento desse Sistema de Informação

Categoria de resposta	Empresa	
	Colgate-Palmolive	
	Freq. Absolutas	%
funciona eficazmente	4	22,2%
notaram-se melhorias na GRH	6	33,3%
Não se aplica	8	44,4%
Total	18	100,0%

Quadro Nº 14 - A opinião dos inquiridos em relação ao conjunto de políticas de RH (Gestão do emprego)

Políticas	Empresa										Total
	Colgate-Palmolive										
	Nunca		Raramente		Por vezes		Com frequência		Sempre		
	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	
faz-se um planeamento quantitativo e qualitativo de RH	1	5,9%			6	35,3%	8	47,1%	2	11,8%	17
uma correcta definição de perfis profissionais			3	16,7%	7	38,9%	8	44,4%			18
A empresa procede a uma gestão estratégica de competências			4	22,2%	7	38,9%	5	27,8%	2	11,1%	18
carreiras profissionais são objecto de planeamento			4	22,2%	7	38,9%	5	27,8%	2	11,1%	18
afecção e desafecção de RH aos postos de trabalho é feita segundo um planeamento prévio			2	11,8%	9	52,9%	3	17,6%	3	17,6%	17
A avaliação dos desempenhos é uma política de RH de importância estratégica e planeamento			3	20,0%	6	40,0%	6	40,0%			15
O DRH considera oportuno implementar um processo de auditoria à GRH			2	16,7%	8	66,7%	2	16,7%			12
O SIGRH desempenha um papel fundamental em todas as componentes da Gestão do Emprego			1	7,1%	6	42,9%	5	35,7%	2	14,3%	14

Quadro N° 11 - Em que medida a organização dá valor a determinados valores organizacionais

Valores	Empresa													
	Colgate-Palmolive													
	Não se dá importância		Dá-se alguma importância		Dá-se importância		Dá-se bastante importância		Dá-se muita importância		Total			
Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	
Competência técnica						3	15,8%	7	36,8%	9	47,4%	7	36,8%	
Centralização do trabalho			5	26,3%			7	36,8%						
Bem-estar das pessoas			1	5,3%			4	21,1%			10	52,6%	4	21,1%
Estabilidade da empresa							2	10,5%			11	57,9%	6	31,6%
Poder das chefias							6	31,6%			10	52,6%	3	15,8%
Desenvolvimento tecnológico e inovação	1	5,3%	1	5,3%			4	21,1%			8	42,1%	5	26,3%
Estabelecimento de procedimentos e normas							4	21,1%			5	26,3%	10	52,6%
Ouvir a opinião e as sugestões das pessoas			1	5,3%			6	31,6%			10	52,6%	2	10,5%
Trabalho em equipa							1	5,3%			13	68,4%	5	26,3%
Risco	1	5,3%	2	10,5%			8	42,1%			5	26,3%	3	15,8%
Realização pessoal e profissional			1	5,3%			10	52,6%			8	42,1%		
Necessidades de mercado (novos produtos e serviços)			3	15,8%			1	5,3%			8	42,1%	7	36,8%
Bom ambiente entre as pessoas			1	5,3%			6	31,6%			9	47,4%	3	15,8%

Quadro Nº 10 - Em que medida os inquiridos se sentem satisfeitos com o seu trabalho

Aspectos	Empresa												Total		
	Colgate-Palmolive														
	Extremamente insatisfeito		Bastante insatisfeito		Insatisfeito		Nem satisfeito nem insatisfeito		Satisfeito		Bastante satisfeito			Extremamente satisfeito	
Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%
Perspectivas de promoção			1	5,3%	1	5,3%	5	26,3%	5	26,3%	7	36,8%			19
organização e funcionamento do departamento onde trabalha					1	5,3%	1	5,3%	6	31,6%	11	57,9%			19
colaboração e clima de relação com os seus colegas de trabalho							4	21,1%	1	5,3%	9	47,4%	5	26,3%	19
remuneração que recebe			1	5,3%	3	15,8%	6	31,6%	6	31,6%	3	15,8%			19
competência e funcionamento do seu superior imediato	1	5,3%					1	5,3%	4	21,1%	10	52,6%	3	15,8%	19
ao trabalho que realiza					1	5,3%	2	10,5%	6	31,6%	6	31,6%	4	21,1%	19
à competência e funcionamento dos seus subordinados							3	25,0%	2	16,7%	6	50,0%	1	8,3%	12
considerando todos os aspectos do seu trabalho e da sua vida nesta empresa					1	5,3%	1	5,3%	11	57,9%	6	31,6%			19

Quadro Nº 8 - Quanto tempo estão os inquiridos a exercer funções no departamento

Classes de Tempo	Empresa	
	Colgate-Palmolive	
	Freq. Absolutas	%
até 1ano	1	6%
+ de 1 até 2 anos	2	11%
+ de 2 até 5 anos	7	39%
+ de 5 até 10 anos	6	33%
+ de 10 até 15 anos	0	0%
+ de 15 anos	2	11%
Total	18	100%

Quadro Nº 9 - O vínculo contratual dos inquiridos à empresa

vínculo	Empresa	
	Colgate-Palmolive	
	Freq. Absolutas	%
Perence ao quadro da Empresa/Organização	18	100%
Contrato a Termo Certo		
Total	18	

Quadro Nº 6 - Departamento onde os inquiridos exercem funções

Departamento	Empresa	
	Colgate-Palmolive	
	Freq. Absolutas	%
Departamento Técnico	1	5,9%
Departamento Técnico/laboratório	1	5,9%
Embalagem	1	5,9%
Fábrica de líquidos	2	11,8%
Formação	1	5,9%
V. I.Forms Factory	1	5,9%
Logística comercial e informática	1	5,9%
Marketing	5	29,4%
Financeiro	1	5,9%
Recursos Humanos e Direcção Financeira	1	5,9%
Administração	1	5,9%
Estudos de Mercado	1	5,9%
Direcção de Serviços de Produtos Vegetais		
Direcção de Recursos Humanos		
Direcção Financeira/Serviço de contabilidade		
Direcção Financeira/orçamento		
Financeiro		
Produtos Vegetais		
Total	17	100%

Quadro Nº 7 - Quanto tempo estão os inquiridos a exercer funções na empresa

Classes de Tempo	Empresa	
	Colgate-Palmolive	
	Freq. Absolutas	%
até 1ano	0	0%
+ de 1 até 2 anos	2	11%
+ de 2 até 5 anos	3	16%
+ de 5 até 10 anos	8	42%
+ de 10 até 15 anos	1	5%
+ de 15 anos	5	26%

Quadro Nº 4 - Habilitações literárias

Habilitações literárias	Empresa	
	Colgate-Palmolive	
	Freq. Absolutas	%
Curso Geral Unificado (9ºano de escolaridade)		0,0%
12º Ano escolaridade	2	10,5%
Curso Técnico-profissional	1	5,3%
Curso Médio (Bacharelato)	4	21,1%
Curso Superior (Licenciatura)	11	57,9%
Mestrado	1	5,3%
Frequência universitária		0,0%
Total	19	100,0%

Quadro Nº 5 - Categoria profissional dos inquiridos

Categoria profissional	Empresa	
	Colgate-Palmolive	
	Freq. Absolutas	%
Chefe de Secção	2	13,3%
Técnico Analista	1	6,7%
Engenheiro - Grau I	1	6,7%
Engenheiro industrial	1	6,7%
Forms factory manager	1	6,7%
Director	1	6,7%
Business Manager	1	6,7%
Chefe de Departamento	2	13,3%
Gestora de categoria	1	6,7%
Product manager	1	6,7%
Chefe de sector	1	6,7%
Secretária	1	6,7%
Gestora de Negócios	1	6,7%
Assessora principal		
Técnica Superior de 1ª classe		
Técnico de Recursos Humanos		
Técnico Superior		
Assistente Administrativa especialista		
Chefe de Serviço		
Técnico de contabilidade		
Técnico especialista		
Técnico G		
Total	15	100%

Quadro Nº 1- Nº do inquérito Aplicados

Empresa
Colgate-Palmolive
19

Quadro Nº 2- Sexo dos inquiridos

sexo	Empresa	
	Colgate-Palmolive	
	Freq. Absolutas	%
Masculino	8	42%
Feminino	11	58%
Total	19	

Quadro Nº 3 - Idade dos inquiridos

Classes Etárias	Empresa	
	Colgate-Palmolive	
	Freq. Absolutas	%
< 25	1	5%
25-29	4	21%
30-34	6	32%
35-39	3	16%
40-44	3	16%
45-49	0	0%
> 50	2	11%

Média Etária	35,16
Idade Mínima	24
Idade Máxima	53

Anexo V

-

**Contagens de frequências de respostas ao
questionário aplicado no INGA**

Quadro N° 1- N° do inquérito Aplicados

Empresa
INGA
15

Quadro N° 2- Sexo dos inquiridos

sexo	Empresa	
	INGA	
	Freq. Absolutas	%
Masculino	2	13,3%
Feminino	13	86,7%
Total	15	100,0%

Quadro N° 3 - Idade dos inquiridos

Classes etárias	Empresa	
	INGA	
	Freq. Absolutas	%
<= 25	0	0,0%
25-29	4	26,7%
30-34	2	13,3%
35-39	1	6,7%
40-44	2	13,3%
45-49	2	13,3%
>= 50	4	26,7%
Total	15	100,0%

Média Etária	39
Idade Mínima	25
Idade Máxima	57

Quadro Nº 4 - Habilitações literárias

Habilitações literárias	Empresa	
	INGA	
	Freq. Absolutas	%
Curso Geral Unificado (9ºano de escolaridade)	1	6,7%
12º Ano escolaridade	1	6,7%
Curso Técnico-profissional		0,0%
Curso Médio (Bacharelato)	2	13,3%
Curso Superior (Licenciatura)	10	66,7%
Mestrado		0,0%
Frequência universitária	1	6,7%
Total	15	100,0%

Quadro Nº 5 - Categoria profissional dos inquiridos

Categoria profissional	Empresa	
	INGA	
	Freq. Absolutas	%
Chefe de Secção		
Técnico Analista		
Engenheiro - Grau I		
Engenheiro industrial		
Forms factory manager		
Director		
Business Manager		
Chefe de Departamento		
Gestora de categoria		
Product manager		
Chefe de sector		
Secretária		
Gestora de Negócios		
Assessora principal	1	6,7%
Técnica Superior de 1ª classe	3	20,0%
Técnico de Recursos Humanos	1	6,7%
Técnico Superior	2	13,3%
Assistente Administrativa especialista	1	6,7%
Chefe de Serviço	3	20,0%
Técnico de contabilidade	1	6,7%
Técnico especialista	1	6,7%
Técnico G	2	13,3%
Total	15	100,0%

Quadro Nº 6 - Departamento onde os inquiridos exercem funções

Departamento	Empresa	
	INGA	
	Freq. Absolutas	%
Departamento Técnico		
Departamento Técnico/laboratório		
Embalagem		
Fábrica de líquidos		
Formação		
V. I.Forms Factory		
Logística comercial e informática		
Marketing		
Financeiro		
Recursos Humanos e Direcção Financeira		
Administração		
Estudos de Mercado		
Direcção de Serviços de Produtos Vegetais	1	6,7%
Direcção de Recursos Humanos	8	53,3%
Direcção Financeira/Serviço de contabilidade	1	6,7%
Direcção Financeira/orçamento	2	13,3%
Financeiro	2	13,3%
Produtos Vegetais	1	6,7%
Total	15	100,0%

Quadro Nº 7 - Quanto tempo estão os inquiridos a exercer funções na empresa

Classes de Tempo	Empresa	
	INGA	
	Freq. Absolutas	%
até 1 ano	0	0%
+ de 1 até 2 anos	1	8%
+ de 2 até 5 anos	2	15%
+ de 5 até 10 anos	2	15%
+ de 10 até 15 anos	6	46%
+ de 15 anos	2	15%
Total	13	100%

Quadro Nº 8 - Quanto tempo estão os inquiridos a exercer funções no depart:

Classes de Tempo	Empresa	
	INGA	
	Freq. Absolutas	%
até 1ano	1	8%
+ de 1 até 2 anos	1	8%
+ de 2 até 5 anos	3	25%
+ de 5 até 10 anos	2	17%
+ de 10 até 15 anos	5	42%
+ de 15 anos	0	0%
Total	12	100%

Quadro Nº 9 - O vínculo contratual dos inquiridos à empresa

vínculo	Empresa	
	INGA	
	Freq. Absolutas	%
Pertence ao quadro da Empresa/Organização	13	86,7%
Contrato a Termo Certo	2	13,3%
Total	15	100,0%

Quadro Nº 11 - Em que medida a organização dá valor a determinados valores organizacionais

Valores	Empresa INGA														
	Não se dá importância			Dá-se alguma importância			Dá-se importância			Dá-se bastante importância			Dá-se muita importância		
	Freq. Absolutas	%	Total	Freq. Absolutas	%	Total	Freq. Absolutas	%	Total	Freq. Absolutas	%	Total	Freq. Absolutas	%	Total
Competência técnica	1	6,7%	15	1	6,7%	15	8	53,3%	15	5	33,3%	15	1	6,7%	15
Centralização do trabalho			15	1	6,7%	15	10	66,7%	15	3	20,0%	15	1	6,7%	15
Bem-estar das pessoas			15	4	26,7%	15	7	46,7%	15	4	26,7%	15			15
Estabilidade da empresa	1	6,7%	15	5	33,3%	15	7	46,7%	15	2	13,3%	15			15
Poder das chefias			15	2	13,3%	15	7	46,7%	15	5	33,3%	15	1	6,7%	15
Desenvolvimento tecnológico e inovação			15	3	20,0%	15	3	20,0%	15	8	53,3%	15	1	6,7%	15
Estabelecimento de procedimentos e normas	3	20,0%	14	3	21,4%	14	6	42,9%	14	4	28,6%	14			14
Ouvir a opinião e as sugestões das pessoas	2	13,3%	15	3	20,0%	15	8	53,3%	15	1	6,7%	15			15
Trabalho em equipa	2	14,3%	14	4	28,6%	14	6	40,0%	14	3	20,0%	14			14
Risco	2	13,3%	15	2	14,3%	14	8	57,1%	14	1	7,1%	14	1	7,1%	14
Realização pessoal e profissional	2	13,3%	15	5	33,3%	15	6	40,0%	15	2	13,3%	15			15
Necessidades de mercado (novos produtos e serviços)	1	7,7%	13	5	38,5%	13	6	46,2%	13	1	7,7%	13			13
Bom ambiente entre as pessoas	1	6,7%	15	1	6,7%	15	9	60,0%	15	4	26,7%	15			15

Quadro Nº 12 - Conhecimento de um Sistema de Informação Computadorizado de suporte à GRH

Categoria de resposta	Empresa INGA	
	Freq. Absolutas	%
Sim	10	66,7%
Não	5	33,3%
Total	15	100,0%

Quadro Nº 13 - Opinião do funcionamento desse Sistema de Informação

Categoria de resposta	Empresa INGA	
	Freq. Absolutas	%
funciona eficazmente	3	21,4%
notaram-se melhorias na GRH	6	42,9%
Tudo se manteve na mesma	5	35,7%
Total	14	100,0%

Quadro Nº 14 - A opinião dos inquiridos em relação ao conjunto de políticas de RH (Gestão do emprego)

Políticas	Empresa INGA											
	Nunca		Raramente		Por Vezes		Com Frequência		Sempre		Total	
	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%		
faz-se um planeamento quantitativo e qualitativo de RH	3	20,0%	11	73,3%	1	6,7%					15	
uma correcta definição de perfis profissionais	2	13,3%	2	13,3%	7	46,7%	4	26,7%			15	
A empresa procede a uma gestão estratégica de competências	2	13,3%	4	26,7%	8	53,3%	1	6,7%			15	
carreiras profissionais são objecto de planeamento	1	6,7%	6	40,0%	7	46,7%	1	6,7%			15	
afecção e desafecção de RH aos postos de trabalho é feita segundo um planeamento prévio	2	13,3%	6	40,0%	5	33,3%	2	13,3%			15	
A avaliação dos desempenhos é uma política de RH de importância estratégica e planeamento	3	20,0%	4	26,7%	7	46,7%	1	6,7%			15	
O DRH considera oportuno implementar um processo de auditoria à GRH	4	33,3%	5	41,7%	3	25,0%		0,0%			12	
em todas as componentes da Gestão do Emprego	1	8,3%	2	16,7%	6	50,0%	3	25,0%			12	

Quadro Nº 15 - A opinião dos inquiridos em relação ao conjunto de políticas de RH (Recrutamento e Seleção)

Valores	Empresa INGA											
	Nunca		Raramente		Por Vezes		Com Frequência		Sempre		Total	
	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%		
A empresa conhece e analisa o mercado de trabalho utilizando técnicas de pesquisa e análise do mercado	3	20,0%	9	60,0%	3	20,0%					15	
Utiliza formas convencionais de recrutamento	1	6,7%	3	20,0%	7	46,7%	4	26,7%			15	
Recrutamento interno tem preferência sobre o recrutamento externo	2	13,3%	3	20,0%	7	46,7%	3	20,0%			15	
É utilizado um conjunto integrado de técnicas de seleção			2	13,3%	2	13,3%	7	46,7%	4	26,7%	15	
Define e hierarquiza, antes de cada processo de seleção, critérios de escolha					8	53,3%	7	46,7%			15	
Os novos colaboradores são integrados através de um plano	1	6,7%	2	13,3%	10	66,7%	1	6,7%	1	6,7%	15	
No processo de recrutamento e seleção tenta ter uma conduta ética não fazendo qualquer discriminação sexual, racial, religiosa ou política	1	6,7%			3	20,0%	5	33,3%	6	40,0%	15	
No processo de seleção tenta aliar a experiência, as qualificações, e qualidades morais	1	6,7%	1	6,7%	6	40,0%	6	40,0%	1	6,7%	15	
O SIGRH desempenha um papel fundamental no processo de recrutamento, seleção e integração	1	7,7%	4	30,8%	7	53,8%	1	7,7%			13	

Quadro Nº 16 - A opinião dos inquiridos em relação ao conjunto de políticas de RH (Formação e desenvolvimento)

Valores	Empresa INGA										
	Nunca		Raramente		Por vezes		Com Frequência		Sempre		Total
	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	
Plano de formação contempla o diagnóstico, a execução, a avaliação do processo de formação			2	14,3%	7	50,0%	4	28,6%	1	7,1%	14
O colaborador tem acções de formação profissional por ele solicitadas	1	7,1%	4	28,6%	4	28,6%	5	35,7%			14
As chefias têm um papel fundamental no diagnóstico das necessidades de formação	1	7,1%	1	7,1%	4	28,6%	7	50,0%	1	7,1%	14
A empresa realizar acções de formação no posto de trabalho	1	7,1%	3	21,4%	7	50,0%	3	21,4%			14
A empresa utiliza técnicas, indicadores de avaliação da eficácia da formação	2	14,3%	3	21,4%	4	28,6%	4	28,6%	1	7,1%	14
As acções de formação estão ligadas com as necessidades detectadas na avaliação de desempenho	3	21,4%	1	7,1%	9	64,3%	1	7,1%			14
Acções de formação em sala da empresa dirigidas para as chefias e quadros superiores		0,0%	1	7,1%	11	78,6%			2	14,3%	14
Dispõe e já utiliza um sistema de e-learning	5	41,7%	6	50,0%	1	8,3%		0,0%			12
O SIGRH têm um papel fundamental no desenvolvimento da política de formação	2	22,2%	3	33,3%	4	44,4%		0,0%			9
O DRH concebeu um plano de informação e comunicação	2	14,3%	3	21,4%	7	50,0%	2	14,3%			14
Sistema de comunicação interna é um veículo de integração	1	7,7%	6	46,2%	3	23,1%	2	15,4%	1	7,7%	13
DRH concebeu um leque diversificado de meios e instrumentos de comunicação interna		0,0%	4	30,8%	6	46,2%	3	23,1%			13
A intranet é um instrumento para agilizar o processo de comunicação interna	1	7,1%	1	7,1%	4	28,6%	6	42,9%	2	14,3%	14
O SIGRH desempenha um papel decisivo no desenvolvimento do sistema de comunicação interna	2	20,0%	2	20,0%	4	40,0%	1	10,0%	1	10,0%	10
Existe uma avaliação sistemática da política de comunicação	4	33,3%	5	41,7%	2	16,7%	1	8,3%			12

Quadro Nº 17 - A opinião dos inquiridos em relação ao conjunto de políticas de RH (Manutenção de RH)

Políticas	Empresa										
	INGA										
	Nunca		Raramente		Por vezes		Com frequência		Sempre		Total
	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	
Sistema de recompensas composto por diversas componentes (salário base + prémios de produtividade + comissões + ...)	8	57,1%	4	28,6%	2	14,3%					14
tem um plano de benefícios sociais atractivo e que fideliza os colaboradores	6	42,9%	3	21,4%	5	35,7%					14
O plano de regalias sociais aplica-se a todos os membros da organização	5	38,5%	2	15,4%	4	30,8%	1	7,7%	1	7,7%	13
Os salários médios praticados são acima da média	4	28,6%	5	35,7%	3	21,4%	2	14,3%			14
Dispõe de um sistema de prémios de assiduidade	11	78,6%	3	21,4%							14
O SIGRH tem permitido flexibilizar o sistema de recompensas e incentivos	6	60,0%	4	40,0%							10
Existe um plano de SHST	1	8,3%	1	8,3%	3	25,0%	5	41,7%	2	16,7%	12
A política de SHST reveste-se uma importância estratégica			3	23,1%	3	23,1%	6	46,2%	1	7,7%	13
Existe uma cultura de SHST na empresa			4	33,3%	4	33,3%	4	33,3%			12
A formação profissional tem tido um papel preponderante na redução de acidentes de trabalho	4	36,4%	2	18,2%	4	36,4%	1	9,1%			11
As comissões de higiene e segurança têm um papel activo	4	36,4%	5	45,5%	1	9,1%	1	9,1%			11
As tecnologias avançadas de produção contribuiu para a melhoria das condições de trabalho	1	8,3%	1	8,3%	7	58,3%	3	25,0%			12
O SIGRH tem tido um papel importante na concepção e implementação da política de SHST	2	20,0%	3	30,0%	4	40,0%	1	10,0%			10
Incentiva-se a participação dos trabalhadores na tomada de decisões operacionais	3	27,3%	5	45,5%	3	27,3%					11
Encaram-se os sindicatos representados na empresa como parceiros de negociação	5	41,7%	5	41,7%	2	16,7%					12
O DRH é porta-voz da empresa nos processos de negociações colectivas	3	30,0%	2	20,0%	4	40,0%	1	10,0%			10
A proliferação de sindicatos torna morosos e complexos os processos de negociação	1	10,0%	3	30,0%	5	50,0%	1	10,0%			10
As comissões de trabalhadores participam na definição de estratégia de RH	6	54,5%	2	18,2%	3	27,3%					11
O SIGRH facilita o processo de negociação com os diversos parceiros	2	25,0%	4	50,0%	2	25,0%					8
Informação médica de cada colaborador é tratada com a máxima confidencialidade			2	16,7%	2	16,7%	6	50,0%	2	16,7%	12
Aposta numa política de SHST por uma questão de imagem da Organização	1	9,1%	1	9,1%	7	63,6%	2	18,2%			11

Quadro Nº 18 - Influências da utilização generalizada das TIC na GRH (Quest. Nº 10)

Aspectos	Empresa				
	INGA				
	Aumentou		Diminuiu		Total
Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%		
Controlo sobre as pessoas	4	100,0%	4	100,0%	4
Volume de trabalho	4	100,0%	4	100,0%	4
Stress	2	40,0%	3	60,0%	5
Conhecimento sobre a missão da empresa	3	75,0%	1	25,0%	4
Comunicação informal	3	50,0%	3	50,0%	6
Pessoal operacional	1	25,0%	3	75,0%	4

Quadro Nº 19 - Em que medida os SI/TIC na área de GRH contuíram para a resolução de algumas dificuldades

Dificuldades	Empresa										
	INGA										
	Pouco		De alguma forma		Contribuíram		Consideravelmente		Muito		Total
Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%		
Partilha da Função RH			2	22,2%	3	33,3%	4	44,4%			9
Actualização dos ficheiros de RH					2	22,2%	4	44,4%	3	33,3%	9
Necessidade de reestruturação da função RH					4	50,0%	4	50,0%			8
Gestão integrada das políticas de RH			2	25,0%		0,0%	5	62,5%	1	12,5%	8
Integração da estratégia de RH na estratégia do negócio	1	12,5%	1	12,5%	2	25,0%	3	37,5%	1	12,5%	8
Formação personalizada para cada trabalhador	2	22,2%	1	11,1%	2	22,2%	3	33,3%	1	11,1%	9
Gestão das carreiras profissionais	1	12,5%	1	12,5%	3	37,5%	2	25,0%	1	12,5%	8
Planeamento das necessidades de RH em cada sector	1	12,5%	2	25,0%	2	25,0%	3	37,5%			8
Implementação de sistemas de remuneração e incentivos flexíveis	1	12,5%	3	37,5%			2	25,0%	2	25,0%	8
Integração da função de RH com as outras funções da empresa	1	11,1%	3	33,3%	3	33,3%	1	11,1%	1	11,1%	9
Existência de indicadores na área de GRH	1	11,1%			4	44,4%	1	11,1%	3	33,3%	9

Quadro Nº 20 - Finalidades para que utilizaram os inquiridos o SIGRH

Finalidades	Empresa				
	INGA				
	Assinalou		Não assinalou		Total
	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	
Marcação de férias	2	28,6%	5	71,4%	7
Atualização de dados pessoais	2	28,6%	5	71,4%	7
Inscrição em cursos de formação profissional	2	28,6%	5	71,4%	7
Consulta de informação de Recursos Humanos	6	85,7%	1	14,3%	7
Preenchimento de questionários de avaliação de desempenho	1	14,3%	6	85,7%	7
Preenchimento de questionários de clima organizacional	1	14,3%	6	85,7%	7
Envio de candidaturas para preenchimento de vagas na empresa	1	14,3%	6	85,7%	7
Ter formação à distância			7	100,0%	7
Outras	1	33,3%	2	66,7%	3

Quadro Nº 21 - A organização possui um código ético e de conduta

Categoria de resposta	Empresa	
	INGA	
	Freq. Absolutas	%
Sim	5	55,6%
Não	4	44,4%
Total	9	100,0%

Quadro Nº 22 - papel preponderante do DRH na elaboração do código ético

Categoria de resposta	Empresa	
	INGA	
	Freq. Absolutas	%
Muito		0,0%
Bastante	4	50,0%
Pouco	3	37,5%
Nada	1	12,5%
Total	8	100,0%

Quadro N° 23 - Em que medida a empresa está atenta e salvaguarda os seguintes direitos e obrigações

Direitos e obrigações	Empresa														
	INGA														
	Nunca		Raramente		Poucas vezes		Às vezes		Muitas vezes		Quase sempre		Sempre		Total
Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%		
Privacidade e confidencialidade dos dados			2	16,7%	1	8,3%			2	16,7%	3	25,0%	2	16,7%	12
Autonomia e liberdade dos indivíduos	1	8,3%	1	8,3%			5	41,7%	2	16,7%	2	16,7%	1	8,3%	12
Segurança dos dados			1	8,3%	1	8,3%			1	8,3%	3	25,0%	1	8,3%	12
Integridade da Informação				0,0%	2	16,7%	4	33,3%	2	16,7%	3	25,0%	1	8,3%	12
Liberdade no acesso à informação			3	25,0%	2	16,7%	3	25,0%	2	16,7%	2	16,7%			12
Transparência na definição de critérios de acesso à informação			3	25,0%		0,0%	6	50,0%	3	25,0%					12
Transparência na definição de critérios de controlo e manipulação da informação			3	25,0%	1	8,3%	6	50,0%	2	16,7%					12
Fornecer formação adequada e suficiente para compreender e utilizar os SI	3	27,3%	1	9,1%	1	9,1%	2	18,2%	3	27,3%	1	9,1%			11
Motivar os trabalhadores para a melhoria contínua	2	16,7%	2	16,7%	3	25,0%	4	33,3%			1	8,3%			12
Oferecer qualidade de vida no trabalho	1	8,3%	4	33,3%	3	25,0%	2	16,7%	2	16,7%					12
Tratar com justiça e equidade todos os colaboradores	3	25,0%	1	8,3%	4	33,3%	2	16,7%	1	8,3%	1	8,3%			12

Quadro Nº 24 - Situações relativas à utilização do email

Situações	Empresa												Total		
	INGA														
	Nunca		Raramente		Poucas vezes		Às vezes		Muitas vezes		Quase sempre			Sempre	
Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%	Freq. Absolutas	%
Possibilidade de utilização interna (intranet)	2	13,3%	2	13,3%	1	6,7%	1	6,7%	2	13,3%	4	26,7%	9	60,0%	15
Possibilidade de utilização externa (extranet)	2	15,4%	2	15,4%	2	15,4%	4	30,8%	1	7,7%	2	15,4%	5	33,3%	15
Restrições ao uso	5	38,5%	1	7,7%	1	7,7%	1	7,7%	2	15,4%	2	15,4%	1	7,7%	13
Censura dos conteúdos															13

Quadro Nº 25 - Há Acesso livre à Internet

Categoria de resposta	Empresa	
	INGA	
	Freq. Absolutas	%
Sim	4	28,6%
Não	10	71,4%
Total	14	100,0%

Quadro Nº 26 - monitorização electrónica no local de trabalho

Categoria de resposta	Empresa	
	INGA	
	Freq. Absolutas	%
Sim	5	55,6%
Não	4	44,4%
Total	9	100,0%

Quadro Nº 27 - Controlo através de relógio de ponto

Categoria de resposta	Empresa	
	INGA	
	Freq. Absolutas	%
Sim	14	100%
Não		
Total	14	100%

Quadro Nº 28 - o controlo é uma das funcionalidades do SIGRH

Categoria de resposta	Empresa	
	INGA	
	Freq. Absolutas	%
Sim	6	46,2%
Não sabe	7	53,8%
Não se aplica		
Total	13	100,0%

Quadro nº 29 - Impactos éticos à utilização de SI/TIC na GRH

Categoria de resposta	Empresa	
	INGA	
	Freq. Absolutas	
Aumento da eficácia, rapidez de procedimentos	1	

Quadro nº 30 - Limites éticos à utilização de SI/TIC na GRH

Categoria de resposta	Empresa	
	INGA	
	Freq. Absolutas	
Hierarquização do acesso a conteúdos sensíveis; garantia de confidencialidade; Perfil ético dos utilizadores do sistema	1	

