

Tecnologias da Informação e da Comunicação e Gestão das Pessoas – Novas oportunidades e Ameaças

Carlos Zorrinho

Universidade de Évora, Évora, Portugal

czorrinho@uevora.pt

Fátima Jorge

Universidade de Évora, Évora, Portugal

mfj@uevora.pt

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 lhe está associada, torna-se fundamental 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.

Nesta comunicação abordam-se os principais impactes da adopção de SIGRH/TIC na gestão das pessoas e dos Departamentos de Recursos Humanos, bem como as oportunidades e ameaças que daí decorrem.

Palavras chave: Gestão de Recursos Humanos, Sistemas de Informação de Gestão de Recursos Humanos, Limites Éticos, Gestão pela Cultura Ética.

Introdução

Neste início de século ganha cada vez mais pertinência a temática da gestão das pessoas e da sua articulação com o Departamentos de Recursos Humanos (DRH), o tipo de organização dos mesmos e as funções e o(s) papel(eis) a desempenhar por estes órgãos da estrutura organizacional.

Em todas as organizações que insistam em mantê-los na sua estrutura organizacional, há, no entanto, que adoptar novas lógicas, cujas palavras-chave, conforme refere (Peretti, 1997), são:

Personalização - Adaptação - Mobilização - Partilha – Antecipação

A concepção de Sistemas de Informação de Gestão de Recursos Humanos suportados tecnologicamente (SIGRH/TIC) tem alterado substancialmente a forma de organização do trabalho dos DRH, permitindo aumentar a produtividade, melhorar o serviço, melhorar a qualidade das decisões da Gestão de Recursos Humanos (GRH), tornando possível e efectiva a partilha da função recursos humanos por todos os responsáveis da empresa e melhorando e aumentando as possibilidades de antecipação.

Apesar dos impactos potencialmente positivos dos SI/TIC na GRH, torna-se cada vez mais relevante analisar algumas questões éticas que se colocam aos responsáveis das Organizações, quando da concepção e exploração dos SI para esta área da Gestão dos Recursos Humanos. É esse o objectivo central desta comunicação, que para o efeito se estrutura em três pontos:

- 1. O que é e para que serve um SIGRH/TIC*
- 2. Quais os impactos concretos do SIGRH/TIC na concepção e implementação de Políticas de Recursos Humanos*
- 3. Impacto estratégico do SIGRH/TIC na Gestão de Recursos Humanos, em termos latos*

1 O que é e para que serve um SIGRH/TIC

Antes de proceder à definição de Sistema de Informação de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH), torna-se oportuno apresentar as definições de *informação* e *sistema de informação*, para estabelecer uma plataforma terminológica comum. " A informação é, por natureza, uma representação simbólica, em código convencionado, 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 p.15]. 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 [cit. por Laudon e Laudon p.10].

Tendo por base as definições anteriores estamos em condições de apresentar o objecto da nossa reflexão ao longo deste artigo. Um *Sistema de Informação de Gestão Recursos Humanos* (SIGRH) é 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 p.77]. Como qualquer outro *Computer-Based Information System* (CBIS), um SIGRH é mais do que uma *high-technology black box*. Um SIGRH integra basicamente as seguintes componentes: [Ceriello 1998 p.8]

- **Dados sobre os empregados** organizados num conjunto de ficheiros designado 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** – Repositório dos procedimentos que suportam actividades computadorizadas e operações em que a segurança, privacidade ou limitações tecnológicas induzam a que não seja envolvido o computador.
- **Políticas e procedimentos** - *standards* para os processos manuais e automatizados que definem como proceder a entradas específicas de dados, transacções actualizadas, geração de relatórios, manutenção do sistema e actividades relacionadas.
- **Utilizadores** - os valores, as necessidades, as qualificações, a experiência e as capacidades (skills) quer dos desenhadores, quer dos utilizadores; inclui todos os utilizadores desde os aprendizes aos especialistas, "both within human resources and outside".

O ponto de partida para um SIGRH 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 base 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 SIGRH é fornecer aos seus utilizadores informação. Os fins para que esta informação é utilizada variam, mas o que se verifica, quase sempre, é que o SI é suportado por 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 repositório 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 ajudam a identificar possíveis candidatos para determinados cargos [Morton 1991 p.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 p.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 p.78-79] o sistema de informação deve ter procedimentos funcionais em três grandes domínios:

a) A gestão dos salários; b) A gestão administrativa do pessoal; c) A gestão dos Recursos Humanos.

Pensamos que a abordagem de Torrington e Hall [1998 p.133] é ainda mais abrangente em termos dos conteúdos do SIGRH. Para estes autores o SIGRH deve ser visto como o resultado integrado de quatro áreas de informação:

i) informação individual de cada colaborador; ii) informação agregada do pessoal; iii) informação sobre os sistemas e actividades de RH; iv) informação sobre a contribuição da função RH.

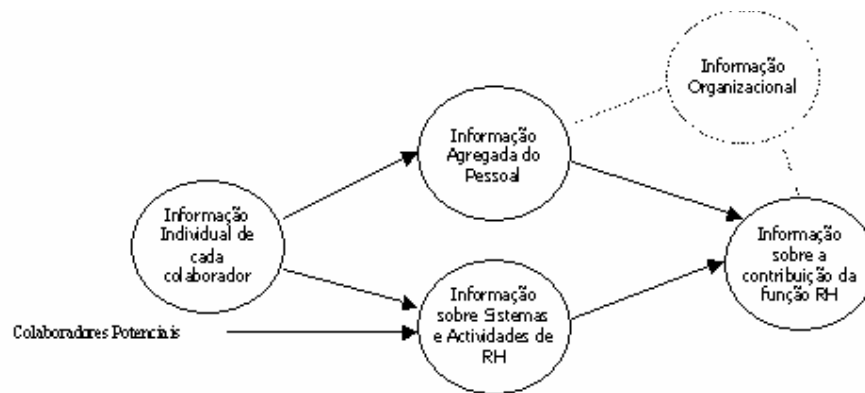


Figura 1 - Um modelo para a Informação de RH [Torrington e Hall 1998 p. 133]

Face a este quadro conceptual de referência é possível deduzir um conjunto de reflexões sobre os impactos da concepção e implementação de um SIGRH/TIC na GRH.

Sem cedências fáceis a determinismos, tecnológicos ou outros, é nossa intenção alertar para alguns limites éticos que se colocam à implementação de um SIGRH/TIC. Contrariando o que defendem alguns autores como p ex. [Pasqualetto 1994] que consideram que "o SIGRH seria um modelo perfeito de eficiência e qualidade dos dados se apenas os colaboradores do Centro de Informação de Gestão de Recursos Humanos (CIGRH) utilizassem o sistema", parece-nos fundamental reflectir sobre as consequências da abertura, maior ou menor, do SIRH., porque, 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".

Neste contexto torna-se 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.

2 Análise de impactos concretos do SIGRH/TIC na concepção e implementação de Políticas de Recursos Humanos

Com a utilização generalizada de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's) como suporte às diferentes áreas da gestão empresarial tem vindo a ser possível concretizar uma necessidade, há muito sentida, pelas organizações na área da gestão dos recursos humanos;- sistematizar e integrar a diversidade de informações relativas à vida pessoal e profissional dos colaboradores da empresa.

As organizações que ainda não contam com o apoio informático na realização da gestão corrente do pessoal apresentam, regra geral, um sistema de informação de pessoal não estruturado e com um nível mínimo de integração dos dados relativos a cada colaborador. Fazem gestão administrativa de pessoal com bastante dificuldade, não tendo grande possibilidade de conceber e implementar de uma forma articulada as políticas de recursos humanos-chave para sustentarem o desenvolvimento efectivo dos colaboradores internos.

Isto não quer dizer que este tipo de empresas, normalmente de pequena e média dimensão, não tenham critérios de recrutamento e selecção; façam algum tipo de avaliação de desempenho formal ou informal e tenham alguns critérios de promoção; concebam um sistema de remunerações e incentivos adaptado às suas necessidades e possibilidades; salvaguardem os interesses básicos de saúde, higiene e segurança no trabalho; ou, pontualmente, dêem oportunidades de formação profissional a alguns dos seus colaboradores. O que raramente acontece é a concretização de uma gestão de recursos humanos que se suporte na informação integrada e sinérgica que resulta da implementação de todas as políticas de recursos humanos atrás referidas, o que coloca este tipo de empresas, claramente, na fase de gestão administrativa de pessoal.

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 limites éticos das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's) na gestão e implementação de um conjunto de Políticas de Recursos Humanos.

Incidiremos a nossa análise em cinco políticas de Recursos Humanos presentes, de forma mais ou menos explícita, em todas as Organizações, independentemente da sua dimensão e da estruturação do SIGRH.

Essas políticas são: *Recrutamento, Selecção e Integração; Análise de Funções e Avaliação de Desempenho; Sistema de Remuneração e Incentivos; Sistema de Saúde, Higiene e Segurança no*

Trabalho; Formação Profissional e Desenvolvimento dos Colaboradores. Abordaremos ainda como complemento a estas políticas/dimensões tradicionais da gestão de Recursos Humanos, a dimensão emergente das *Novas Formas de Organização do Trabalho*.

A) Recrutamento, Selecção e Integração

A utilização de TIC's 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 a empresa pretenda 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.

Contudo, quanto mais se difundir a informação maior é 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 exaustivos 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.

Contudo, a garantia absoluta do direito à confidencialidade numa auto-estrada de informação, como é o caso da *Internet* é impossível de assegurar. Por outro lado a 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, é algo que deve ser permanentemente verificado e avaliado.

São muito complexas as questões éticas que se colocam neste domínio de prestação de serviço via *Internet*. Questões de natureza similar se colocam, aliás, em todas as áreas de actividade contempladas pelo comércio emergente de suporte electrónico.

B) Análise de Funções e Avaliação de Desempenho

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 mais vanguardistas 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 como 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 existentes na empresa?

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.

Mas também neste domínio se poderão colocar questões de natureza moral, ética e até legal decorrentes da possibilidade dos responsáveis disporem permanentemente de uma fotografia

actualizada sobre a natureza das funções, 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 **avaliação de desempenho** existem, cada vez mais, métodos sofisticados de avaliação de desempenho assistidos por computador, facilitando a utilização de instrumentos de avaliação de desempenho, permitindo analisar e quantificar a obtenção dos objectivos pré-definidos, assim como o cálculo e análise dos desvios. Existe também a possibilidade de construir *tableaux de bord sociaux* que evidenciam as performances reais de cada colaborador por áreas e/ou departamentos da empresa, comparando-as com as performances esperadas face ao planeamento de objectivos.

As tecnologias de informação nesta área permitem ainda a síntese da informação recolhida por todos os actores envolvidos no processo de avaliação, abrindo a possibilidade de harmonizar de pontos de vista. Podem, ainda, evitar-se alguns erros típicos da avaliação de desempenho, como, por exemplo, avaliar o candidato pelo desempenho que teve no passado, em resultado da ausência de mecanismos de avaliação contínua.

Um sistema de informação suportado informaticamente permite algo fundamental para tornar objectivo todo o processo - a possibilidade de comparar informações relativas a períodos de tempo idênticos.

Depois de recolhidas, tratadas e sistematizadas todas as informações relativas ao desempenho de cada colaborador com o apoio de ferramentas informáticas, a realização da entrevista de avaliação de desempenho, espaço privilegiado de comunicação *face to face* entre o(s) avaliador(es) e o avaliado, continua a ser pertinente.

As tecnologias de informação, só por si, são neutras no que concerne à democraticidade e à equidade dos processos. Os actores sociais que as desenham ou manipulam, definem em última análise os limites de equidade e democracia que desejam introduzir neste e noutros processos de decisão empresariais.

C) Sistema de Remuneração e Incentivos

Como já foi referido atrás, os 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 ainda 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. 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, é saudável para o crescimento do potencial da organização e da eficácia de desempenho dos colaboradores.

Contudo, se da personalização resultarem conflitos latentes ou manifestos, o clima organizacional poderá ser perturbado, gerando 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.

D) Sistema de Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho (SHST)

Esta 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.

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. As análises clínicas e os exames de rotina feitos no âmbito da medicina no trabalho permitem ter informações actualizadas sobre a saúde e comportamento de todos os indivíduos. As organizações devem zelar pelo bem-estar físico e mental das pessoas que empregam, visando 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.

No entanto, 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.

E) Formação Profissional e Desenvolvimento dos Colaboradores

Na perspectiva integrada e transversal com que temos vindo a apresentar as políticas de Recursos Humanos, já referimos por várias vezes, as relações biunívocas entre a formação profissional e as outras políticas, entendida a formação como o fim e princípio do ciclo de vida da gestão e das políticas de recursos humanos.

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

Ao enumerar as várias fases do processo de formação é fácil detectar contributos positivos dos SIRH no seu planeamento e implementação.

- 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, escolher entre formadores internos ou externos e ponderar entre realizar a 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. Contudo, 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...etc...);

- 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.

F) 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, torna-se cada vez mais pertinente abrir o espectro da análise, incluindo a área das Novas Formas de Organização do Trabalho, considerando domínios como o teletrabalho, a flexibilidade na exercício dos desempenhos específicos , as organizações virtuais e as organizações 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 e de desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores envolvidos em novas formas de organização do trabalho, expondo contudo estes mesmos colaboradores 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 p.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 resultar frequentemente, como consequência da sua utilização, a perda/eliminação de postos de trabalho. Embora muitos economistas defendam que, a longo prazo, as tecnologias gerem mais postos de trabalho do que os por ela eliminados, não há dúvida do seu forte impacto, quer no tipo de postos de trabalho e profissões, quer nos níveis salariais [Spinello 1997 p.234]”.

No domínio das novas formas de organização do trabalho em particular e da sociedade em geral, confluem enormes desafios lançados pelos SI/TIC, de que resultam novas responsabilidades de controlo e regulação, salvaguardando valores fundamentais tão diversos como a privacidade, a liberdade individual, a fiabilidade e qualidade da informação, a segurança dos sistemas, a conciliação da vida familiar com a vida profissional e os limites da flexibilidade laboral balizada entre a estabilidade ou a precaridade absoluta dos vínculos laborais.

Desta pertinente problematização, mais do que respostas fechadas, resultam algumas questões essenciais: “ 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.

Na matriz de valores prevalecente na sociedade ocidental, quando se implantam e utilizam SI, a saúde, a segurança, a estabilidade 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 as nossos SI bem como para os nossos produtos e serviços? Poderemos construir SI's que respeitem os direitos de privacidade das pessoas e conseguir simultaneamente atingir os nossos objectivos organizacionais? Deverão os SI telecontrolar os trabalhadores? O que deveremos fazer quando um SI desenhado para aumentar a eficiência e a produtividade elimina postos de trabalho? “ [Laudon e Laudon 1996 p. 35].

Trata-se de uma bateria de questões fundamentais, cuja resposta consistente exige cada vez mais o recurso a referenciais éticos de gestão empresarial, a nosso ver, um dos domínios do saber e da regulação social que vão marcar a gestão nos próximos anos.

4 Impacto Estratégico do SIGRH/TIC na Gestão de Recursos Humanos, em termos latos

Segundo Snell [1995] um SIGRH/TIC 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.

Da utilização dum SIGRH/TIC resulta em condições normais um incremento de eficiência, ou seja, o que se pretende realizar no âmbito da GRH, tende a ser realizado mais depressa, com maiores índices de partilha e maior flexibilidade de desempenho.

Também ao nível da eficácia, a velocidade, a partilha e a flexibilidade abrem novas perspectivas de adequação das respostas às necessidades e aos objectivos da Gestão dos Recursos Humanos.

Através do reforço potencial destes dois pilares críticos da gestão, a eficiência e a eficácia, acresce o potencial estratégico da Gestão de Recursos Humanos, como um dos factores competitivos e geradores de vantagens competitivas sustentadas.

Contudo, a sustentabilidade estratégica suportada num mais eficiente e eficaz desempenho da Função de Gestão dos Recursos Humanos e numa melhor Gestão das Pessoas implica, mais do que em qualquer outra área funcional das organizações, o desenvolvimento dum clima de confiança e duma cultura ética de relacionamento.

A existência ou não desses pressupostos de confiança e cultura, constituem em nossa opinião, mais do que qualquer condicionante tecnológica, a chave para que a implantação dum SIGRH/TIC constitua a prazo uma oportunidade de afirmação estratégica da organização e não uma ameaça à sua solidez, identidade e capacidade de valorar a dimensão humana da sua missão.

Obviamente neste como noutro domínios, a dicotomia não é por natureza absoluta. As fronteiras entre a ameaça e a oportunidade são fluídas e exigem uma monitorização permanente e informada.

Essa monitorização obedece também a algumas condições de sucesso. A transparência de procedimentos e o nível geral de qualificação das pessoas, constituem dois indicadores determinantes do potencial de êxito no aproveitamento da implementação de SIGRH/TIC para consolidar vantagens e aproveitar oportunidades estratégicas para a organização.

Contudo, não bastam atitudes voluntaristas, por muito meritórias que sejam, para conseguir resultados. É necessário dotar as pessoas de instrumentos de partilha e participação, através de políticas inclusivas do ponto de vista da formação tecnológica, de forma a que os membros da organização possam conhecer e compreender em termos gerais os objectivos e os processos subjacentes à modernização da GRH, motivando-se e mobilizando-se em consequência para que o impacto organizacional seja positivo e duradouro.

Conclusão

A concepção e implementação de um SIGRH suportado por TIC's, não coloca em causa a existência de Departamentos de Recursos Humanos. O tipo e natureza das funções e o papel desempenhado é que poderão vir a ser, nalguns casos, reequacionados. Como referem [Kinnie & Arthurs 1993] "a implementação de um SIGRH/TIC dá aos profissionais de Recursos Humanos uma grande oportunidade de demonstrar que eles podem acrescentar valor à Organização de novas e distintas formas".

Os responsáveis pelos Departamentos de Recursos Humanos, conjuntamente com o topo estratégico, enfrentam hoje um leque de desafios e responsabilidades que não se colocavam na ausência de SIGRH.

Desses desafios destacamos a responsabilidade na definição de limites éticos e morais no uso, acesso e manipulação de todas as informações de carácter pessoal e profissional dos colaboradores da empresa.

Serem os promotores e garantes de uma *Gestão pela Cultura Ética* parece ser inevitavelmente um dos papéis de importância estratégica reservado aos responsáveis pela Gestão das Pessoas e das Competências no futuro que se avizinha.

6 Referências

- Ceriello, Vincent R., *Human Resource Management Systems*, Jossey- Bass, 2ªed., 1998.
- Chiavenato, Idalberto, *Recursos Humanos*, Ed. Atlas, 5ª Edição, Ed. Compacta, 1998.
- 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.
- 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.
- Laudon, Kenneth C., Laudon, Jane Price, *Management Information Systems*, Prentice Hall, 4ªed, 1996.
- Leonard, B., ”Open and Shut HRIS”, *Personnel Journal* 70 (7), (1991), pp.59-62.
- Jones, John W., *Virtual HR: Human Resources Management in the Information Age*, Crisp Publications, 1998.
- Martin, James, *Principles of Data-Base Management*, New Jersey, Ed. Prentice-Hall, 1976.
- Martory, Bernard , *Tableaux de Bord Sociaux*, Paris, Ed. Nathan, 1992
- Pasqualetto, “Personnel computing: Staffing, Privacy and Security Measures”, *Personnel Journal*, Supplement, 1994, pp.15-16
- Peretti, J.M., *Recursos Humanos*, Lisboa, Ed. Silabo, 1997
- 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.
- Schultheis, Robert; Sumner, Mary, *Management Information Systems: The Managers View*, McGraw-Hill, 4ªed., 1998.
- 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.
- Spinello, Richard A., *Case Studies in Information and Computers Ethics*, New Jersey, Prentice-Hall, 1997.
- Torrington, Derek; Hall, Laura, *Human Resource Management*, Ed. Prentice-Hall, 4ª Ed., 1998.
- Winstanley, Diana; Woodall, Jean, *Ethical Issues in Contemporary Human Resources*, London, MacMillan, 2000.
- Whitaker, Reg, *The End of Privacy*, New York, The New Press, 1999.
- Zorinho, Carlos, *Gestão da Informação – Condição para Vencer*, Ed. IAPMEI, 1995