



UNIVERSIDADE POLITÉCNICA
INSTITUTO SUPERIOR ABERTO

Impacto do uso das Tecnologias de Informação e Comunicação na Gestão de Recursos
Humanos: Caso da empresa Limetal (2020)

Eunisse Paulino

Maputo

2021

Eunisse Paulino

Impacto do uso das Tecnologias de Informação e Comunicação na Gestão de Recursos
Humanos: Caso da empresa Limetal (2020)

Monografia Científica apresentada à Universidade
Politécnica, Instituto Superior Aberto, como requisito para
a obtenção do grau de Licenciatura em Gestão de Recursos
Humanos.

Supervisor: Mestre Hélio de Sousa

Maputo

2021

Declaração de Autoria

Eu Eunisse Paulino, declaro por minha honra, que o trabalho é da minha autoria e que nunca foi anteriormente apresentado para avaliação em nenhuma Instituição de Ensino Superior Nacional ou de outro país.

Maputo, Outubro de 2021

(Eunisse Paulino)

Termo de responsabilidade da candidata e do supervisor

“Impacto do uso das Tecnologias de Informação e Comunicação na Gestão de Recursos Humanos: Caso da empresa Limetal (2020)”

Trabalho a ser submetido ao Instituto Superior Aberto, como cumprimento parcial dos requisitos necessários para obtenção do grau de Licenciatura em Gestão dos Recursos Humanos.

A Candidata

(Eunisse Paulino)

O Supervisor

Mestre Hélio de Sousa

Dedicatória

Dedico este trabalho especialmente à minha família, que tanto se privou da minha presença durante os anos de aulas e elaboração do presente trabalho.

Ao meu marido, meus filhos, meus pais e irmão, aos amigos e colegas da Faculdade pelo companheirismo, às amigas por me ajudarem para que não desistisse.

Aos docentes, ao Orientador, à empresa e aos trabalhadores, o meu muito obrigado. Sem todos vocês não seria possível.

Agradecimentos

À minha família em especial, por todo apoio.

Aos docentes que estiveram comigo neste processo, pelo aprendizado.

Ao Orientador, Mestre Hélio de Sousa, pela orientação e paciência durante a elaboração do trabalho.

À empresa que abriu as portas para que pudesse implementar o que aprendi nestes anos e pela finalização do trabalho de curso.

Aos colaboradores inquiridos pela colaboração

A todos que directa ou indirectamente contribuíram para a elaboração deste trabalho.

Lista de abreviaturas

DRH – Departamento de Recursos Humanos

GP – Gestão de Pessoas

GRH – Gestão de Recursos Humanos

TIC'S – Tecnologias de Informação e Comunicação

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

RH – Recursos Humanos

Resumo

A pesquisa tem como objectivo avaliar o impacto do uso das TIC's na GRH na empresa Limetal, no período de 2020. A pesquisa, de natureza descritiva, abarcou uma amostra de 3 (três) trabalhadores seniores daquela empresa, a saber, o Gestor da empresa, a Assistente de Recursos Humanos e o Contabilista. Para a operacionalização do objectivo da pesquisa, foram feitas entrevistas com questões abertas e fechadas à amostra com o propósito de obter os resultados. A pesquisa tinha como objectivo avaliar o impacto do uso das TIC's na GRH na empresa Limetal, o que foi cumprido através do trabalho de campo. O problema foi resolvido a partir da verificação das hipóteses, pois o uso das TIC's melhorou a função GRH da empresa Limetal. A metodologia escolhida foi adequada para a realização desta pesquisa. Recomenda-se que a empresa Limetal deve acompanhar a evolução das TIC's porque estão em constante mutação. As TIC's, sendo poderosas ferramentas de comunicação, devem trazer mudanças significativas rumo à eficiência e à eficácia organizacional e ter grande impacto na GRH na empresa Limetal.

Palavras-chave: Impacto, Uso, Tecnologias, Informação, Comunicação, Gestão, Recursos Humanos, Empresa, Limetal.

Abstract

The research aims to assess the impact of the use of ICTs in HRM in the Limetal company, in the period 2020. The research, of a descriptive nature, included a sample of 3 (three) senior workers from that company, who are the company Manager, the Human Resources Assistant and the Accountant. For the operationalization of the research objective, interviews were made with open questions and closed the sample with the purpose of obtaining the results. The research aimed to evaluate the impact of the use of ICTs in HRM in the Limetal company, which was accomplished through fieldwork. The problem was solved by verifying the hypotheses, as the use of ICTs improved the HRM function of the Limetal company. The chosen methodology was suitable for carrying out this research. It is recommended that the Limetal company should follow the evolution of ICT's because they are constantly changing. ICT's, being a powerful communication tool, should bring significant changes towards organizational efficiency and effectiveness and have a great impact on HRM in the Limetal company.

Key-words: Impact, Use, Technologies, Information, Communication, Management, Human Resources, Company, Limetal.

ÍNDICE

Declaração de Autoria	i
Termo de responsabilidade da candidata e do supervisor	ii
Dedicatória	iii
Agradecimentos	iv
Lista de abreviaturas	v
Resumo	vi
CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO	1
1.1 Contextualização	1
1.2 Problema de investigação	2
1.3 Hipóteses	2
1.4 Objectivo	3
1.4.1 Objectivo geral	3
1.4.2 Objectivos específicos	3
1.5 Organização do trabalho	3
CAPÍTULO II: QUADRO TEÓRICO E CONCEPTUAL	5
2.1 Marco conceptual	5
2.1.1 Tecnologias da Informação e Comunicação	5
2.1.2 Gestão de Recursos humanos	6
2.2 Quadro Teórico	7
2.2.1 Importância das TIC's para as organizações	7
2.2.2 Potencialidades das TIC's	8
2.2.3 Pessoas como recursos ou como parceiros da organização	8
2.2.4 As pessoas como colaboradoras e parceiras da organização	9
2.2.5 Aspectos fundamentais da moderna gestão de pessoas	10
2.2.6 Objectivos da gestão de pessoas	11
2.2.7 Processos de gestão de pessoas	14
2.2.8 Gestão de pessoas como responsabilidade de linha e função de <i>staff</i>	17
2.2.9 Gestão de pessoas através de recursos de tecnologia de informação e comunicação ...	18
CAPÍTULO III: PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	23
3.1 Tipo de estudo	23
3.2 População e amostra	23
3.2.1 População	23
3.2.2 Amostra	23
3.3 Técnicas e instrumento de recolha de dados	24
3.3.1 Entrevista	24
3.2.2 Observação directa	24
3.4 Procedimentos administrativos	25
3.4.1 Tipo de amostragem	25
3.4.2 Critérios de inclusão e exclusão	25

CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO, DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	26
4.1 Apresentação do objecto de Estudo	26
Perfil	26
Serviços	26
Objectivos	26
Missão	26
Visão	27
Responsabilidade Social	27
4.2 Apresentação dos dados recolhidos	28
4.3 Discussão	31
CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E SUGESTÕES	34
5.1 Conclusões	34
5.2 Sugestões	34
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	35
APÊNDICES	38
Apêndice I – Instrumento de Pesquisa: Guião de entrevista	39
Apêndice II – Termos de consentimento livre e informado	41

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

O modelo actual de gestão competitiva de pessoas afirma que elas próprias devem ser fonte de vantagem competitiva. Mas a área de Recursos Humanos (RH) também tem que ser por si só, uma fonte que agregue valor a cadeia de valor organizacional (Costa, 2002).

De acordo com Leme (2008), a informática tornou-se uma ferramenta auxiliar para muitos profissionais e para o RH, esta realidade não poderia ser diferente. Hoje, cada vez mais os avanços tecnológicos optimizam os serviços prestados pelas organizações e conseqüentemente influenciam o aumento da produtividade e o fortalecimento da competitividade.

Atrelada às constantes transformações, o mercado começa a convencer-se que esses recursos não vieram apenas para beneficiar grandes organizações, uma vez que também são acessíveis às pequenas e médias empresas (Leme, 2008).

Nesta óptica, o homem inventou as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's) para tornar a sua vida fácil e próspera em todos os domínios, daí a sua importância social e económica nos últimos tempos, pois elas, indubitavelmente alteraram a forma como ao longo de várias décadas se exerceu a gestão empresarial e a actividade social.

No que se refere à Gestão de Recursos Humanos, uma empresa deve ter um Departamento de Recursos Humanos (DRH) que, segundo Chiavenato (2004), é entendido como o conjunto de empregados dessa empresa que tem como principal objectivo maximizar o retorno do capital investido na contratação de pessoal e minimizar o risco financeiro, combinando as necessidades individuais das pessoas com as da empresa.

Temos acompanhado através dos *media*, que as TIC's provocaram uma mudança na produção e agora estão a provocar uma mudança nos outros sectores como a gestão das pessoas, consideradas como factores-chave para a qualidade e produtividade em mercados competitivos.

Por isso, para que o processo de Gestão de Recursos Humanos (GRH) seja célere nas empresas, é indispensável a implantação das TIC's, dado que, em todo mundo o ambiente organizacional tem atravessado mudanças no mercado e na própria sociedade. É evidente que as TIC's trouxeram mudanças significativas na execução das actividades de GRH, proporcionando maior eficiência e eficácia organizacional.

Assim, com este estudo pretende-se analisar profundamente o impacto do uso das TIC's na GRH na empresa Limetal, na Cidade de Maputo.

1.2 Problema de investigação

No actual mundo globalizado, o uso das TIC's nas empresas é essencial para garantir um melhor nível de GRH actividades afins e conseqüentemente, o aumento da eficiência e eficácia organizacional.

Acontece que no passado a empresa Limetal tinha TIC's muito precárias, não possuindo computadores, sendo todo trabalho de GRH e afins realizado manualmente. Posteriormente, foram introduzidos computadores e foi necessário formar pessoal para os operar. Na altura, não havia regulamento interno e o DRH praticamente não existia na empresa.

Tendo em conta a introdução das TIC's na empresa, face à situação acima descrita, coloca-se a seguinte pergunta de partida:

- Qual impacto das Tecnologias de Informação e Comunicação na Gestão de Recursos Humanos na empresa Limetal?

1.3 Hipóteses

Para Marconi e Lakatos (2009), hipótese é uma proposição para verificar a validade de resposta do problema.

Assim, face ao problema, foram formuladas as seguintes hipóteses:

H1. O uso das TIC's melhorou a GRH na empresa Limetal.

H2. O uso das TIC's não melhorou a GRH na empresa Limetal.

1.4 Objectivo

Segundo Marconi e Lakatos (2009), os objectivos são a indicação daquilo que o(a) pesquisador(a) almeja descobrir com a pesquisa.

Assim, a pesquisa tem como objectivo:

1.4.1 Objectivo geral

- Avaliar o impacto do uso das TIC's na GRH na empresa Limetal.

1.4.2 Objectivos específicos

- a) Descrever os pressupostos teóricos do papel das TIC's nas organizações.
- b) Identificar o impacto do uso das TIC's na função GRH da empresa Limetal.
- c) Propor medidas conducentes a potenciar o uso das TIC's na empresa Limetal.

1.5 Organização do trabalho

O trabalho é composto por cinco capítulos. O Capítulo I, que é o da Introdução, engloba o problema de investigação, as hipóteses e os objectivos gerais e específicos.

O capítulo II apresenta a revisão da literatura, com destaque para o marco conceptual e o marco referencial, cujas obras abordam assuntos relacionados com o tema em apreço.

O capítulo III apresenta a metodologia para realização da pesquisa, destacando a população e a amostra, as técnicas de recolha de dados e os procedimentos administrativos, como tipo de amostragem e critérios de inclusão e exclusão.

O capítulo IV apresenta os resultados do estudo de caso.

O capítulo V apresenta as conclusões e as recomendações.

Por fim, as referências que permitiram a fundamentação científica deste trabalho.

CAPÍTULO II: QUADRO TEÓRICO E CONCEPTUAL

2.1 Marco conceptual

2.1.1 Tecnologias da Informação e Comunicação

De acordo com Sousa (2009), o conceito de TIC's surge enquanto conjunto de equipamentos, programas e conhecimentos, que são utilizados tanto a nível pessoal como a nível organizacional. Das ferramentas utilizadas na organização, destaca-se o computador porque permite uma maior interacção com a componente humana das organizações.

Para Laurindo (2002), as TIC's denominam-se por um conjunto de recursos tecnológicos que estão integrados entre si, operando por meio das funções de *hardware*¹,—*software*² e telecomunicações, contribuindo assim para o melhor desempenho das tarefas, a automatização e comunicação dos processos de negócios, bem como de todos componentes que estão ligados aos processos de informação e comunicação.

Sousa (2009), referindo-se às TIC's, considera que surgiu um conjunto de dispositivos e invenções mecânicas para facilitar as tarefas, por causa da necessidade que o homem sentiu para realizar as suas tarefas de forma rápida e fiável.

Segundo Bueno (2003), as TIC's são o elemento propulsor de mudanças no contexto da comunicação e são aliadas da comunicação organizacional. A *Internet* passou a ser utilizada nas actividades de comunicação interpessoal e organizacional. Nas organizações, os computadores e a tecnologia decorrente deles acabaram funcionando como sistemas de comunicação e informação, permitindo a interacção com os diferentes públicos de forma quase que instantânea. Olhando a comunicação organizacional como uma actividade integrada, as características da *Internet* são expressas tanto no jornalismo, quanto na publicidade e propaganda, bem como nas relações públicas.

¹ *Hardware* é a parte física de um computador, é formado pelos componentes electrónicos, como por exemplo, circuitos de fios e luz, placas, utensílios, correntes, e qualquer outro material em estado físico, que seja necessário para fazer com o que computador funcione.

² *Software* é a parte lógica, o conjunto de instruções e dados processados pelos circuitos electrónicos do hardware.

2.1.2 Gestão de Recursos humanos

Para Vilas *et al.* (2009), a área de GRH é um processo de planeamento, organização, direcção e controlo de pessoas dentro da organização, promovendo o desempenho eficiente de pessoas para alcançar os objectivos organizacionais e individuais relacionados directa ou indirectamente com a empresa.

De acordo com Veloso (2007), a GRH é um processo organizacional complexo, podendo-se definir muitas vezes como de gestão de pessoal e/ou função de recursos humanos.

Segundo Chiavenato (1999), a GRH é uma área muito sensível e importante nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de aspectos como estrutura, cultura, tecnologia e processos internos adoptados por cada organização, entre outras infinidades de variáveis importantes.

Conforme o mesmo autor, a área de GRH envolve os seguintes processos:

- a) Provisão: recrutamento e selecção, ou seja, prover as organizações de pessoas necessárias;
- b) Aplicação: orientação, modelagem de cargos, avaliação de desempenho, ou seja, aplicar as pessoas aos seus cargos e funções;
- c) Desenvolvimento: treinamento e desenvolvimento, ou seja, desenvolver as pessoas quanto as suas atribuições e funções;
- d) Manutenção: relações trabalhistas, higiene, segurança, qualidade de vida no trabalho (QVT), ou seja, manter as pessoas trabalhando;
- e) Monitoração: banco de dados e sistemas de informações de recurso humanos, ou seja, controlar as pessoas.

Esses cinco processos estão interligados e são independentes na área de GRH (Chiavenato, 1999).

Por sua vez, tendo em conta que a transparência de processos é uma condição fundamental na gestão de pessoas, Camara, Guerra e Rodrigues (2007) defendem que a GRH é uma área de prestação de serviços internos, que se subdivide em três categorias:

- a) A primeira toma a seu cargo a comunicação interna, o clima organizacional e o desenvolvimento das competências de liderança das chefias;
- b) A segunda centra-se nas questões burocráticas;
- c) A terceira apoia o recrutamento e selecção, a avaliação de desempenho, a gestão da formação de talentos e de carreiras.

2.2 Quadro Teórico

2.2.1 Importância das TIC's para as organizações

A sociedade vive hoje rodeada de aparatos tecnológicos. As ferramentas e canais de comunicação multiplicam-se na mesma velocidade do mundo digital. Essa realidade não é diferente para as organizações (Laurindo, 2002)

Para Sérgio (2009), as TIC's representam actualmente um elemento preponderante para a gestão de uma empresa. As decisões relacionadas com a aquisição de um sistema informático se revelam de vital importância.

Em conformidade com Ulrich (2000), as TIC's amplamente implementadas em todas as áreas das empresas, são consideradas uma ferramenta para alavancar o processo de mudança da GRH, por terem potencial para a informatização e transformação dos processos de GRH para serem mais rápidos e eficientes.

Segundo Mañas (2005), numa época em que as mudanças ocorrem em grande velocidade, é indispensável que as pessoas que dirigem organizações tenham ferramentas que lhes permitam ter uma velocidade de resposta igual ou maior àquela que existe à sua volta.

Para este autor, TIC's adequadas podem servir de suporte para ajudar as empresas a sobreviverem e prosperarem num ambiente competitivo. Elas têm desempenhado um papel importante na comunicação colectiva, pois, através dessa ferramenta, a comunicação flui sem que existam barreiras.

Para Sousa (2009), a aplicação de meios informáticos na organização é uma das condicionantes actuais para a eficácia da empresa, que se reflecte em todos os seus sectores, influenciando directamente a produtividade e a qualidade dos seus produtos ou serviços.

2.2.2 Potencialidades das TIC's

Segundo Albano (2001), um dos grandes vectores das transformações no cenário competitivo é a contínua evolução das TIC's, que em virtude da sua grande disseminação, afectou de modo significativo todas as actividades humanas, fazendo crescer o grau de incerteza e imprevisibilidade do futuro. Assim, as TIC's passaram a ser um importante factor competitivo para as organizações.

Torquato e Silva (2000), ao esclarecerem a ligação entre tecnologia e estratégia, afirmam que na criação e renovação de vantagens competitivas, factores necessários à sobrevivência das empresas, a tecnologia surge como um elemento-chave na busca de peculiaridades que as distingam favoravelmente dos seus concorrentes.

Para que as organizações se mantenham competitivas em ambientes caracterizados por constantes mudanças, é necessário que acompanhem eventos e tendências significativas que estão ocorrendo no ambiente externo. Esta necessidade pode implicar um estudo para monitoração ambiental (Barbosa, 1997).

No contexto actual, as TIC's desempenham tarefa crucial para o alcance dos objectivos das instituições, pois o avanço tecnológico tem exercido papel relevante nos diversos sectores da economia de maneira que as organizações necessitam buscar mecanismos adequados diante da nova realidade (Bergeron, Bateu e Raymond, 1991).

2.2.3 Pessoas como recursos ou como parceiros da organização

Segundo Chiavenato (2014), numa organização a questão básica é a escolha entre tratar as pessoas como recursos ou como parceiros da organização. Os colaboradores podem ser tratados como recursos produtivos das organizações: os chamados recursos humanos. Como recursos, eles são padronizados, uniformes, inertes e precisam ser administrados, o que envolve planeamento,

organização, direcção e controlo das actividades, já que são considerados sujeitos passivos da acção organizacional. Daí, a necessidade de administrar os recursos humanos para obter deles o máximo rendimento possível. Nesse sentido, as pessoas constituem parte do património físico na contabilidade organizacional. São recursos da organização, o que significa “coisificar” as pessoas.

Para o mesmo autor, a outra escolha é visualizar as pessoas como parceiros das organizações. Como tais, elas seriam fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objectivos do negócio. Nesse sentido, as pessoas constituem o capital humano e intelectual da organização. Organizações bem-sucedidas tratam os seus colaboradores como parceiros do negócio e fornecedores de competências, não como simples empregados contratados.

2.2.4 As pessoas como colaboradoras e parceiras da organização

De acordo com Chiavenato (2014), nos tempos actuais, as organizações estão ampliando a sua visão e a actuação estratégica. Todo o processo produtivo somente se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros articulados, cada qual contribuindo com algum recurso:

- a) Os fornecedores contribuem com matérias-primas, insumos básicos, serviços e tecnologias.
- b) Os accionistas e os investidores (*shareholders*) contribuem com capital de risco e investimentos que permitem o aporte financeiro para a aquisição de recursos.
- c) Os gestores contribuem com conhecimentos, competências e proporcionam decisões e acções que dinamizam a organização.
- d) Os clientes e os consumidores contribuem para a organização adquirindo bens ou serviços e incrementando a sua facturação.
- e) Os colaboradores oferecem os seus préstimos e garantem as operações do negócio.

Cada um desses parceiros da organização contribui com algo na expectativa de obter um retorno pela sua contribuição. Modernamente, todos esses parceiros são denominados *stakeholders* (do inglês *stake* = interesse e *holder* = aquele que possui).

Muitas organizações utilizam meios para conseguir a inclusão de novos e diferentes *stakeholders* para consolidar e fortificar os seus negócios e expandir as suas fronteiras por meio de alianças estratégicas. Os *stakeholders* estão dispostos a continuar investindo os seus recursos na medida em que obtenham retornos e resultados satisfatórios de seus investimentos (Chiavenato, 2014).

Graças ao emergente sistémico – que é o efeito sinérgico –, a organização consegue reunir e juntar todos os recursos oferecidos pelos *stakeholders* e aumentar os seus resultados. Por esses resultados, ela pode proporcionar maior retorno às contribuições efectuadas pelos *stakeholders* e manter a continuidade do negócio (Chiavenato, 2014).

Geralmente, as organizações procuram privilegiar os *stakeholders* mais importantes. Os accionistas e os investidores – os *shareholders* – eram até pouco tempo, os mais privilegiados na distribuição e na apropriação dos resultados organizacionais. Essa assimetria está sendo substituída por uma visão sistémica e integrada de todos os *stakeholders* do negócio, já que todos eles são indispensáveis para o sucesso da empresa. Acontece que o *stakeholder* mais íntimo da organização é o colaborador: aquele que está dentro dela, que lhe dá vida e dinamismo e que faz as coisas acontecerem (Chiavenato, 2014).

2.2.5 Aspectos fundamentais da moderna gestão de pessoas

Para Chiavenato (2014), Gestão de Pessoas (GP) se baseia em alguns aspectos fundamentais:

- a) Pessoas como seres humanos: dotados de personalidade própria e profundamente diferentes entre si, com uma história pessoal particular e diferenciada, possuidores de conhecimentos, habilidades e competências indispensáveis à adequada gestão dos demais recursos organizacionais. Pessoas como pessoas, não como meros recursos da organização.
- b) Pessoas como activadoras de recursos organizacionais: como impulsionadores da organização e capazes de dotá-la do talento indispensável à sua constante renovação e competitividade num mundo cheio de mudanças e desafios. As pessoas como fonte de impulso próprio que dinamiza a organização, não como agentes passivos, inertes e estáticos.

- c) Pessoas como parceiras da organização: capazes de conduzir a organização à excelência e ao sucesso. Como parceiras, as pessoas fazem investimentos na organização – como esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, riscos, etc. – na expectativa de colher retornos desses investimentos – por meio de salários, incentivos financeiros, crescimento profissional, satisfação, carreira, etc. Todo o investimento só se justifica quando traz um retorno razoável. Na medida em que o retorno é bom e sustentável, a tendência será manter ou aumentar o investimento. Daí, o carácter de reciprocidade na interacção entre pessoas e organizações, e também de autonomia e acção – não mais de passividade, inércia e dependência. Pessoas como parceiras activas, não como sujeitos passivos.
- d) Pessoas como talentos fornecedores de competências: como elementos vivos e portadores de competências essenciais ao sucesso organizacional. Qualquer organização pode comprar máquinas ou equipamentos, comprar tecnologias para se equiparar aos concorrentes. Isso é relativamente fácil, mas construir competências é extremamente difícil, leva tempo, aprendizado e maturação.
- e) Pessoas como capital humano: como o principal activo organizacional que agrega inteligência ao negócio da organização.

2.2.6 Objectivos da gestão de pessoas

Conforme Chiavenato (2014), as pessoas constituem o principal activo da organização. Daí, a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para os seus trabalhadores. As organizações bem-sucedidas estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter a sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente o investimento dos trabalhadores. E quando uma organização está realmente voltada para as pessoas, a sua filosofia global e a sua cultura organizacional passam a reflectir essa crença.

Para o mesmo autor, a GP é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas – colaboradores, empregados, trabalhadores, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação que seja utilizada – para alcançar os objectivos organizacionais e individuais. Os nomes – como departamento de pessoal, relações industriais, recursos humanos, desenvolvimento de talentos,

capital humano ou capital intelectual – são utilizados para descrever a unidade, o departamento ou a equipa relacionada com a GP. Cada qual reflecte uma maneira de lidar com as pessoas.

As pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e as fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como são tratadas. Elas podem ser a fonte de sucesso como também podem ser a fonte de problemas. É melhor tratá-las como fonte de sucesso. Para que os objectivos da GP sejam plenamente alcançados, é necessário que as pessoas sejam tratadas como elementos básicos para a eficácia organizacional (Chiavenato, 2014).

De acordo com Chiavenato (2014), os objectivos da GP são variados. Ela deve contribuir para a eficácia organizacional por meio dos seguintes meios:

- a) Ajudar a organização a alcançar os seus objectivos e realizar a sua missão: a função da GP é uma componente fundamental da organização de hoje. Antes, a ênfase era colocada no fazer correctamente as coisas através dos métodos e regras impostos aos trabalhadores para obter eficiência. O salto para a eficácia veio com a preocupação em atingir metas, objectivos e resultados. Não se pode imaginar a função de GP sem se conhecer o negócio de uma organização. Cada negócio tem diferentes implicações na GP. E o principal objectivo da GP deve ser o de ajudar a organização a atingir metas, objectivos e a realizar a sua missão.
- b) Proporcionar competitividade à organização: significa saber criar, desenvolver e aplicar as habilidades e as competências da força de trabalho. A função da GP é fazer com que as forças das pessoas sejam mais produtivas para beneficiar clientes, parceiros e empregados. Esta foi a crença que levou Walt Disney a construir a *Disneyland* a partir da sua própria equipa de pessoas. No nível macroeconómico, a competitividade é o grau em que uma nação pode, em condições livres e justas de mercado, produzir bens e serviços que sejam bem aceites nos mercados internacionais, enquanto simultaneamente mantém ou expande os ganhos reais dos seus cidadãos. Nessa definição, a palavra nação pode ser substituída pela palavra organização e a palavra cidadãos por pessoas.
- c) Proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas: construir o mais valioso património da empresa – as pessoas – significa preparar e capacitar continuamente as pessoas. É o primeiro passo. O segundo é dar reconhecimento às pessoas, não apenas

ao dinheiro. Para melhorar e incrementar o seu desempenho, as pessoas devem perceber justiça nas recompensas que recebem. Isso significa recompensar bons resultados e não recompensar pessoas que não têm bom desempenho. Tornar os objectivos claros e explicitar como eles são medidos e quais são as decorrências do seu alcance. As recompensas devem ser proporcionadas às pessoas certas na fase certa do desempenho de um trabalho e no tempo certo para a organização.

- d) Aumentar a auto actualização e a satisfação das pessoas no trabalho: antes, a ênfase era colocada nas necessidades da organização. Hoje, sabe-se que as pessoas precisam estar satisfeitas e felizes. Para que sejam produtivas, devem sentir que o trabalho é adequado às suas competências e que estão sendo tratadas com carinho. Para elas, o trabalho é a maior fonte de identidade pessoal. As pessoas despendem a maior parte das suas vidas no trabalho e isso requer uma estreita identidade com aquilo que fazem. Pessoas satisfeitas não são necessariamente as mais produtivas. Mas pessoas insatisfeitas tendem a desligar-se da empresa, a ausentar-se frequentemente e a produzir pior qualidade do que pessoas satisfeitas. A felicidade na organização e a satisfação no trabalho são determinantes do sucesso organizacional.
- e) Desenvolver e elevar a qualidade de vida no trabalho (QVT): a QVT é um conceito que se refere aos aspectos da experiência vivida no trabalho, como estilo de gestão, liberdade e autonomia para tomar decisões, ambiente de trabalho agradável, camaradagem, segurança no emprego, horas adequadas de trabalho e tarefas significativas e agradáveis. O programa de QVT deve estruturar o trabalho e o ambiente de trabalho no sentido de satisfazer as necessidades individuais das pessoas e tornar um local desejável, gostoso e atraente. A confiança das pessoas na organização é fundamental para a atracção, a retenção e a fixação de talentos.
- f) Administrar e impulsionar a mudança: a turbulência das mudanças sociais, tecnológicas, económicas, culturais e políticas e suas tendências estão trazendo novas abordagens, mais flexíveis e ágeis, para garantir a competitividade e a sobrevivência das organizações. E os profissionais de GP devem saber como lidar com mudanças, se realmente querem contribuir para o sucesso da sua organização. São mudanças que se multiplicam exponencialmente e cujas soluções impõem novas estratégias, filosofias,

programas, procedimentos e soluções. A GP deve estar comprometida com as mudanças para a melhoria.

- g) Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável: toda a actividade de GP deve ser aberta, transparente, justa, confiável e ética. As pessoas não devem ser discriminadas e os seus direitos básicos devem ser garantidos. Tanto as pessoas quanto as organizações devem seguir padrões éticos e de responsabilidade social. Essa não é uma exigência feita somente às organizações, mas também aos administradores e às pessoas que nelas trabalham.
- h) Construir a melhor equipa e a melhor empresa: não basta cuidar somente das pessoas. Ao cuidar dos talentos, a GP precisa cuidar também do contexto em que eles trabalham. Isso envolve a organização do trabalho, a cultura corporativa e o estilo de gestão ao lidar com essas variáveis, pois a GP conduz não somente à criação de uma força de trabalho engajada como também a uma nova e diferente organização.

2.2.7 Processos de gestão de pessoas

Segundo Chiavenato (2014), a GP consiste em várias actividades integradas entre si no sentido de obter efeitos enérgicos e multiplicadores tanto para as organizações quanto para as pessoas que nelas trabalham.

2.2.7.1 Gestão de pessoas

Para Chiavenato (2014), no seu trabalho, cada administrador – seja ele o presidente, director, gestor ou executivo – desempenha as quatro funções administrativas que constituem o processo administrativo:

- a) Planear;
- b) Organizar;
- c) Dirigir;
- d) Controlar.

A GP procura ajudar o administrador a desempenhar todas essas funções, porque ele não realiza o seu trabalho sozinho, mas por meio das pessoas que formam a sua equipa. Com a sua equipa, o executivo alcança metas, objectivos e resultados (Chiavenato, 2014).

Para Chiavenato (2014), a GP refere-se às políticas e às práticas necessárias para administrar o trabalho das pessoas, tais como:

- a) Agregar talentos à organização.
- b) Integrar e orientar talentos numa cultura participativa, acolhedora e empreendedora.
- c) Modelar o trabalho – seja individual ou em equipa – de maneira a torná-lo significativo, agradável e motivador.
- d) Recompensar os talentos pelo excelente desempenho e pelo alcance de resultados como reforço positivo.
- e) Avaliar o desempenho humano e melhorá-lo continuamente.
- f) Comunicar, transmitir conhecimento e proporcionar retroacção intensiva.
- g) Treinar e desenvolver talentos para criar uma organização de aprendizagem.
- h) Proporcionar condições de trabalho e melhorar a QVT.
- i) Manter excelentes relações com talentos, sindicatos e comunidade em geral.
- j) Aumentar as competências dos talentos para incrementar o capital humano da organização e, conseqüentemente, o capital intelectual.
- k) Incentivar o desenvolvimento organizacional.

Essas políticas e práticas podem ser resumidas em seis processos básicos de gestão de pessoas, que a seguir identificamos e descrevemos (Chiavenato, 2014).

2.2.7.2 Os seis processos básicos de gestão de pessoas

Conforme Chiavenato (2014), a GP é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interactivos. Os seis processos básicos de GP são os seguintes:

- a) Processos de agregar pessoas: utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e selecção de pessoas.

- b) Processos de aplicar pessoas: utilizados para desenhar as actividades que as pessoas realizarão na empresa, orientar e acompanhar o seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.
- c) Processos de recompensar pessoas: utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer as suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais.
- d) Processos de desenvolver pessoas: utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Envolve treinamento e desenvolvimento das pessoas, gestão do conhecimento e gestão de competências, aprendizagem corporativa, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicações e consonância.
- e) Processos de manter pessoas: utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as actividades das pessoas. Incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.
- f) Processos de monitorar pessoas: utilizados para acompanhar e controlar as actividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações administrativas.

Todos esses processos estão intimamente relacionados entre si, de tal maneira que se interpenetram e se influenciam reciprocamente. Cada processo tende a favorecer ou prejudicar os demais, quando bem ou mal utilizado. Um processo rudimentar de agregar pessoas pode exigir um intenso processo de desenvolver pessoas para compensar as suas falhas. Se o acto de recompensar pessoas for fracassado, poderá exigir um intenso processo de manter pessoas. O equilíbrio na condução de todos esses processos é fundamental. Daí a necessidade de um *balanced scorecard* para integrar todos eles (Chiavenato, 2014).

Para este autor, quando um processo é fracassado compromete todos os demais. Além do mais, todos esses processos são desenhados de acordo com as exigências das influências ambientais externas e das influências organizacionais internas para obter a melhor compatibilização entre si.

Ele deve funcionar como um sistema aberto e interactivo. Trata-se de um modelo de diagnóstico de RH.

2.2.8 Gestão de pessoas como responsabilidade de linha e função de *staff*

Para Chiavenato (2014), há um princípio básico em GP: gerir pessoas é uma responsabilidade de linha e uma função de *staff*. Trata-se de uma responsabilidade indelegável de cada executivo ou líder dentro da organização. Quem deve gerir pessoas é o próprio executivo ou líder que tem a responsabilidade de lidar directamente com os seus subordinados, tomar decisões a respeito deles, definir os seus objectivos individuais ou grupais e padrões de desempenho, liderá-los, orientá-los e engajá-los na organização, cuidar do seu treinamento e desenvolvimento, remuneração e incentivos, enfim, proporcionar aos seus subordinados todas as condições para que possam contribuir para o sucesso da organização.

Tudo isso é uma responsabilidade linear e directa de cada executivo pela condução das pessoas ou equipas sob a sua liderança. A contrapartida desse princípio é que cada executivo é o único e exclusivo gestor dos seus subordinados. Para que o executivo possa assumir com plena autonomia essa responsabilidade de gerir o seu pessoal, ele precisa receber assessoria e consultoria do órgão de GP, que lhe proporciona os meios e os serviços de apoio, bem como as políticas e os procedimentos adoptados pela organização (Chiavenato, 2014).

Para exemplificar, o presidente da organização é responsável pela equipa de directores que se reportam directamente a ele; cada director é responsável pela equipa de gestores que se reportam directamente a ele; cada gestor é responsável pela equipa de supervisores que se reportam directamente a ele, e assim por diante. Essa responsabilidade de linha é indelegável e compete a cada executivo de linha em toda a organização (Chiavenato, 2014).

Para o mesmo autor, assim, a conclusão é de que o elemento central da GP é a actividade integrada e equilibrada de uma tríade constituída pelos componentes básicos:

- a) Executivo como gestor de pessoas: presidente, director, gestor ou supervisor como líderes de uma equipa de pessoas.

- b) Especialista em GP: o profissional de RH, generalista ou especialista, que fornece serviços ou consultoria interna aos executivos da organização.
- c) Pessoas: todas as pessoas que compõem o quadro da organização, sem exceção de nível hierárquico – presidência, directoria, gerência, executivos e todos os trabalhadores – ou área de actualização – como finanças, marketing, produção/operações e RH. As pessoas estão integradas em equipas sob a condução de um executivo que recebe consultoria interna de executivos da GP.

Dessa forma, cada executivo é responsável pela GP ou equipas, os profissionais de GP são responsáveis pela consultoria e apoio aos executivos e as pessoas são responsáveis pelo alcance dos objectivos e autogestão da sua carreira. A perfeita sintonia fina dessa tríade é a base do sucesso da GP (Chiavenato, 2014).

2.2.9 Gestão de pessoas através de recursos de tecnologia de informação e comunicação

Para Porter (1989), citado por Vilanova e Salgues (2007), a tecnologia quando possui um papel significativo para a determinação da posição do custo relativo ou da diferenciação, afecta directamente a vantagem competitiva da organização. Por si só, a tecnologia modifica ou influencia os outros condutores do custo ou da singularidade, aumenta ou reduz economias de escala, possibilita inter-relações e influencia quase todos os condutores de custo ou de singularidade.

Uma economia digital faz referência às tecnologias digitais de informação: computadores, redes, bases de dados e informação, e outras tecnologias relacionadas. Na nova economia, as demandas organizacionais, vindas de um ambiente competitivo cada vez maior, exigem respostas rápidas em todos os processos empresariais. A tecnologia de informação oferece, neste cenário, suporte a estas demandas da nova economia (Porter, 1989, citado por Vilanova e Salgues, 2007).

Os avanços tecnológicos juntamente com a redução das fronteiras, exigem empresas cada vez mais eficazes. Consumidores querem produtos cada vez mais actuais e com melhor qualidade de fabricação, a um preço cada vez menor, logo, eliminar custos passa a ser norma para se manter no mercado competitivo. É através dos avanços das telecomunicações e tecnologias da informação que as empresas constroem as suas bases, a fim de cortar desperdícios e tornar os seus processos

mais ágeis. Uma das pressões inerentes às organizações através do acesso a mercados globais é o custo de mão-de-obra, que se diferencia bastante de um país a outro. Por tal motivo, muitas empresas de trabalho intensivo transferiram parte das suas operações para países com baixo custo de mão-de-obra e passaram a utilizar as TIC's como ferramenta de comunicação e colaboração plenas (Turban, 2004, citado por Vilanova e Salgues, 2007).

Na era de aldeias globais, as informações são digitalizadas e os processos físicos são virtualizados. Empresas fazem uso de engenharia por *internet*, compartilhando recursos de diferentes unidades de negócio em países distintos, exigindo uma colaboração e comunicação mais eficiente entre as equipas. A fim de atender processos de produção complexos como qualidade do produto ou serviço, vendas, qualidade da matéria-prima, financiamento, entre outros, a nova organização privilegia o trabalhador do conhecimento. Motivado, auto-aprendiz, empreendedor, com poder de decisão, através de funções colaborativas implantadas pelos sistemas, essas moléculas empresariais funcionam como unidades de negócio, aplicando o seu conhecimento e criatividade para agregar valor (Tapscott, 1996, citado por Vilanova e Salgues, 2007).

Para Stankosky (2005), citado por Vilanova e Salgues (2007), todas as actividades de valor apresentam um componente físico e um componente de processamento de informações, dado que a tecnologia da informação permite uma eficiência de ambos os componentes. Mercados globais e dinâmicos exigem novas estratégias, diferentes das estratégias tradicionais, para conseguir obter vantagens competitivas sustentáveis, uma vez que a dinâmica da mudança é intensa. Além de bom desempenho, as organizações devem desenvolver a capacidade de aprendizagem.

De acordo com Vilanova e Salgues (2007), citando Topi (2004), neste contexto, os recentes avanços nas telecomunicações e transportes proporcionaram aos muitos trabalhadores a liberdade de executar as suas tarefas fora do ambiente de trabalho tradicionalmente fixo. Quando bem implementada, esta solução proporciona significativa redução de custos e flexibilidade de unir as melhores equipas em projectos específicos. Também, a esta solução é associado o aumento de produtividade individual.

Para Turban (2004), citado por Vilanova e Salgues (2007), na nova economia, o conhecimento é disponibilizado através dos sistemas de informação para toda a organização, em qualquer lugar, e em qualquer momento, através das redes de computadores. O conhecimento organizacional, como uma forma de recurso, deve ser compartilhado entre as equipas. Ele apresenta algumas características que o diferenciam dos demais recursos:

- a) Retornos crescentes: pois não é exaurido quando consumido, na verdade o seu valor é aumentado;
- b) Fragmentado e necessidade de renovação;
- c) Difícil de calcular o seu valor, pois existem aspectos intangíveis.

Entretanto, os profissionais de inteligência/conhecimento são muitas vezes auxiliados por mentores, para a superação de obstáculos encontrados no início da carreira. Os mentores incentivam a criatividade e a persistência (Miller, 2002).

Vilanova e Salgues (2007) afirmam que isso corrobora com o facto de muitas organizações necessitarem que os seus trabalhadores desempenhem as suas funções num mesmo local, mesmo que eles não necessitem manusear materiais e objectos físicos. Também, a percepção de gestão entende que ocorre uma maior performance de equipas trabalhando num mesmo local do que a soma da produção individual trabalhando em locais diferentes, sendo justificado pela sinergia que ocorre entre os membros da equipa.

Contudo, é importante notar que as interrupções e quebras de concentração ocorrem com maior frequência em ambientes de escritório (Topi, 2004, citado por Vilanova e Salgues, 2007).

Para Vilanova e Salgues (2007), a tecnologia é ao mesmo tempo uma variável ambiental e empresarial. É um componente do meio ambiente na medida em que as empresas adquirem, incorporam e absorvem nos seus sistemas as tecnologias criadas e desenvolvidas por outras empresas do seu ambiente de tarefa. Por outro lado, a tecnologia é um componente empresarial, na medida em que faça parte do sistema interno da empresa, já incorporada a ele, passando assim a influenciá-lo poderosamente, e com isto influenciando o seu ambiente de tarefa. Ainda, desde que uma empresa desempenhe alguma tarefa e de alguma maneira execute-a, a tecnologia passa a

afectar as pessoas, coisas e eventos existentes. Ela configura todos os níveis de cargos existentes, predispõe os padrões de comportamento que os grupos humanos irão desenvolver.

Para os mesmos autores, a tecnologia determina o nível e o tipo de formação profissional que as pessoas devem possuir para serem recrutadas, seleccionadas e admitidas para trabalhar nas organizações. Os gestores desejam executar a coordenação das actividades frente a frente com os seus subordinados, para que possam administrar pelo exemplo de comportamento a ser seguido, e sentem-se inseguros com as soluções virtuais, pois geralmente existe falta de confiança nos membros da equipa e desejam observar directamente a execução das tarefas.

No outro extremo, os empregados também preferem ser geridos frente a frente, podendo demonstrar o seu comportamento aos superiores e conseqüentemente que as promoções estão associadas àqueles que estão visíveis (Topi, 2004, citado por Vilanova e Salgues, 2007).

Para Chiavenato (2004), a teoria X se fundamenta em defesa de um estilo de direcção onde a fiscalização e o controlo externo rígido constituem mecanismos para neutralizar a desconfiança da empresa quanto às pessoas que nela trabalham, que por natureza são indolentes, preguiçosas, fogem da responsabilidade e só trabalham com recompensa económica. A teoria Y, oposta a teoria X, diz que administrar é um processo de criar oportunidades e libertar potencialidades rumo ao autodesenvolvimento das pessoas. A teoria X deixou nas últimas décadas pessoas de mente fechada e mecanizadas, amarrando-as a empregos limitados a métodos e processos de trabalhos rígidos.

O mesmo autor defende que o ambiente de gestão participativa faz uso do sistema administrativo democrático por excelência, onde os sistemas de comunicação fluem em todos os sentidos, e a empresa investe em sistemas de informações como requisito básico ao seu funcionamento.

As estruturas que possibilitam o trabalho virtual ocorrem através de tecnologias de computação e comunicação. Entretanto, o suporte da melhor solução tecnológica para os trabalhadores realizarem as suas actividades, fora do ambiente tradicional de trabalho, não será suficiente se estes não estiverem treinados e motivados a aprender por eles mesmos como usar as novas tecnologias, ou seja, os conteúdos dos treinamentos não apenas deverão incluir as ferramentas de

software utilizadas, como também aspectos sobre as soluções de telecomunicações utilizadas (Topi, 2004, citado por Vilanova e Salgues, 2007).

Portanto, o uso das TIC's na empresa simplifica a rotina das pessoas dentro da empresa, deixando as informações cada vez mais claras e acessíveis, pois por meio de ferramentas e *software*, favorece a gestão de desempenho, promoção do engajamento e desenvolvimento. Sem o uso desses recursos, todo o trabalho dos Recursos Humanos seria ainda moroso, com riscos de falhas e operacionalizado por uma equipa subaproveitada.

CAPÍTULO III: PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Tipo de estudo

A pesquisa é descritiva, uma vez que o pesquisador regista e descreve os factos observados sem interferir neles, conforme referem Prodanov e Freitas (2013).

A abordagem da pesquisa é qualitativa dado que, considera existir uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito que não pode ser traduzido em números, concordando com Silva e Meneses (2001).

A pesquisa foi realizada com base no estudo de caso que, segundo Yin (2001) citado por Prodanov e Freitas (2013), envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objectos de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

3.2 População e amostra

3.2.1 População

Segundo Silva e Meneses (2007), população é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo. Por seu lado, Gil (2008) refere-se à população como sendo um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características.

Nesta óptica, foi definida como população do estudo, um conjunto de três indivíduos, a saber: dois trabalhadores afectos ao DRH da empresa e o respectivo Director da empresa.

3.2.2 Amostra

De acordo com Gil (2008), amostra é subconjunto da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características dessa população. Para Silva e Meneses (2007), amostra é parte da população seleccionada de acordo com uma regra ou plano.

Assim, da população correspondente a três elementos, optou-se por seleccionar uma amostra corresponde a população, ou seja, censo, pois, segundo Gil (2008), quando o levantamento recolhe informações de todos os integrantes do universo pesquisado, tem-se um censo.

Neste sentido, a amostra definida permitiu generalizar, com maior confiança, os resultados da presente pesquisa para toda a instituição, constituindo uma vantagem para o estudo.

3.3 Técnicas e instrumento de recolha de dados

Para a colecta de dados foram usados os seguintes instrumentos de pesquisa: entrevista e observação directa.

3.3.1 Entrevista

Segundo Cervo e Bervian (2002), a entrevista é uma das principais técnicas de colectas de dados e pode ser definida como conversa realizada face-a-face pelo pesquisador junto ao entrevistado, seguindo um método para se obter informações sobre determinado assunto.

Para Marconi e Lakatos (2003), a entrevista tem como objectivo principal a obtenção de informações do entrevistado, sobre determinado assunto ou problema.

Por sua vez, Gil (1999) afirma que numa entrevista, uma das partes busca colectar dados e a outra se apresenta como fonte de informação.

Assim, para a concretização da entrevista foi marcada uma sessão com cada trabalhador seleccionado e definido o local, o dia e a hora de realização.

3.2.2 Observação directa

Para Cervo e Bervian (2002), observar é aplicar atentamente os sentidos físicos a um amplo objecto, para dele adquirir um conhecimento claro e preciso. Para os autores, a observação é vital para o estudo da realidade. Sem ela, o estudo seria reduzido a simples conjectura e simples adivinha.

De acordo com Mutimucuo (2008), a observação directa permite ao pesquisador interagir com os sujeitos, vivenciando a sua realidade.

A observação directa, segundo Michel (2005), utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade, não consiste em ouvir e ver, mas também em examinar factos ou fenómenos que se deseja estudar.

Assim, a observação directa serviu para consubstanciar os aspectos que sustentaram a entrevista.

3.4 Procedimentos administrativos

Quanto aos procedimentos administrativos, destacamos o tipo de amostragem e critérios de inclusão e exclusão.

3.4.1 Tipo de amostragem

A amostra estudada coincidiu com a totalidade da população do universo da pesquisa. As entrevistas foram realizadas aos trabalhadores que integram a área de RH da empresa Limetal na cidade de Maputo. A escolha da amostragem é intencional ou por conveniência, tendo em conta que, em concordância com Gil (2008), consiste em usar um determinado critério e escolher intencionalmente um grupo de elementos que irão compor a amostra.

3.4.2 Critérios de inclusão e exclusão

3.4.2.1 Critérios de inclusão

Foram entrevistados todos os três trabalhadores afectos na área de RH da empresa Limetal, na cidade de Maputo.

3.4.2.2 Critérios de exclusão

Não foram entrevistados os trabalhadores não afectos na área de RH da empresa Limetal, na cidade de Maputo.

CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO, DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Apresentação do objecto de Estudo

Perfil

Limetal – Ligas Metálicas, Lda., empresa Moçambicana composta por uma equipa de profissionais focados em fornecer os melhores serviços no aproveitamento e transformação de metais ferrosos e não ferrosos. A Limetal sucede à antiga Vulcano & Cia., Lda. e opera no mercado nacional a cerca de 70 anos e conta hoje com mais de 120 colaboradores.

Serviços

A actividade principal desta empresa é a compra, processamento e fornecimento de sucata ferrosa e não ferrosa, que é processada e fornecida prioritariamente às indústrias nacionais. A sucata não ferrosa (alumínio, latão, cobre e bronze) é transformada, resultando na produção de painéis de alumínio industriais (de 12 até 150 litros), casquilhos e cavilhas de latão, bronze e alumínio, incluindo peças destes materiais com moldes.

Objectivos

O grande objectivo da Limetal é a compra e fornecimento de produtos e serviços no território nacional, procurando maximizar a compra de toda a sucata ferrosa (ferro e chapa) e não ferrosa (alumínio, latão, bronze e cobre) de modo a responder com excelência e rapidez as necessidades dos clientes.

A empresa procede à selecção, recolha e reutilização de vários tipos de materiais para reciclagem e aproveitamento de materiais ferrosos e não ferrosos: tubos, cantoneiras, materiais de construção e chapas, entre outros, tanto inteiras como em retalhos.

Missão

A missão da Limetal é prestar serviços aos clientes com qualidade, eficiência, responsabilidade e integridade, garantindo profissionalismo e satisfação das suas mais altas expectativas no

cumprimento dos prazos assumidos e contribuindo para o sucesso dos negócios, tornando-os produtivos.

Visão

A visão da Limetal é ser uma referência indestrutível neste ramo de negócio em Moçambique e além-fronteiras, garantindo deste modo o futuro da empresa e de todos os seus colaboradores.

Responsabilidade Social

No âmbito da responsabilidade social, a Limetal apoia o desporto e cultura para o desenvolvimento da comunidade na luta contra o consumo de bebidas alcoólicas, estupefacientes e várias doenças que assolam o mundo assim como os casamentos prematuros. No desporto, destaca-se uma equipa de futebol no bairro de Chamanculo.

A Limetal acredita na formação de homens e mulheres através do desporto e cultura praticados na sociedade.

Gestão da empresa

A nível da gestão, a Limetal tem uma estrutura que integra:

- a) O Director Geral
- b) Administração
- c) Recursos Humanos
- d) Marketing
- e) Finanças
- f) Estaleiro
 - i. Processamento de Sucata
 - ii. Corte
 - iii. Prensa
- g) Fundação
 - i. Produção de painelas industriais
 - ii. Casquilhos e cavilhas de latão, bronze e alumínio, incluindo peças dos mesmos materiais.

4.2 Apresentação dos dados recolhidos

Para a obtenção de dados sobre o impacto do uso das TIC's na GRH, na empresa Limetal, foram entrevistados o Gestor da empresa (Sujeito A), a Assistente de Recursos Humanos (Sujeito B) e o Contabilista (Sujeito C). De seguida passamos a transcrever as respostas dos entrevistados às questões colocadas com base no guião previamente preparado para o efeito.

À questão *“Acha que o uso das TIC's é importante e melhora a Gestão de Recursos Humanos na empresa?”*:

- Para o Sujeito A resposta foi positiva, considerando que as TIC's são consideradas como factor chave para a qualidade e a produtividade num mundo cheio de mercados competitivos e em constante desenvolvimento;
- O Sujeito B respondeu *“Sim”*, pois o uso das TIC's melhora a GRH na empresa, de maneira muito significativa, em todos os aspectos;
- O Sujeito C respondeu afirmativamente, pois o uso das TIC's habilita os trabalhadores a serem capazes de conduzir a organização rumo ao sucesso e excelência organizacional.

À questão *“O uso das TIC's permite receber informação de maneira rápida e homogénea?”*:

- O Sujeito A deu resposta afirmativa, porque a informação chega a todos os trabalhadores da mesma forma e com o mesmo conteúdo;
- Para o Sujeito B a resposta foi *“sim”*, porque a informação circula rapidamente para todos os trabalhadores num curto espaço de tempo;
- O Sujeito C deu resposta positiva, porque todos os trabalhadores recebem a informação da mesma maneira e com a mesma rapidez.

Relativamente à pergunta *“O uso das TIC's permite actualizar dados pessoais e imprimir recibo de salário de cada trabalhador?”*:

- A resposta do Sujeito A foi afirmativa, tendo em conta que o processo deixou de ser manual e muito lento;
- Para o Sujeito B a resposta afirmativa, porque o processo é feito num espaço de tempo curto;

- O Sujeito C respondeu “sim”, porque o trabalho deixou de ser manual.

Quanto à questão “*O uso das TIC’s permite automatizar as actividades rotineiras e repetitivas?*”:

- O Sujeito A deu resposta positiva, porque o trabalho deixou de ser manual;
- Para o Sujeito B a resposta foi “sim”, porque os trabalhadores passaram a digitalizar as suas actividades, com mais rapidez;
- O Sujeito C respondeu afirmativamente, pois o uso das TIC’s permite automatizar as actividades rotineiras e repetitivas, com mais facilidade e rapidez.

Em relação à pergunta “*O uso das TIC’s aumenta a uniformidade da informação repassada aos empregados?*”:

- O Sujeito deu resposta positiva, pois o uso das TIC’s aumenta a uniformidade da informação repassada aos empregados;
- O Sujeito B a respondeu “sim”, pois o uso das TIC’s aumenta a uniformidade da informação repassada aos empregados num curto espaço de tempo;
- O Sujeito C deu resposta afirmativa, pois o uso das TIC’s aumenta a uniformidade da informação repassada aos empregados de maneira rápida e eficaz.

No que respeita à questão “*Na sua opinião, as TIC’s disponíveis actualmente e as suas tendências futuras apresentam um desafio para os trabalhadores da empresa?*”:

- O Sujeito A respondeu “sim”, porque faz com que estejam atentos ao mercado cada vez mais competitivo;
- A resposta do Sujeito B foi afirmativa, porque faz com que estejam atentos às mudanças;
- O Sujeito C respondeu positivamente, porque aumenta a sua vontade de aprender e saber, para poder lidar com as TIC’s que estão em constante mutação.

Relativamente à pergunta “*As TIC’s, enquanto instrumento de trabalho, contribuem para o bom desempenho das suas tarefas e gera satisfação no seu trabalho?*”:

- O Sujeito A respondeu “sim”, por serem fáceis e rápidas de manejar;

- Igual resposta teve O Sujeito B, considerando que contribuem para o bom desempenho das tarefas e geram satisfação por agregar mais valor a si e á empresa;
- Também o Sujeito C respondeu positivamente, porque contribuem muito para realizar o trabalho com rapidez e aumenta a sua motivação no trabalho.

Em resposta à questão “*O uso das TIC’s mudaram o seu ritmo de trabalho no dia-a-dia?*”:

- O Sujeito A respondeu afirmativamente, observando que com os sistemas de informação e comunicação é muito mais rápido responder ao ritmo de trabalho apresentado;
- O Sujeito B que também respondeu afirmativamente considerou que o uso das TIC’s é uma importante alavanca da produtividade e competitividade das empresas
- O Sujeito C respondeu de forma positiva e afirmou que o uso das TIC’s mudaram o seu ritmo de trabalho diário, pois são uma arma competitiva fundamental para as empresa e que o investimento feito em TIC’s tem que ser focado em objectivos alinhados com a estratégia da organização, que permitam à empresa integrar os seus recursos, processos de negócio e aumentar a sua flexibilidade e agilidade.

À questão “*O uso das TIC’s influencia a forma de trabalhar das pessoas dentro da empresa?*”:

- O Sujeito A respondeu “sim” e afirmou que o mesmo facilita os processos de trabalho em todos os aspectos
- Também respondendo afirmativamente, o Sujeito B considera que melhora a comunicação
- Também com resposta positiva, o Sujeito C assegurou que o uso das TIC’s agrega mais valor às pessoas e à empresa, influenciando assim a forma de trabalhar das pessoas dentro da organização.

Sobre a questão “*Aquando da implementação das TIC’s, houve alguma resistência na sua utilização?*”:

- O Sujeito A respondeu “não”, afirmando que pelo contrário, os trabalhadores haviam demonstrado vontade de aprender e desenvolver, o que trouxe motivação e compromisso com o seu trabalho;

- Também com resposta negativa à questão, o Sujeito B afirmou que os trabalhadores quiseram dominar as TIC's para melhor executar o seu trabalho;
- Na mesma tendência, o Sujeito C confirmou não ter havido resistência pelo facto dos trabalhadores queriam a introdução das TIC's, nos seus postos de trabalho, em vez de fazer o trabalho manualmente.

Solicitado a comentar acerca do impacto do uso das TIC's na empresa como ferramenta de gestão:

- O Sujeito A considerou que o mesmo melhorou significativamente a sua maneira de trabalhar, facilitou mais os processos, melhorou a comunicação, aumentou conhecimentos para enfrentar um mercado competitivo, agregou valor à organização. Acrescentou que as pessoas que trabalham com tais sistemas respondem atempadamente às demandas, de maneira rápida e eficaz, o que ajuda a organização a alcançar os seus objectivos;
- Para o Sujeito B, as TIC's são uma poderosa ferramenta de comunicação, pois trouxeram mudanças significativas rumo à eficiência e à eficácia organizacional;
- Quanto ao Sujeito C as TIC's introduziram rapidez no trabalho, fazendo com que a informação chegue rapidamente aos clientes da empresa.

4.3 Discussão

O recurso ao uso das TIC's é importante para a empresa, pois elas são consideradas o factor chave para qualidade e produtividade num mundo cheio de mercados competitivos e em constante desenvolvimento. Para Sérgio (2009), as TIC's representam actualmente, elemento preponderante para a gestão de uma empresa. As decisões relacionadas com a aquisição de um sistema informático se revelam de vital importância.

O uso das TIC's melhora a GRH na empresa, pois em conformidade com Ulrich (2000), as TIC's amplamente implementadas em todas as áreas das empresas, são consideradas uma ferramenta para alavancar o processo de mudança, por terem potencial para a informatização e transformação dos procedimentos tornando-os mais rápidos e eficientes. Através das TIC's, num espaço de tempo muito curto é possível receber informação de maneira célere e homogénea, actualizar dados pessoais dos trabalhadores, processar os salários, entre muitas outras aplicações.-

Assim sendo, é possível afirmar que o uso das TIC's permite reduzir custos e melhorar a eficiência, porque oferece ferramentas que facilitam o trabalho e automatizam as actividades rotineiras e repetitivas com mais facilidade e rapidez.

O emprego das TIC's nas organizações aumenta a velocidade de resposta aos pedidos dos trabalhadores. Segundo Mañas (2005), numa época em que as mudanças ocorrem em grande velocidade, é indispensável que as pessoas que dirigem organizações tenham ferramentas que lhes permitam ter uma velocidade de resposta igual ou maior àquela que existe à sua volta. Para o mesmo autor, TIC's adequadas podem servir de suporte para ajudar as empresas a sobreviverem e prosperarem num ambiente competitivo. As TIC's têm desempenhado um papel importante na comunicação colectiva, pois através dessa ferramenta a comunicação flui sem que existam barreiras.

Com o uso das TIC's por parte dos gestores, em termos de respostas aos pedidos dos empregados, é mais fácil operar com este tipo de sistema, pois aumenta a uniformidade da informação repassada aos empregados, de maneira rápida e eficaz. Para Costa (2002), o ponto importante do uso das TIC's é a uniformidade da informação repassada aos empregados. Independentemente do nível hierárquico ou localização geográfica, terá acesso a mesma informação e aos mesmos recursos.

De forma a complementar a ideia de Costa (2002), Jones (1998) acrescenta que essa comunicação pode ser feita através de *intranet*, também chamadas portais, permitindo aos profissionais de RH utilizar os mesmos tipos de servidores e navegadores de *Internet* para uso interno, melhorando a capacidade do RH oferecer serviços.

As TIC's disponíveis actualmente e as suas tendências futuras apresentam um desafio para os trabalhadores da empresa, porque faz com que estejam atentos aos mercados competitivos e atentos às mudanças, aumentando a sua vontade de aprender e saber para poder lidar com as TIC's, que estão em constante mutação.

Os instrumentos das TIC's disponíveis no local de trabalho conseguem responder as exigências que o trabalho requer, de maneira rápida e eficaz, daí que contribuem para o bom desempenho das suas tarefas. Para Santos (2012), as TIC's enquanto uma ferramenta de trabalho muito

indispensável, permitem uma maior eficiência e eficácia no desenvolvimento de qualquer actividade, facilita a divulgação com rapidez, dinamismo, eficiência, maior produtividade e maior desempenho, isso tudo em curto período do tempo. O uso das TIC's mudaram o ritmo de trabalho quotidiano, porque com os sistemas de comunicação e informação é muito mais rápido responder ao ritmo de trabalho apresentado.

Segundo Santos (2012), o uso das TIC's gera satisfação no trabalho, porque responde ou ajuda a realizar os objectivos dos projectos e os resultados obtidos a tempo e horas, conforme os objectivos traçados. Para Castells (1999), as TIC's estão a promover uma linguagem digital única, integração global, interactividade, e novas formas de comunicação.

As TIC's, como uma ferramenta de trabalho, são muito indispensáveis, por darem respostas muito mais rápidas e eficazes, por permitirem à empresa obter informações oportunas e conhecimentos personalizados para efectivamente auxiliar os processos decisórios e a gestão empresarial, com muito mais rapidez.

O uso das TIC's influencia a forma de trabalhar das pessoas dentro da empresa, pois, segundo Porter (1989), citado por Vilanova e Salgues (2007), a tecnologia quando possui um papel significativo para a determinação da posição do custo relativo ou da diferenciação, afecta directamente a vantagem competitiva da organização. Por si só, a tecnologia modifica ou influencia os outros condutores do custo ou da singularidade, aumenta ou reduz economias de escala e possibilita inter-relações.

Não houve resistência na implementação das TIC's, pois os trabalhadores demonstraram vontade de aprender, dado que, segundo Chiavenato (2014), as pessoas como parceiras da organização são capazes de conduzir a organização à excelência e ao sucesso. Como parceiras, as pessoas fazem investimentos na organização – como esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, riscos, etc. – na expectativa de colher retornos desses investimentos – por meio de salários, incentivos financeiros, crescimento profissional, satisfação, carreira, etc.

Portanto, as TIC's são uma poderosa ferramenta de comunicação, pois trouxeram mudanças significativas rumo à eficiência e à eficácia organizacional para a empresa em estudo.

CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E SUGESTÕES

5.1 Conclusões

Esta pesquisa tinha como objectivo avaliar o impacto do uso das TIC's na GRH na empresa Limetal, o que foi cumprido através do trabalho de campo.

O problema foi resolvido a partir da verificação das hipóteses, sendo verdadeira a primeira hipótese segundo a qual “O uso das TIC's melhorou a função GRH da empresa Limetal”.

A metodologia escolhida foi adequada para a realização desta pesquisa, pois determinou o tipo de estudo, a população e a amostra, as técnicas e instrumento de recolha de dados e os procedimentos administrativos.

Durante a realização da pesquisa, não houve constrangimentos, pelo contrário, a pesquisa permitiu à autora aliar a teoria com a prática, principalmente no que toca ao uso das TIC's na GRH da empresa Limetal.

Concluindo, o uso das TIC's teve um impacto na GRH na empresa Limetal, na Cidade de Maputo.

5.2 Sugestões

Foram formuladas as seguintes sugestões:

A empresa deve acompanhar a evolução das TIC's, uma vez que estas estão em constante mutação.

O uso das TIC's na empresa, como ferramenta de gestão, deve sempre resultar na melhoria significativa da maneira de trabalhar, por forma a enfrentar um mercado cada vez mais competitivo, neste mundo globalizado.

As TIC's, sendo poderosas ferramentas de comunicação, deverão trazer mudanças significativas rumo à eficiência e à eficácia organizacional e provocar grande impacto na GRH na empresa Limetal.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Albano, C. S. (2001). Problemas e ações na adoção de novas tecnologias de informação: um estudo em cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul. Alegre: UFRGS.
2. Barbosa, R. R. (1997). Monitoração ambiental: uma visão interdisciplinar. Revista de Administração. São Paulo.
3. Bergeron, F., Bateau, C.; Raymond, L. (1991). Identification of strategic information systems opportunities: applying and comparing two methodologies. MIS Quarterly.
4. Bueno, W. C. (2003). Comunicação Empresarial: Teoria e Pesquisa. São Paulo: Manole.
5. Camara, P. B.; Guerra, P. B.; Rodrigues, J. V. (2007). Novo Humanator. Lisboa: Dom Quixote.
6. Castells, M. (1999). A Sociedade em Rede. 6ª ed. São Paulo: Paz e Terra.
7. Cervo, A. L. Bervian, P. A. (2002). Metodologia científica. 5ª ed. São Paulo: Prentice Hall.
8. Chiavenato, I. (1999). Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus.
9. Chiavenato, I. (2004). Administração – teoria, processo e prática. 3ª ed. São Paulo: Makron Books.
10. Chiavenato, I. (2014). Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4ª ed. São Paulo: Manole.
11. Costa, T. R. (2002). e-RH: o impacto da tecnologia para gestão competitiva de Recursos Humanos. São Paulo: Manole.

12. Gil, A. C. (1999). Métodos e técnicas de pesquisa social. 5ª ed. São Paulo: Atlas.
13. Gil, A. C. (2008). Como elaborar Projetos de pesquisa. 4ª ed. São Paulo: Atlas.
14. Jones, J. W. (1998). Virtual HR. Crisp Publications. California.
15. Laurindo, F. J. B. (2002). Tecnologia da informação: eficácia nas organizações. São Paulo: Futura.
16. Mañas, A. V. (2005). Administração de Sistemas de Informação. 6ª ed. São Paulo: Érica.
17. Marconi, M. A.; Lakatos, E. M. (2003). Fundamentos de Metodologia Científica. 5ª ed. São Paulo: Atlas.
18. Marconi, M. A.; Lakatos, E. M. (2009). Metodologia Científica. 5ª ed. Revista e Ampliada. São Paulo: Atlas.
19. Michel, M. H. (2005). Metodologia e pesquisa em ciências sociais. São Paulo: Atlas.
20. Miller, J. P. (2002). O milênio da inteligência competitiva. Porto Alegre: Bookman.
21. Mutimucui, I. (2008). Métodos de Investigação. Centro de Desenvolvimento Académico Maputo: Universidade Eduardo Mondlane.
22. Prodanov, C. C.; Freitas, E. C. (2013). Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2ª ed. Novo Hamburgo: Feevale.
23. Santos, V. N. S. (2012). As TIC enquanto instrumentos da Comunicação Organizacional. Praia: Atlas.
24. Sérgio, S. (2009). Tecnologias de Informação. 6ª ed. atualizada. Lisboa.

25. Silva, E. L.; Meneses, E. M. (2007). Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 3ª ed. Florianópolis: UFSC.
26. Sousa, A. B. (2009). Investigação em Educação. 2ª ed. Lisboa: Livros Horizonte.
27. Torquato, P. R. G.; Silva, G. P. (2000). Tecnologia e estratégia: uma abordagem analítica e prática. Revista de Administração. São Paulo.
28. Ulrich, D. (2000). Recursos humanos estratégicos - novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura.
29. Veloso, A. d. (2007). O impacto da gestão de recursos humanos na performance organizacional. Braga: Universidade do Minho.
30. Vilanova, M. B. M; Salgues, L. J. V. (2007). Impactos da Tecnologia da Informação e Comunicação no Gerenciamento de Pessoas e Relações de Trabalho em Empresa Virtual na Era do Conhecimento. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ENGPR316.pdf>. Acessado a 15 de Janeiro de 2021
31. Vilas, B.; Ana, A.; Bernardes, A.; Rui, O. (2009). Gestão estratégica de pessoas. 1ª ed. São Paulo: Elsevier.

APÊNDICES

Apêndice I – Instrumento de Pesquisa: Guião de entrevista

A presente entrevista ao Gestor da empresa, à Assistente de Recursos Humanos e ao Contabilista enquadra-se no âmbito de uma pesquisa em torno do tema “Impacto do uso das Tecnologias de Informação e Comunicação na Gestão de Recursos Humanos: Caso da empresa Limetal (2020). Por isso, contamos com a sua colaboração na resposta das questões colocadas.

1. Acha que o uso das TIC's é importante e melhora a Gestão de Recursos Humanos na empresa?
 - a. Sim
 - b. Não

2. O uso das TIC's permite receber informação de maneira rápida e homogénea?
 - a. Sim
 - b. Não

3. O uso das TIC's permite actualizar dados pessoais e imprimir recibo de salário de cada trabalhador?
 - a. Sim
 - b. Não

4. O uso das TIC's permite automatizar as actividades rotineiras e repetitivas?
 - a. Sim
 - b. Não

5. O uso das TIC's aumenta a uniformidade da informação repassada aos empregados?
 - a. Sim
 - b. Não

6. Na sua opinião, as TIC's disponíveis actualmente e as suas tendências futuras apresentam um desafio para os trabalhadores da empresa?
 - a. Sim
 - b. Não

7. As TIC's, enquanto instrumento de trabalho, contribuem para o bom desempenho das suas tarefas e gera satisfação no seu trabalho?
 - a. Sim
 - b. Não

8. O uso das TIC's mudaram o seu ritmo de trabalho no dia-a-dia?
 - a. Sim
 - b. Não

9. O uso das TIC's influencia a forma de trabalhar das pessoas dentro da empresa?
- a. Sim
 - b. Não
10. Aquando da implementação das TIC's, houve alguma resistência na sua utilização?
- a. Sim
 - b. Não
11. Queira fazer comentário sobre o impacto do uso das TIC's na empresa como ferramenta de gestão.

Muito obrigada pela colaboração!
Maputo, Agosto de 2021

Apêndice II – Termos de consentimento livre e informado

Prezado(a) participante:

Sou estudante do Curso de Gestão de Recursos Humanos da Escola Superior Aberta da Universidade Politécnica “A Politécnica”, na Cidade de Maputo, e pretendo realizar uma pesquisa cujo objectivo é analisar o impacto do uso das Tecnologias de Informação e Comunicação na Gestão de Recursos Humanos na empresa Limetal, no ano de 2020.

A sua participação envolve uma entrevista que terá a duração aproximada de 20 (vinte) minutos. A participação nessa pesquisa é voluntária e se o participante decidir não participar, ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, a sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omissas todas as informações que permitam identificá-lo(a).

Mesmo não tendo benefícios directos em participar, indirectamente o participante estará a contribuir para a compreensão do fenómeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pela pesquisadora, cujo contacto do telemóvel é 846965990 ou pela entidade responsável que é Escola Superior Aberta da Universidade Politécnica “A Politécnica”, na Cidade de Maputo.

Maputo, Agosto de 2021

Atenciosamente
Eunisse Paulino