



**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**  
**ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS**

**Mestrado em Gestão**  
*Especialização em Recursos Humanos*

**Dissertação**

**A Importância dos Valores Numa Gestão de Recursos Humanos  
Socialmente Responsável- Estudo de Caso numa Empresa Seguradora  
Angolana**

**Isabel Manuela André Manuel**

Orientador:  
Prof<sup>a</sup> Doutora Maria de Fátima Jorge Oliveira

Dezembro de 2011

**Mestrado em Gestão**  
*Especialização em Recursos Humanos*

**Dissertação**

**A Importância dos Valores numa Gestão de Recursos Humanos  
Socialmente Responsável – Estudo de Caso numa Empresa Seguradora  
Angolana**

**Isabel Manuela André Manuel**

**Orientador:**  
Prof<sup>a</sup> Doutora Maria de Fátima Jorge Oliveira

Dezembro de 2011



## I - AGRADECIMENTOS

Agradeço profundamente à *ENSA – Empresa Nacional de Seguros e Resseguros de Angola* – na pessoa do Presidente do Conselho de Administração e à Direcção de Recursos Humanos, pela bolsa interna, compreensão, incentivo e confiança.

Um especial agradecimento à Prof<sup>a</sup> Doutora Maria de Fátima Jorge, minha Orientadora pela atenção que dispensou no acompanhamento deste trabalho bem como pelas críticas e sugestões que foi dando ao longo da realização do mesmo.

Agradeço também aos Directores da *ENSA – Empresa Nacional de Seguros e Resseguros de Angola*, pela amizade, solidariedade e disponibilidade de tempo para as entrevistas.

Estendo os meus agradecimentos ao Prof. Doutor Paulo Resende da Silva pela ajuda, compreensão e sensibilidade manifestada.

Agradeço ainda a todos os docentes pela transmissão dos seus conhecimentos ao longo do Mestrado.

A todos aqueles que acreditam nas minhas reais capacidades desde o corpo docente, aos colegas, amigos e familiares, agradeço com todo o respeito e consideração.

Também agradeço a Deus, como criador de todas as coisas.



## II - DEDICATÓRIAS

À minha querida Mãe, FILIPA BANGULA, dedico este trabalho com humildade e com profunda gratidão, pelos sacrifícios e amizade ao longo da minha vida estudantil e profissional.

Ao meu esposo JOSÉ MANUEL, pela compreensão e carinho manifestado na conclusão da minha formação. Pela paciência que teve em suportar a minha ausência no seio familiar e pela solidariedade e amizade que sempre manifestou, sem a qual não tornaria possível a concretização do presente trabalho.

Aos meus queridos filhos ISEMO WAYAME ANDRÉ MANUEL, ZEISA NELICIA ANDRÉ MANUEL e MANISA ISABEL ANDRÉ MANUEL, aos quais tenho muito amor, dedico-lhes este trabalho que simboliza o esforço e dedicação ao longo da minha formação e vida profissional.



## **A Importância dos Valores numa Gestão de Recursos Humanos Socialmente Responsável - Estudo de Caso numa Empresa Seguradora Angolana**

### **RESUMO**

A análise dos valores e a importância dos mesmos na organização e na gestão é o ponto de partida do tema em abordagem. Pretende-se entender como a observância de valores é determinante na gestão socialmente responsável. Destacaremos o papel dos modelos de gestão de recursos humanos e da cultura da organização, onde são criados e veiculados os valores organizacionais, enfatizando-se a ética e a responsabilidade social.

Nesta Dissertação realizou-se um Estudo de Caso numa grande seguradora angolana, onde através da análise documental, da observação directa e de entrevistas semi-estruturadas a informantes-chave foi possível inventariar os valores organizacionais e caracterizar as principais políticas numa perspectiva de gestão de recursos humanos socialmente responsável.

**Palavras-chave:** Ética e Responsabilidade Social das Organizações, Gestão pelos Valores; Gestão de Recursos Humanos.





## **The Importance of Values in Social Responsible Human Resources Management – Case Study in a Insurance Angola Company**

### **ABSTRACT**

The analysis of the values and its importance at organization and management is the starting point of the theme approach. The aim is to understand how the observance of values is crucial in the socially responsible management. Highlight the role of models in human resource management and organizational culture, where they are created and conveyed organizational values, emphasizing ethics and social responsibility. In this thesis we performed a case study in a large insurance company of Angola, where through the document analysis, direct observation and semi-structured interviews with key informants was possible to make an inventory of organizational values and characterize the main policies from the perspective of resource management socially responsible human.

**Keywords:** Ethics and Corporate Social Responsibility, Management by Values, Human Resource Management

## ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO .....	9
1.1- CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....	9
1.2- DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	10
1.3- OBJECTIVOS DO ESTUDO .....	10
1.4- IMPORTÂNCIA DO ESTUDO E METODOLOGIA UTILIZADA .....	11
1.5- ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	11
2. ÉTICA E REPONSABILIDADE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES .....	13
2.1 – CONCEPTUALIZAÇÃO DA ÉTICA - ETIMOLOGIA E SIGNIFICADO.....	13
2.1.1- DEFINIÇÃO DE ÉTICA EMPRESARIAL .....	16
2.1.2- A IMPORTANCIA DA ÉTICA EMPRESARIAL.....	20
2.2- A CULTURA ORGANIZACIONAL.....	23
2.2.1- INFLUÊNCIA HISTÓRICA NA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	25
2.2.2- IMPORTÂNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL .....	26
2.2.3- DICOTOMIA ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E CLIMA.....	27
2.2.4- A INFLUÊNCIA DOS VALORES NA CULTURA DAS ORGANIZAÇÕES.....	32
2.2.5 - NOÇÃO DE VALORES.....	34
2.3- A RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES .....	38
2.3.1- DEFINIÇÃO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL .....	38
2.3.2- VANTAGENS E DESVANTAGENS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL .....	43
3. A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS .....	44
3.1 – DEFINIÇÃO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS .....	45
3.2 – AS FASES EVOLUTIVAS DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	48
3.3 - OS MODELOS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS .....	49
3.4 - A RESPONSABILIDADE E IMPORTÂNCIA DOS MODELOS DE GESTÃO RECURSOS HUMANOS.....	56
3.5 – A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS SOCIALMENTE RESPONSÁVEL.....	60
3.6- AS POLÍTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS .....	65
4. METODOLOGIA .....	75
4.1 QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO E OBJECTIVOS DA DISSERTAÇÃO.....	75
4.2 INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS .....	75
4.3 DIMENSÃO DA PESQUISA.....	79
4.4- CRITÉRIOS E ETAPAS REALIZADAS NA ANÁLISE DOS DADOS .....	80
5. APRESENTAÇÃO DA SEGURADORA OBJECTO DE ESTUDO.....	82
5.1 - BREVE HISTÓRIA DA EMPRESA.....	82

5.2- ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, RECURSOS HUMANOS E EXTENSÃO TERRITORIAL.....	84
5.3- PRODUTOS QUE A ENSA EXPLORA.....	85
6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS .....	87
6.1 - VALORES ORGANIZACIONAIS INVENTARIADOS .....	87
6.2 - A RESPONSABILIDADE SOCIAL DA ENSA A NÍVEL EXTERNO .....	90
6.3 - VALORES ORGANIZACIONAIS VALIDADOS.....	91
7- CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E PERSPECTIVAS DE TRABALHOS FUTUROS.....	101
BIBLIOGRAFIA.....	105
ANEXOS.....	109



## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1- CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA**

Nas organizações encontramos o recurso imaterial, o ser humano, que é o elemento mais importante no processo de produção. Nas organizações as pessoas manifestam os valores apreendidos ao longo do tempo e incorporam os valores instituídos e vividos nas organizações. Esta é uma das razões que legitimam a existência da cultura organizacional de forma a contornar e gerir a diversidade.

Tendo em consideração os 40 anos de guerra que o país foi alvo, verificamos que, actualmente, existe uma degradação dos valores em todas as dimensões. Este fenómeno tem afectado gravemente o funcionamento das organizações, chegando até mesmo a desencadear conflitos de naturezas diversas ou, em casos extremos, levar à falência das organizações por não terem sido levados em consideração determinados valores.

Um outro aspecto com importantes impactos sociais é a questão educacional. A construção de uma política educativa começa pelo ensino de base e no caso de Angola há que ter em conta o elevado índice de analfabetismo da população com consequências inevitáveis no agravamento da pobreza.

O resgate de valores é uma preocupação até a nível governamental, razão pela qual num dos discursos de fim de ano, o Presidente da República fez o seguinte pronunciamento:

Dos Santos (2008) referiu que “O futuro está nas famílias e no resgate dos valores”.

A degradação dos valores existe como reflexo das dificuldades económicas, sociais e culturais que a sociedade atravessa, fazendo com que as pessoas alterem as suas atitudes e comportamentos.

Assim sendo, colocamos as seguintes questões:

Que tipo de educação teremos no futuro?

Que tipo de gestores teremos no futuro?

É neste contexto que se justifica a pertinência do nosso trabalho, tendo como intuito ajudar a compreender a importância dos valores e como é que a observância de valores influenciam e até condicionam a definição de um modelo de gestão de recursos humanos.

## **1.2- DELIMITAÇÃO DO TEMA**

Delimitamos o nosso estudo à análise da importância dos valores numa gestão de recursos humanos socialmente responsável, destacando o papel dos modelos de gestão de recursos humanos e da cultura organizacional onde se criam e vinculam os valores organizacionais, nomeadamente a ética e responsabilidade social.

Sendo a questão do momento na sociedade Angolana, despertou-nos o interesse em analisá-la de forma profunda na organização com o intuito de verificar quão importante é a questão da gestão dos valores e as consequências da não observância dos mesmos. Estes são os pilares para a construção de uma filosofia de gestão norteada pela responsabilidade social.

## **1.3- OBJECTIVOS DO ESTUDO**

O tema em abordagem remete-nos para a seguinte questão de investigação:

Qual é a influência dos valores da cultura organizacional na gestão de recursos humanos socialmente responsável?

Foram traçados os seguintes objectivos para este nosso trabalho:

a. Objectivo geral

O objectivo geral deste trabalho consiste em analisar de que forma os valores nucleares da cultura de uma organização podem influenciar a concepção e implementação de uma gestão de recursos humanos socialmente responsável.

## b. Objectivos específicos

De forma a operacionalizar este objectivo geral definimos os seguintes objectivos específicos:

- i) Inventariar os valores nucleares que alicerçam a cultura da Organização objecto de estudo de caso.
- ii) Caracterizar o modelo de gestão de recursos humanos da Organização objecto de estudo de caso.
- iii) Compreender o grau de influência do tipo de cultura organizacional na concepção e implementação de uma gestão de recursos humanos socialmente responsável.

## **1.4- IMPORTÂNCIA DO ESTUDO E METODOLOGIA UTILIZADA**

O tema objecto de estudo é de extrema importância, uma vez que é actual na sociedade angolana. Ao nível das Organizações podemos considerá-lo como sendo indispensável, uma vez que os valores ditam a forma de ser e estar de uma Organização. A consolidação e aplicação dos mesmos alinhados com as políticas traçadas ditam o sucesso das Organizações.

Em termos de metodologia e de forma a abordar o tema, com alguma profundidade, considerámos que a estratégia mais adequada seria a realização de um Estudo de Caso numa grande empresa angolana do sector segurador. No que se refere aos instrumentos de recolha de dados conjugámos a observação directa com a análise documental e a construção de um guião de entrevista semi-estruturada.

## **1.5- ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO**

No que respeita à estrutura da dissertação optámos por dividir o trabalho em sete capítulos.

O primeiro capítulo corresponde à Introdução apresentando-se as principais razões para o estudo da temática tendo em atenção o contexto específico



do país (Angola). Encontram-se, ainda, neste capítulo os objectivos gerais e específicos do estudo, bem como a referência à metodologia e estrutura do trabalho.

No segundo capítulo será feita a revisão bibliográfica sobre as variáveis comportamentais em estudo, a cultura organizacional e a ética e responsabilidade social das organizações de acordo com vários autores.

No terceiro capítulo será abordada a gestão de recursos humanos, apresentando-se as fases evolutivas e as principais dimensões e políticas de gestão de recursos humanos.

No quarto capítulo será apresentada a metodologia utilizada, descrevendo as etapas e instrumentos que estiveram presentes na realização do Estudo de Caso.

No quinto capítulo será apresentada a organização objecto de estudo de caso, uma grande seguradora angolana.

No sexto capítulo será apresentada a análise e discussão dos resultados.

No sétimo e último capítulo serão apresentadas as conclusões, as limitações do estudo as perspectivas de trabalhos futuros.

## 2. ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES

### 2.1 – CONCEPTUALIZAÇÃO DA ÉTICA - ETIMOLOGIA E SIGNIFICADO

Parece-nos que ao abordarmos a questão dos valores se torna imprescindível começarmos este capítulo pelas questões relacionadas com a ética. Assim sendo, parafraseando Cabral (2000, p.33) a origem etimológica da palavra “ética” provém do termo grego *ethos* que significa “uso, costumes, maneira exterior de proceder”.

Ainda de acordo com Cabral (2000) na carta sobre humanismo, Heidegger refere o termo “*ethos*”, isto é, “morada habitual, toca, maneira de ser, carácter”, com o perigo de reduzir a ética à ontologia.

Pelos dois significados do termo “ética,” chega-se a duas concepções:

Primeira – a escola sociológica francesa, defende uma concepção puramente descritiva da ciência dos costumes.

Segunda – trata-a como uma concepção expressamente normativa, em que se situam vários pontos de partida, e certos binómios como, ético/jurídico, (*ethisch/moralisch*), moralidade/legalidade, (*moralitaet/sittlichkeit*), etc.

Martini (1994, p.9) enfatiza uma outra origem da palavra ética quanto ao seu significado etimológico. O autor identifica quatro significados:

1- O seu significado etimológico alude àquilo que se costuma fazer, o que normalmente se faz.

A palavra grega *ethos* significa o costume social, o modo do comportamento próprio de uma determinada sociedade.

2- Para os gregos trata-se de uma sociedade bem ordenada, boa, em que a ética é a mentora dos comportamentos da sociedade no que se refere à sabedoria, experiência considerada positiva para a paz, ordem social e o progresso, para o bem-estar de todos.

3 - A palavra ética usa-se num sentido absoluto: ético não é apenas aquilo que se costuma fazer numa sociedade boa, mas sobretudo aquilo que deve ser feito,

ou evitado a todo o custo, em todo o caso, das vantagens pessoais e/ou sociais. Aquilo que é absolutamente digno do Homem que se opõe àquilo que é indigno. O que não é negociável, algo que não se pode discutir.

4 - Por último, a ética como reflexão filosófica sobre o comportamento humano e sobre o seu último sentido.

Com a evolução do pensamento foram surgindo concepções éticas diversas, conforme concepções da moral adoptadas. É, assim, que temos vários sistemas e doutrinas que foram surgindo ao longo do tempo sobre a problemática da ética.

Aristóteles dedicou parte da sua obra à reflexão moral, e não esqueceu que a acção humana se realiza a fins desejáveis ou bons e o fim é o bem supremo, a felicidade, Baker (2010, p.481).

Santos e Graça (1989, p.62) referem que “Sócrates fez uma relação e reduziu a sua máxima «conhece-te e ti mesmo», porque se te conheceres, conhecerás o bem e se realizares possuirás o verdadeiro bem que é a felicidade própria do Homem”.

Viana (1960, p.24-25) fala-nos da moral racionalista de Kant, que considera a obrigação e o dever como um imperativo categórico, imposto a cada um, pela própria vontade. Segundo ele a consciência moral é uma espécie de poder protector, que nos acompanha com a nossa sombra.

De acordo com Kant, um dos maiores expoentes do pensamento ético, citado por Viana (1960), a moralidade resume-se num princípio fundamental, a partir da qual derivam todos os nossos deveres e obrigações (princípio imperativo categórico). Considera o dever como um dos pressupostos do pensamento ético, realça não só o aspecto objectivo da ética como também o subjectivo (não só a acção executada em termos externos, como também o aspecto interno).

Rachel (2004, p.2) salienta que “os seres humanos têm um valor intrínseco, isto é dignidade, porque são agentes racionais (livres e tomam decisões, estabelecem os seus próprios objectivos) guiam a sua conduta pela razão sendo a lei moral, a lei da razão. Os seres racionais são a encarnação da lei moral em si, se

não existissem seres racionais a dimensão moral do mundo simplesmente desapareceria”.

Para López e Soriano (2002, p.202), “ética é o modo de ser, de estar e de actuar diante da realidade circundante sendo a arte de fazer as coisas bem, em todos os pontos de vista possíveis”.

Após a ilustração de algumas definições e do significado etimológico de ética, constata-se que alguns autores empregam os termos “ética” e “moral” como sendo sinónimos, ou seja, tendo o mesmo significado. Ao longo dos tempos não foi uniforme o uso destes termos, de tal forma que até aos dias de hoje permanece a controvérsia. Desta feita, eis a questão: Ética é sinónima de moral?

Lalande no seu vocabulário técnico e Crítico da Filosofia (1999, p.349) aborda a questão da ética e chama atenção com a descrição e separação com o conceito de moral.

De acordo com Gallo (1998, p.54), empregam-se os termos como sendo sinónimos. “A ética deve ser compreendida como uma estética de si, isto é, como actividade de construir a nossa própria vida, como um artista pinta o seu quadro, isto significa que construímos os nossos próprios valores colocando nós mesmos como valor fundamental”.

Segundo Valls (1994, p.7), a ética vem do grego *ethos* e tem o seu correlato no latim *morale* com o mesmo significado, “conduta ou relativo a costumes”, logo concluiu que etimologicamente ética e moral são sinónimos.

- Também advogam a mesma ideia os autores Aleixo e Cruz (1997), argumentando da seguinte maneira:

A palavra Moral deriva do latim “Mores “ que significa costumes, por isso, Ética e Moral são palavras geralmente utilizadas no mesmo sentido, de “regras de conduta”.

Estes autores analisaram o significado da palavra moral e chegaram também à conclusão que a ética também estuda os costumes. Deduzem, então, que os dois termos significam a mesma coisa.

Se for levado em consideração que a moral tende a ser particular pelo carácter concreto dos seus objectos, e que se confirma a tendência da ética em ser universal, pela abstracção dos seus princípios, veremos a distinção entre os termos.

A ética não tem a missão de fixar um conjunto de objectivos práticos, considerar a sua capacidade de realização ou prever resultados de uma atribuição de fins práticos, mas averigua as condições da possibilidade desses mesmos objectivos práticos que esta ou aquela (moral) poderá oferecer, estudando as regras que guiam as acções e provar a sua fundamentação posteriormente, poderá dizer se uma regra tem ou não validade para o comportamento moral.

A ética é entendida como reflexão sobre a conduta moral, isto é, o que é específico da ética é a indagação sobre a legitimidade daquilo que fazemos, enquanto que a moral preocupa-se com as normas que devem orientar a acção do Homem. A ética apresenta-se como uma reflexão sobre a moral, sobre os nossos actos no sentido de os confrontar com os princípios universais que devem servir de fundamentos para a moral.

### **2.1.1- DEFINIÇÃO DE ÉTICA EMPRESARIAL**

A ética empresarial ajuda os colaboradores a manterem atitudes comportamentais modeladas. De uma maneira geral, as organizações que adoptam uma postura ética primam pela transparência e valorização dos seus recursos humanos e materiais.

De acordo com Murgel *et al.* (2006), na actualidade é inegável a importância da ética no desenvolvimento das actividades nas organizações, das posturas adoptadas pelas empresas para terem uma conduta ética e dos instrumentos éticos aplicados e utilizados pelas organizações, tais como:

- Actuação ética da empresa no mercado junto dos clientes, fornecedores e governo;

- Actuação ética da empresa nas relações de trabalho, entre empregados e dirigentes;

- Disposição dos dirigentes em aplicar os recursos necessários para a mudança da cultura organizacional, ou seja, de executivos e funcionários;
- Formação dos dirigentes e funcionários;
- Elaboração e implementação de código de ética;
- Responsabilidade Social.

“Com o avanço do desenvolvimento tecnológico e a diversificação dos negócios, as empresas têm demonstrado a preocupação e interesse pela ética, com base na observância dos princípios morais, ou seja, compatibilizando ética e lucro” Buenos (1975) *in* Murgel et al. (2006, p.7).

“A ética nas organizações é tratada de forma normativa, prescreve os limites para as acções das organizações” (Arruda, 2000) *in* Zylbersztgn (2002, p.3).

De acordo com o EBEN – *European Business Ethics Network* citado por Lopes e Sariano (2002, p.203), “a definição de ética empresarial é uma reflexão sobre as práticas do negócio em que estão subjacentes as normas e valores dos indivíduos da empresa e da sociedade”.

Guillén (1996, p.12) afirma que a ética empresarial é definida no enfoque macro e micro da seguinte maneira:

- a) Quanto ao enfoque macro encarrega-se de analisar a eticidade dos sistemas económicos, bem como as teorias e os princípios que os sustentam.
- b) O enfoque micro que se preocupa com a eticidade no interior das organizações.

Este mesmo autor diz que as empresas incorporam o enfoque ético na sua gestão tendo em conta as necessidades socioeconómicas, que são entendidas como o pedido generalizado de determinados comportamentos éticos na organização.

Em função das necessidades e objectivos das organizações são ignorados determinados aspectos éticos bem como, as necessidades pessoais dos (colaboradores).

Nash (1993), citado por Murgel *et al.* (2006), define a ética empresarial “como sendo o estudo das normas morais pessoais, a forma pela qual são relacionadas às actividades aos objectivos da empresa comercial. Este autor diz ainda que a ética nos negócios reflecte os hábitos e as escolhas que os administradores fazem relativamente às suas actividades e, de forma global, da organização.

Segundo o mesmo autor, a ética empresarial, na generalidade, actua em três áreas de tomada de decisão gestonária:

1. Escolhas quanto à lei (se a mesma será cumprida ou não);
2. Assuntos económicos;
3. Assuntos sociais.

As duas últimas estão para além do domínio da lei, áreas cinzentas ou valores humanos.

As empresas são instituições ligadas a benefícios, requerem critérios económicos e não morais. Para Lopes e Sariano (2002), por outro lado, a empresa é constituída não só por recursos materiais mas também por recursos humanos, daí resulta a necessidade da existência de critérios de justiça e respeito para com os colaboradores. É necessário valorizar a pessoa humana em primeira instância, na maioria das vezes nas empresas as pessoas são utilizadas de forma inadequada. A pessoa como categoria ética fundamental é considerada como um fim em si mesma e nunca utilizada como coisa, instrumento ou meio para alcançar resultados como se não contribuíssem para o desenvolvimento das empresas.

A palavra pessoa é de origem latina “persona” que significa indivíduo da espécie humana Costa (2001, p. 28).

Vicente (1997, p.162) diz que na noção de pessoa encontramos as mais dignificantes características do ser humano que fazem dele o valor supremo, o sujeito, como fonte e critério de qualquer apreciação valorativa, nomeadamente:

a) - Singularidade: é de realçar que cada ser humano é uma essência individual, o que faz de cada um de nós um ser único, irrepetível e insubstituível.

b) - Unidade: cada ser humano é um centro de decisão, uma totalidade concreta, uma unidade psico-orgânica, psicológica e moral.

c) - Autonomia: o ser humano tem em si o princípio e a causa do seu agir. O centro de decisão e acção, entre as manifestações mais elevadas da sua autonomia pessoal, encontra-se a capacidade de se governar a si próprio, de ser lei para si mesmo, de se auto-determinar o que postula a existência e o uso da liberdade e da racionalidade.

d) - Interioridade: em cada ser humano há um espaço de reserva, intimidade, inacessível, inviolável que pessoa alguma pode violar, seja qual for o pretexto. É a zona da consciência.

e) - Abertura: a singularidade, unidade, autonomia podem esgotar a noção de indivíduo, mas não a noção de pessoa.

f) - Relação com os outros, o ser mas-uns-com-os-outros é de elevada importância para as pessoas.

g) - Projecto: não se nasce pessoa, ser pessoa não é coisa dada. Tornarmos pessoas é, tão só, uma das possibilidades humanas que cada um deve realizar.

Deve existir uma relação estreita e boa entre a empresa e os colaboradores, tornando-se a existência da ética empresarial imprescindível. De uma maneira geral, é através dela que são absorvidos pela organização o conjunto de valores de forma a serem assumidos por todos os membros que a constituem.

Goodpaster e Matthews (1982) *cit.* por Lopes e Sariano (2002), consideram que qualquer pessoa jurídica pode e deve ter consciência e ser responsável pelas suas actuações. Enquanto a pessoa singular, segundo estes autores, tem a



obrigação de responder pelos seus próprios actos, cumprir as normas e de se comportar com responsabilidade, o que implica a racionalidade nos actos, ter em atenção o respeito pelos outros e o cuidado nas tomadas de decisões.

Segundo Lopes e Sariano (2002), as empresas têm tomado consciência da sua responsabilidade moral para com a sociedade, independentemente da responsabilidade individual dos seus membros, é nesta perspectiva que tem se verificado o seguinte:

- O papel das organizações como núcleo básico da sociedade, sendo, por isso, indispensável uma ética das organizações para moralizar a sociedade.

- A tomada de consciência de que a ética constitui uma exigência imposta pela própria viabilidade do sistema económico no seu conjunto. Se o comportamento imoral se converte em norma acaba a confiança e legalidade o que pode provocar várias disfunções no mercado.

- A existência de uma consciência de solidariedade (o mal que é feito prejudica alguém).

- Uma consciência de alteridade o que nos leva a não fazer aos demais o que não desejamos para nós.

- O medo da má imagem e das sanções legais.

Tendo em consideração o avanço tecnológico em todos os campos da vida social, é evidente que os valores existentes nas empresas não são estáveis, também sofrem mutações e devem ser adaptados, constantemente, de acordo com a nova realidade, isto é, de acordo com as mudanças que forem surgindo.

## **2.1.2- A IMPORTANCIA DA ÉTICA EMPRESARIAL**

A ética empresarial é de extrema importância uma vez que é através dela que as organizações criam determinados instrumentos para regular as acções e comportamentos de todos os indivíduos internos e externos afectos à organização.

Segundo Guillén (1996, p.9), a missão da ética é a de indicar os princípios básicos que orientam uma conduta correcta do ser humano seja lá onde for. Este também será o papel da ética empresarial.

Melé (1991) citado por Guillén (1996, p.9) diz que o objecto da ética consiste em aplicar os princípios éticos gerais às características peculiares da organização.

As organizações devem aplicar os princípios éticos de acordo com a sua realidade concreta, o seu objectivo e objecto social, sem ignorar a sociedade em que a organização está inserida, visto que cada sociedade tem a sua cultura o que, directa ou indirectamente, acaba sempre por influenciar os valores da organização.

Uma cultura de ética empresarial constitui um contexto de referência para que os negócios sejam regulados, que as relações entre as partes intervenientes sejam honestas e cumpram com determinadas normas partindo do princípio da reciprocidade de vantagens, o que remete a uma reflexão profunda quanto ao tipo de negócio a ser realizado.

Os critérios de respeito e justiça também estão contemplados na ética empresarial. À escala global as organizações têm a preocupação crescente no que concerne à ética empresarial tendo em conta os escândalos que têm sido verificados traduzidos em práticas mercantis e financeiras ilegais e imorais.

Este raciocínio é compartilhado por López e Sariano (2002, p.206) que referem que “a procura social da ética é complementada pelo que nasce nas organizações, nem tudo é aceitável no seu interior”. Têm-se verificado determinadas atitudes impróprias para a convivência nas organizações, algumas das práticas são denunciadas, outras passam despercebidas. Verifica-se a falta de respeito dos superiores hierárquicos em relação aos colaboradores, corrupção, desmedida assédio sexual, promiscuidade, que em alguns casos chega a atingir extremos incontroláveis. Estes aspectos têm provocado tensões interiores, tanto a gestores como a colaboradores”.

Em função de determinadas actuações exigidas para alcançar os objectivos da organização ou para a promoção são tomadas atitudes contrárias aos princípios que provocam um mal-estar e peso de consciência, o que faz com que o indivíduo

vá procurando o respeito pelas suas convicções ou, até mesmo, denunciar a organização (Melé, 1991, p.125) *cit.* por López e Soriano (2002, p.203).

As organizações não devem ter em consideração apenas a função económico-financeira, visto que o ser humano é o elemento mais importante do processo de produção, a função social também deve ser considerada. É comum, actualmente, ouvir falar em excelência nas organizações, muitas delas apenas a consideram tendo em conta a qualidade dos seus produtos e ou prestação de serviços, esquecendo a questão da ética. Para Argandoña (2008, p.3), uma empresa excelente não é apenas uma empresa técnica e economicamente correcta mas aquela que tem em consideração alguns valores sociais e éticos e que disponha de instrumentos como um código de ética e um director de responsabilidade social, que supera requisitos estabelecidos e tenha a certificação sobre os aspectos éticos, sociais e meio ambiente.

O autor diz, ainda, que estas empresas têm outra maneira de ver os problemas, tendo, sempre, em consideração as consequências das suas decisões sobre todas as pessoas implicadas (colaboradores, gestores, clientes, fornecedores e a comunidade local), isto é, toda a sociedade.

Com o progresso científico e o avanço tecnológico aliados à globalização como tendência generalizada do universo, se não existisse a ética empresarial como é que as relações entre colaboradores e gestores, entre clientes e organizações, até mesmo entre organizações, sem esquecer a sociedade, o que seria do nosso universo? Sem a existência de padrões, normas regidas por determinados princípios?

Eis a importância inquestionável da ética empresarial.

Moreira (1999) citado por Murgel *et al.* (2006, p.4), diz que o comportamento ético nos negócios é esperado e exigido pela sociedade, pois é a única forma de obtenção de lucro com respaldo moral. Uma empresa ética incorre em custos menores do que uma anti-ética, por não fazer pagamentos irregulares ou imorais (subornos, compensações indevidas etc.).

## 2.2- A CULTURA ORGANIZACIONAL

Para melhor compreensão da temática de natureza marcadamente multi-disciplinar consideramos necessário apresentar o quadro conceptual subjacente a este ponto, começando por definir “organização” e “cultura” para chegar à definição de “cultura organizacional”, o território onde se semeiam e cultivam os valores organizacionais.

Lawrence e Lorsch (1972, p.3), *cit.* por Chiavenato (2006, p.433), definem organização como sendo “a coordenação de diferentes actividades de contribuintes individuais com a finalidade de efectuar transacções planificadas com o ambiente”.

Como não podia deixar de ser nas organizações encontramos o recurso imaterial, o ser humano que é o elemento mais importante no processo de produção. Cada ser humano, teve uma educação e processo de socialização próprias. É nas organizações onde cada um deles manifesta estes valores absorvidos de acordo com a vivência individual. E nesta ordem de ideias, torna-se necessária a conjugação de todas as vivências, de forma a criar um bom ambiente de trabalho de acordo com a forma de estar dentro da organização. A cultura é a base de qualquer organização, esta diversidade deve ser acompanhada por uma identidade própria.

É na cultura organizacional onde se inserem os valores, crenças e os padrões de actuação partilhados pelos membros duma organização que, no seu conjunto, lhe conferem identidade própria e a diferenciam das demais.

De acordo com Lemaitre (1984), *cit.* por Câmara *et al.* (2001, p.167-169) o papel da cultura é essencial para o êxito das organizações, para tal existem factores sensíveis que devem estar em consonância entre todos os membros que constituem a organização, tais como:

- a) A concorrência em termos internos e externos;
- b) As teorias de desenvolvimento organizacional, a implementação das mesmas afectam directa ou indirectamente a cultura da organização, é necessário acautelar as consequências das mesmas;

c) A ética no trabalho que domina esta época (melhoria das condições de trabalho, satisfação no trabalho e responsabilidade social).

Reto e Lopes (1983) *in* Câmara *et al.* (2001, p.170) enfatizam que os indivíduos nas organizações, ao se adaptarem às normas e valores existentes, «produzem simultaneamente as condições de aprendizagem de novas normas e valores».

Chiavenato (2006, p.434), reconhece que para conhecer uma organização, primeiro tem que se conhecer a sua cultura, o modo como os indivíduos interagem, as atitudes predominantes, as pressuposições subjacentes, as aspirações e os assuntos relevantes nas interações entre os membros que fazem parte da organização. Uma vez que a cultura de uma organização não é palpável ou observada, este autor compara-a um *iceberg*, em que na parte superior que está acima do nível da água estão os aspectos visíveis e superficiais, observados nas organizações, o que envolve os edifícios, cores utilizadas, espaços, tecnologia, política de gestão, procedimentos. Ao passo que na parte que está submersa estão os aspectos invisíveis e profundos, como aspectos psicológicos e sociológicos da cultura, estes aspectos são mais difíceis de se observar.

Em 1996, num artigo intitulado “A variável esquecida nos estudos organizacionais”, Schein *cit.* por Cunha *et al.* (2005, p.530) define a cultura com sendo:

“ O conjunto de assunções implícitas partilhadas e tomadas como verdadeiras que um grupo possui e que determina o modo como ele percepção, pensa e reage aos seus vários ambientes”.

De acordo com as definições de cultura organizacional, conclui-se que esta variável é de natureza multi-dimensional e analisada a vários níveis, individual, grupal, organizacional e nacional.

Existem vários factores subjacentes à cultura de uma organização, até mesmo questões históricas.

## 2.2.1- INFLUÊNCIA HISTÓRICA NA CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura é a base de uma sociedade, como se sabe, na generalidade, todos os aspectos da vida social vão sofrendo mutações voluntariamente, ainda que não premeditadas. O mesmo pode acontecer na cultura organizacional, até mesmo porque esta se encontra inserida numa determinada sociedade e cada uma tem os seus hábitos e costumes, onde se manifestam os valores absorvidos. Por esta razão é imprescindível ser prestada uma especial atenção a todos os aspectos visíveis e invisíveis que fazem parte da organização, para que não se perca a identidade da cultura organizacional. É também determinante acautelar os limites admissíveis para a absorção de valores que não fazem parte dos princípios aceites e prescritos na organização, devendo a organização definir os limites do que é aceitável e ajustado ao seu modo de funcionamento.

Os factores históricos são bastante fortes e alheios à vontade do ser humano, eles influenciam decisivamente a cultura nacional das sociedades. Combatê-los no seio da empresa/organização pode ser extremamente difícil mas não é impossível, o importante é ser tomada a devida precaução para que eles não se instalem no interior das organizações, mostrando sempre aos colaboradores recém-admitidos os valores adoptados pela empresa/organização. É imprescindível lembrar aos colaboradores mais antigos esses mesmos valores e a sua importância, incutindo-lhes esta tomada de consciência, evitando, assim, possíveis desvios e a adopção de outros princípios que podem fazer perigar a cultura da organização como um todo harmonioso, evidenciando-se mais a força das várias subculturas, do que a cultura do colectivo organizacional.

Cunha *et al.* (2005, p.532) não ficou alheio a esta questão referindo, a propósito, o seguinte:

“A cultura organizacional poderá ser concebida de uma forma que satisfaça as exigências, mas apresentará sempre marcas emergentes construídas ao longo do tempo através das práticas e padrões de interacção, estes factores não são totalmente controláveis pelo topo da organização”.

Quando se cria uma cultura remete-se para o alcance colectivo no que concerne à constituição dos valores e normas aceites socialmente, como resultado das interacções estabelecidas ao longo do tempo.

### **2.2.2- IMPORTÂNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL**

É necessária a criação de uma política global da organização, de forma a garantir uma única imagem no mercado concorrencial, para tal é necessário que haja uma «cultura forte» dentro da organização desenvolvida pela *corporate culture*. Define-se como *corporate culture* o sistema de valores e normas partilhadas, de crenças em interacção directa com a organização. Esta noção transmite a ideia de que quanto mais homogénea e quanto mais forte for essa cultura, maior será a eficácia da organização Câmara *et al.* (2001 p.173).

Nas organizações existem culturas fortes quando a maioria das normas têm elevada intensidade e cristalização.

Reilly (1989) citado por Cunha *et al.* (2005), efectuou um estudo sobre estas culturas e concluiu que as mesmas acarretam debilidades, uma vez que elas podem ser tão fortes que não proporcionem benefícios para a organização, na medida em que os valores e normas, em determinados momentos, desenquadraram-se das necessidades da organização. Por outro lado, estas culturas são menos flexíveis e com menor capacidade adaptativa a mudanças, o que dificulta os processos de gestão da mudança imprescindíveis para adequar a organização às necessidades de sobrevivência e desenvolvimento.

Para tal é necessário existir integridade e integração, as organizações devem ser suficientemente flexíveis face aos desafios da envolvente mas sem correr o risco de se desagregarem e perderem a sua identidade Câmara *et al.* (2001).

Deve-se ter em atenção o carácter dinâmico da cultura organizacional. Esta deve ser flexível para responder às mudanças, pois nada é estático eternamente, como exemplo temos as fases de desenvolvimento das sociedades, em que a história enfatiza, a idade antiga, média, renascentista, moderna e a contemporânea.

Todas estas fases acarretaram consigo mudanças consideráveis a nível nacional (macro) e nas organizações (micro).

Um dos principais papéis da cultura organizacional é que ela deve ser encarada como a fonte de sucesso das organizações.

A cultura deve estar alinhada com o conjunto de valores, normas que reforçam a eficácia da actuação no mercado. Assim sendo, é incontestável a existência de padrões consistentes de comportamento na organização que se traduzam no contexto do negócio como factores de sucesso. Por outro lado, há que conciliar a consistência da cultura organizacional com a flexibilidade de forma a suportar as súbitas mudanças que possam ocorrer nas organizações Câmara *et al.* (2001)

### **2.2.3- DICOTOMIA ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E CLIMA**

Porque falar sobre o clima organizacional na abordagem da questão da cultura organizacional?

Aqui veremos as implicações de uma variável em relação a outra. Em muitos casos, até mesmo certos pensadores não chegam a consensos quanto à distinção dos termos. Para melhor apreciação do tema é imprescindível abordar estes dois aspectos.

Às vezes tende-se a confundir a cultura organizacional com o clima organizacional, pelo facto de ambos estarem relacionados.

Letwin e Stringer citados por Cunha *et al.* (2005, p. 549-550) definem o clima como sendo, os efeitos percebidos subjectivos, do sistema formal, o estilo informal dos gestores e outros factores ambientais importantes sobre as atitudes, crenças, valores e motivações das pessoas que trabalham numa determinada organização.

Em torno da questão Atkinson (1964) citado por Chiavenato (2006, p. 74-75) desenvolveu um modelo para o estudo do comportamento motivacional que levou em consideração as determinantes ambientais da motivação com base em:



- Todos os indivíduos têm motivos ou necessidades básicas, que desencadeiam em comportamentos potenciais, e somente influenciam o comportamento quando provocados. A aprovação ou não desses motivos, irá depender da situação ou ambiente do indivíduo.

- Com base no ambiente que influencia o comportamento, a mudança do ambiente resulta na mudança no padrão da motivação, cada espécie de motivação é dirigida para a satisfação de uma certa necessidade.

O clima organizacional está intrinsecamente ligado com a motivação por parte dos indivíduos dentro da organização. Os gestores / colaboradores, na organização têm como objectivo a satisfação das suas necessidades (vitais, segurança, de pertença a um grupo, estima e de auto-realização), constatando-se a satisfação das necessidades pessoais dos indivíduos, o clima torna-se favorável na organização, surgindo a elevação da moral que se traduz em relações de interesse e colaboração.

A não satisfação das necessidades leva a que os gestores/colaboradores entrem num estado de frustração, tornando-se o clima organizacional desfavorável. Começa-se a verificar a existência, dentro da organização, de indivíduos desmotivados que alteram a maneira de ser e estar dentro da organização chegando até mesmo a alterar os padrões comportamentais pré-concebidos para todos, afectando a cultura da organização, facilitando, assim, a existência de sub-culturas de forma aberta.

Maxwell (1999) *cit.* por Murgel *et al.* (2006, p.5) refere que “todos os que querem prosperar num ambiente agradável no trabalho, independentemente do quanto você pode trabalhar, de que quão simpática seja a sua personalidade, você não irá longe nos negócios se não conseguir trabalhar por meio de outras pessoas. A vida é um eterno e inexorável contrato entre pessoas e quanto mais pacífica for esta relação, tanto mais frutos colherá”.

De acordo com Berdani (2006), a gestão do clima organizacional é uma ferramenta importante para monitorizar o comportamento das pessoas na organizações no que se refere a:

#### 1. Trabalho em equipa

2. Tomada de decisões
3. Liderança
3. Condições físicas do ambiente de trabalho
4. Atitudes
5. Motivação
6. Satisfação das pessoas

Aitmann (2000), citado por Berdani (2006, p.3), enfatiza as vantagens em monitorizar o clima organizacional, na medida em que possibilita um maior envolvimento dos colaboradores em relação ao seu ambiente de trabalho, proporcionando maior satisfação e melhoria do desempenho. Permite a manifestação dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho o que favorece a comunicação. Também permite uma comparação das características do ambiente de trabalho da organização em relação às outras. Por último, facilita a resolução de problemas de forma antecipada pela gestão.

A alteração da cultura organizacional pode ser verificada por vários factores internos e externos que facilitam as mudanças nas organizações que, por sua vez, afecta os gestores / colaboradores pertencentes à mesma. Em função dessas alterações na sua forma de estar e ser, os indivíduos manifestam-se de acordo com as suas expectativas e a situação nesse novo quadro da organização.

Mudança é a alteração da estrutura e da forma de funcionamento de uma organização com o propósito de a tornar mais competitiva e ajustada às realidades do mercado Câmara *et al.*(2001, p.209).

De acordo com Van de Ven & Poole *cit.* por Cunha *et al.* (2005, p.690-691) define-se a mudança como "uma sequência repetitiva de formulação, implementação, avaliação e modificação dos objectivos, com base naquilo que foi aprendido ou desejado pela organização".

Muitas das vezes as mudanças são emergentes e necessárias, independentemente da vontade dos gestores da organização.

De acordo com Cunha *et al.* (2005, p.691-692) existem vários tipos de mudanças nas organizações:

- A mudança organizacional planeada, que caracteriza-se pela introdução de diferenças na estrutura organizacional seja *hard* (estratégia e estrutura e sistemas) ou as mais *soft* (no que se refere a propósitos, pessoas e processos).
- As mudanças estratégicas verificam-se na organização como um todo e têm implicações profundas, influenciando o posicionamento da organização.
- As mudanças emergentes são aquelas que se efectuam em virtude de respostas concretas face à situação envolvente. Esta mudança geralmente não é intencional, ela surge no ajustamento devido a contingências de estados oportunos da organização.
- A mudança organizacional improvisada, esta complementa a mudança planeada, mas difere no facto de que resulta de decisões tomadas em tempo real, decisões que não foram reflectidas ou planeadas antecipadamente.

Serrano *et al.* (2004, p.8) referem que o avanço e a difusão das tecnologias de informação têm um papel fundamental ao proporcionarem o recurso ao conhecimento com um carácter estratégico na sociedade, em geral, e nas organizações, em particular. Esta afirmação também reforça a ideia de que o avanço tecnológico promove alterações nas organizações facilitando, assim, o surgimento de mudanças internas e, conseqüentemente, alterações na cultura da organização.

Em qualquer tipo de processo de mudança o receio e a insegurança existem no espírito de todos os indivíduos. Por isso, a mudança, se possível deve ser levada a cabo de forma planeada, contendo etapas bem definidas e comunicadas a todos os indivíduos da organização, de forma a uma colaboração efectiva de todos. Desta maneira pode-se evitar a resistência à mudança que, conforme os níveis, pode vir a constituir um factor preocupante, uma vez que se um número considerável de colaboradores resistir, de uma forma pacífica ou activa, o processo de mudança

corre risco na sua implementação, assim como na sua gestão. Por isso, organizações experientes aquando da fase de implementação da mudança recorrem a estudos especializados para medirem a competência e as reacções por parte dos colaboradores em relação ao processo de mudança e as possíveis resistências, bem como para conhecerem a percentagem em termos de aceitação ou não e alguns factores internos e/ou externos que possam ser importantes para a manutenção ou rectificação.

Só assim, após análise dos pontos críticos, é que se deve fazer a gestão da mudança de forma cautelosa, para não provocar problemas futuros na organização, afectar o bom funcionamento da mesma.

Como as mudanças quando levadas a cabo de forma profunda, ou até de forma mais superficial, acabam por afectar a cultura da organização é necessário que as organizações tenham muito cuidado na reafecção das funções desempenhadas pelas pessoas. Mudar nos indivíduos os valores aprendidos e interiorizados, ao longo dos tempos, não é fácil. A forma de “estar e ser”, interna e externa de uma organização deve ser feita com muita cautela, de maneira adequada e correcta sem saltar etapas de forma a preparar todos os colaboradores, começando pelo topo até à base.

Esta gestão é tão melindrosa que pode, até mesmo, levar organizações tradicionais e bem sucedidas à falência se não se precaverem.

Para que ocorram alterações na cultura organizacional é necessário que estas sejam realizadas em três fases: primeiro devem-se identificar os objectivos da organização e dos departamentos; no segundo momento devem ser apreciadas cuidadosamente as normas vigentes para averiguar as alterações a serem feitas e, por último, após a determinação das normas que facilitam o alcance dos objectivos, é necessária a circulação da informação sobre as mesmas a todos os níveis da organização e criar políticas de recompensas para os que tiverem melhor desempenho Cunha *et al.* (2005, p.548-549).

## 2.2.4- A INFLUÊNCIA DOS VALORES NA CULTURA DAS ORGANIZAÇÕES

Para Massa Júlio (1998, p.51- 52) o conceito de trabalho obedece a várias etapas. De acordo com a história a noção de trabalho foi-se modificando ao longo do tempo. Assim, na antiguidade o trabalho era conotado com a fadiga e sofrimento, algo escravizante e, por isso, era subestimado pelos cidadãos livres que se ocupavam de actividades mais nobres.

Na idade média, Santo Agostinho e Santo Ambrósio exaltaram o trabalho como actividade digna dum Homem.

Aqui já se falava da actividade em si, sem qualquer restrição, englobando não só o trabalho manual mas também o dos intelectuais ou artistas, destinado ao sustento, e ainda o da evangelização.

Na era renascentista podemos ver o desenvolvimento da arte, da literatura e da ciência. Com o renascer de uma nova cultura o trabalho desempenhou um papel importantíssimo nesta época.

O trabalho surgiu com um sentido mais positivo, uma concepção já mais próxima dos tempos modernos. Apesar de na idade moderna ainda se falar em trabalhos liberais e servis, recordando o senhor e o servo, o patrão e o empregado, no renascimento promoveu-se um processo a que o sociólogo alemão Max Weber chamou de “desencantamento do mundo”, onde os Homens começaram a perceber que, embora o mundo tenha sido criado por Deus, Ele não habitava nele, logo o mundo deixava então de ser sagrado e poderia ser examinado à vontade Massa Júlio (1998, p.52).

Na revolução industrial o trabalho sofreu grandes alterações como um dos problemas fundamentais da questão social.

As concepções têm-se multiplicado desde Hegel, Marx e N. Berdiaev. Actualmente tem-se levado a cabo uma luta constante no sentido da dignificação do trabalho humano, seja de que natureza for, sem distinção, estando estas lutas na base dos direitos de igualdade, tendo-se em atenção a questão humanitária no desempenho das demais profissões.

No sentido imediato, o trabalho é o meio indispensável para a sobrevivência do Homem para cobrir as suas necessidades vitais, não só do corpo mas também do espírito (forma de agir).

O Homem é qualitativamente superior devido ao princípio espiritual que o anima. E é um todo único, por essa razão pode-se afirmar que a partir de uma unidade profunda e de uma síntese psicossomática, o Homem pensa, decide, sente, trabalha, e produz.

Mas a revolução industrial também trouxe consequências como a mecanização do tempo (o trabalho tem um momento definido de início e de fim, um horário determinado para as refeições (almoço), não se pára de trabalhar quando se estiver cansado, mas sim no final do expediente.

Consequência do desenvolvimento e aperfeiçoamento das máquinas, as pessoas que viviam nos campos e trabalhavam na agricultura, são atraídas para a cidade para o trabalho nas fábricas com a promessa de uma vida melhor, com a expectativa de que se trabalhe menos e ganhe mais, este é o fenómeno da urbanização. Este êxodo rural causa uma profunda mudança na estrutura da família patriarcal (no campo as famílias são grandes e o pai é o centro da organização familiar), nas cidades as famílias são fragmentadas Gallo (1998, p. 106).

Umhas décadas mais tarde a invenção dos computadores levou progressivamente à automatização da sociedade, o tempo da máquina acelera-se quase ao infinito, as pessoas têm de se submeter, cada vez mais, aos ritmos impostos pelas máquinas com crescentes níveis de sofisticação.

O trabalho constitui uma dimensão essencialmente humana e de primordial importância para a vida do Homem.

Após terem sido apresentadas, de uma forma geral, as várias etapas da evolução da noção de trabalho, iremos abordar a questão dos valores para, posteriormente, os relacionarmos com a cultura organizacional.

## 2.2.5 - NOÇÃO DE VALORES

Na actualidade tem sido prestada uma grande importância aos valores nas organizações. Para analisarmos, mais profundamente, esta questão foi feito no ponto anterior uma breve incursão histórica sobre o valor e papel do trabalho, visto que estes valores estão relacionados com o Homem nas organizações, isto é, a relação que o Homem foi tendo, ao longo do tempo, com o trabalho.

Uma organização não é constituída somente pela parte física, segundo Katz e Kahn (1978), cit. por Tamayo *et al.* (2000), os principais componentes de uma organização são:

Os papéis - por prescreverem e definirem as formas de comportamento associadas a algumas tarefas.

As normas – que representam as expectativas transformadas em exigências.

Os valores – Que são as justificações e aspirações ideológicas.

De acordo com estes autores são estes três elementos que orientam o funcionamento das organizações.

Tamayo *et al.* (1996), cit. por Tamayo *et al.* (2000), definem valores como sendo princípios ou crenças organizados hierarquicamente, relativos a estados de existência de modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa. Nesta definição os autores inserem aspectos cognitivos e motivacionais.

Segundo eles, os aspectos cognitivos dos valores organizacionais são a base (crenças que existem na organização), a forma de conhecer a realidade da organização, por exemplo as interações interpessoais, produção, qualidade, respeito da autoridade, obediência às normas, etc. Nem todas as crenças são consideradas como valor, mas apenas aquelas que são socialmente aceites como princípios que orientam a vida da organização.

Os valores motivacionais são aqueles que expressam desejos e interesses de um fundador, gerente, pessoa importante na organização ou um conjunto de membros.

O comportamento dos indivíduos na organização não é apenas influenciado pelos valores, mas também pelo julgamento que fazem do comportamento do outro, de acordo com o sistema organizacional. Os valores têm a função de vincular as pessoas de modo que elas permaneçam dentro do sistema e executem as funções que lhe foram atribuídas Katz e Kahn (1978, p.70), *cit.* por Tamayo (2000).

Ao abordar a questão dos valores existe um ponto de extrema importância, a hierarquia dos valores, a forma como os valores estão estruturados na organização e qual a primazia dos mesmos.

Como é sabido, toda a organização tem os seus objectivos a serem atingidos, tendo como referência a sua missão e visão. Parece fazer sentido que os seus valores devem estar de acordo as metas propostas, tendo sempre em consideração os valores existentes, que se vivem e partilham, na organização.

Os valores da organização são adoptados com base nas preferências, na distinção entre o que é importante e secundário, assim a essência dos valores na organização tem em consideração a sua hierarquização Tamayo (2000).

Com o desenvolvimento da tecnologia e num contexto de globalização vamos verificando, cada vez mais desníveis, entre os países Kovács e Castillo (1998, p.15) *cit.* por Antunes (2000), poderemos observar a influência crescente da elite global, a qual é composta por homens de negócio, gestores de empresas, consultores e agentes de formação. Para estes autores os principais valores dessa elite estão relacionados com a competitividade numa economia global que tem como prioridade a qualidade dos serviços ou produtos, a diversificação, a inovação, a desburocratização e a utilização dos recursos humanos como meio de melhoria da competitividade.

Estes autores analisaram a questão e concluíram que no mundo contemporâneo não tem sido dada a devida importância aos valores no contexto das organizações, uma vez que os recursos humanos são utilizados apenas como meio para a melhoria da competitividade o que nos remete para uma profunda reflexão no pressuposto de que os valores estão na essência das políticas de gestão de recursos humanos.



A crise de valores causa inúmeras consequências, de uma maneira geral, na sociedade. Antunes (2000, p.10), também reforça esta afirmação com ênfase para as organizações. É assim que enumera as seguintes consequências provocadas pela crise de valores nas organizações:

- a) Condições emocionais e produtivas dos empregados;
- b) Desorientação do pessoal;
- c) Falta de sentimentos de pertença a um grupo coeso;
- d) Alienação;

e) Atitudes de encapsulamento (manifestado por meios que protegem o indivíduo de se envolver no trabalho), demonstração de indisponibilidade para com a organização, manifestado por comportamentos como faltas por doença, chegar tarde e sair cedo, não participar em actividades sociais, culturais, recreativas e desportivas.

Estes aspectos podem ser revertidos de acordo com a estratégia adoptada pela organização, por exemplo através de estudos de clima organizacional. Estes podem ter uma grande eficácia pois ajudam a identificar tais anomalias atempadamente, impossibilitando que os valores nucleares da cultura possam ser afectados.

Santos (1999, p.38), cit. por Antunes (2000), em torno da análise sobre a gestão da cultura organizacional refere que os valores reflectem os elementos mais abstractos da cultura organizacional e os mais visíveis.

Temos ainda outros autores que defendem a relação existente entre os valores e a cultura organizacional como é o caso de Kotter e Heskett (1994), cit. por Tamayo (2000) que argumentam que a cultura organizacional é definida pelos valores compartilhados pelas pessoas.

Mendes (2001) diz que a cultura de uma organização sustenta o processo de socializações por meio do sistema de valores.

A cultura de uma organização passa pela identidade social e esta passa pelo conceito de valor Câmara *et al.*( 2001). Estando a organização inserida numa determinada sociedade as pessoas afectas à mesma absorvem determinados valores, e ao ingressarem nas organizações deparam-se com outros valores, formas de actuação de acordo com os objectivos a alcançar. Logo, as pessoas devem convergir para a mesma identidade colectiva, percepcionarem como válidos os mesmos valores nucleares, de forma a partilharem a mesma base cultural.

Os valores têm componentes afectivos, cognitivos e comportamentais. É uma cognição acerca de um desejo, de uma meta a alcançar. É afectivo no sentido em que o sujeito pode sentir emocionalmente determinado desejo ou forma de comportamento e sentir efectivamente se está contra ou a favor de determinado comportamento ou objectivo (Rockech 1973) *cit.* por Câmara *et al.* (2001, p.179).

A cultura organizacional deve ser mantida viva, através de mecanismos de reforço, através de:

- a) Enfoque nos valores e comportamentos desejáveis, os gestores do topo têm que orientar os indivíduos no sentido de modelarem os comportamentos.
- b) Método de recrutamento e selecção, recrutando pessoas com determinados valores comuns e compatíveis com a organização.
- c) Método de orientação e socialização que aplica aos indivíduos recém-admitidos na organização para se familiarizarem com as normas estipuladas pela organização Câmara *et al.* (2001, p.199-200).

Estas normas poderão estar presentes no manual de procedimentos e no manual do trabalhador da organização de forma a adaptar o indivíduo à cultura, estando assim num processo de socialização. É aqui onde a Direcção de Recursos Humanos tem um papel importantíssimo com uma actuação directa no pessoal passando experiências adquiridas, ajustando os comportamentos e valores em prol da organização.

Tem que se ter em consideração que tipo de cultura tem a organização e quais as sub-culturas existentes, bem como os factores facilitadores e desfacilitadores para a implementação da mudança.

Como é sabido a evolução em todos os campos da vida social é uma realidade, assim como nas organizações se têm verificado saltos quantitativos e qualitativos nas várias áreas de objectos sociais é importante que as organizações acompanhem este desenvolvimento, por via da inovação e adequação tecnológica devendo, no entanto, preparar os colaboradores para se adequarem ou incrementarem o sentimento de pertença e para outros aspectos que fazem parte da cultura organizacional, uma vez que o homem é a base para o desenvolvimento da organização, e só assim é que a organização se consegue preparar para novos desafios.

## **2.3- A RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES**

### **2.3.1- DEFINIÇÃO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL**

De acordo com vários estudiosos destas matérias destacaremos alguns que nos oferecem definições estimulantes sobre a responsabilidade social nas organizações.

Daft (1999, p.88) *cit.* por Lourenço e Schroder (2003), define a responsabilidade social “como a obrigação da administração de tomar decisões e acções que irão contribuir para o bem-estar e os interesses da sociedade e da organização”.

De acordo com Daft (1999, p.90-91) *in* Lourenço e Schroder (2003), o modelo da pirâmide de Archie Carrol sobre a responsabilidade social das empresas pode ser dividido em quatro tipos:

A *responsabilidade económica* que se encontra na base da pirâmide. Considera como principal tipo de responsabilidade social o lucro, que é a principal razão pela qual as empresas existem. Significa produzir bens e serviços que a sociedade necessita e deseja adquirir a um preço que garanta a continuidade das actividades da empresa, *Ser lucrativa*.

A *responsabilidade legal* que define o que a sociedade considera importante relativamente ao comportamento adequado da empresa, espera que as empresas cumpram com as metas económicas dentro da estrutura legal e das exigências legais impostas pela lei, *Obedecer à lei*.

A *responsabilidade ética* inclui comportamentos ou actividades que a sociedade espera das empresas e podem não ser necessariamente codificadas na lei e não servirem os interesses económicos. Aqui age-se com equidade, justiça e imparcialidade além de respeitar os direitos individuais, *Fazer o que é certo, evitar danos*.

A *responsabilidade discricionária ou filantrópica* é voluntária e orientada pelo desejo da empresa em fazer uma contribuição social não imposta pela economia, lei ou pela ética (doações, obras beneficentes, contribuição em projectos comunitários e/ou instituições), *Melhorar a qualidade de vida da sociedade*.

Chiavenato (2006, p.483) diz que responsabilidade social significa “a actuação socialmente responsável dos seus membros, as actividades de beneficência e os compromissos da organização com a sociedade em geral e, de forma mais intensa, com aqueles grupos ou parte da sociedade com a qual está mais em contacto.

De acordo com Argandona (2007, p.1-6), a responsabilidade social das empresas, não pode ser um conjunto de deveres específicos baseado em supostas expectativas da sociedade, mas sim deriva do compromisso assumido perante a sociedade pela organização e conseqüentemente, por todos os seus colaboradores.

Este autor apresenta três tipos de modelos de empresa que estão por detrás das diferentes concepções da responsabilidade social das empresas:

1. Modelo Mecânico
2. Modelo Psicossociológico
3. Modelo Antropológico

1. O modelo mecânico é caracterizado da seguinte maneira:

- a) As pessoas nas organizações são consideradas como *homo economicus*. As suas preferências são analisadas de acordo com a função utilidade e tudo é avaliado com o único critério de utilidade, tudo é encarado na perspectiva utilitarista de custo/benefício.
- b) A motivação que leva os indivíduos à realização das actividades é apenas a satisfação de acordo com as suas preferências, obtêm as respostas pelas suas acções (motivações extrínsecas).

Este sistema tem este nome porque considera as pessoas somente como máquinas, desprezando outras motivações, estas actuam como sistemas técnicos, como se fossem máquinas nas organizações. O conceito de valor é simplesmente económico.

Para as organizações que adoptam este modelo o seu objectivo principal é o de maximizarem a eficiência, a obtenção de maior aceitação dos bens e serviços produzidos. Este modelo é estático, não considera as variáveis que se podem alterar no futuro.

## 2. Modelo psicossociológico

Neste modelo as acções realizadas pelos colaboradores têm efeitos nas motivações intrínsecas e extrínsecas, visto que as pessoas cumprem afincadamente com as suas tarefas, não só pela sua remuneração elevada mais sim pela satisfação intrínseca do trabalho que fazem. Este valor é mais complexo, leva em consideração os valores eficiência económica e a atractividade do trabalho. Mas este modelo também é estático apesar do funcionamento das organizações ser dinâmico.

## 3. Modelo antropológico

Segundo o autor este modelo baseia-se em pressupostos de conduta que são dinâmicos e conduzem processos de tomada de decisão que variam em função da aprendizagem. Este modelo não é apenas operativo como os anteriores, zela pelo desenvolvimento das capacidades das pessoas.

Aqui se denota uma forte predisposição em sacrificar resultados de curto prazo para permitir a criação de condições mais ajustadas à organização, que a longo prazo possa possibilitar melhores tomadas de decisão.

Este modelo difere dos outros, por ser mais rígido, baseado em fundamentações antropológicas, não é intuitivo. A sua avaliação é feita através de uma só variável (benefício). Este é exigente no estabelecimento de regras e actuação das pessoas, considera o êxito a longo prazo e dependem da capacidade de aprendizagem os resultados a serem alcançados pela organização.

É necessário ter em consideração o dinamismo das organizações, pois quando assim acontece observam-se saltos qualitativos e quantitativos, que se forem bem acompanhados estaremos na presença do desenvolvimento nas e das organizações.

Argandoña (2007, p.7) afirma que “a responsabilidade social das empresas deve ser baseada no modelo antropológico, que é uma responsabilidade ética e diferencia-se de muitas visões vigentes de responsabilidade social como as de Garriga e Melé que são mais instrumentais, referem-se à maximização da eficiência, do benefício, ou ainda as de Friedman, estas perspectivas são alicerçadas no modelo mecanicista”.

O fundamento da responsabilidade social da empresa deve ser a mesma da responsabilidade pessoal, tendo em consideração as inter-relações existentes entre as pessoas, que definem as regras de funcionamento da organização (Argandoña, 2007).

A responsabilidade social da empresa não pode ser um conjunto de deveres baseados em supostas procuras ou expectativas da sociedade. É importante ter-se sempre em consideração o objecto social da responsabilidade social das empresas, que deriva do compromisso assumido perante a sociedade pela organização, e consequentemente, por todos os colaboradores e *stakeholders*, no geral (Argandoña, 2006) *in* Argandoña (2007, p.7).

Uma organização que adopta na sua gestão a responsabilidade social só tem benefícios por ser responsável. Esta responsabilidade é vista, de uma forma geral,

tanto pelos accionistas, fornecedores, clientes internos e externos, meio ambiente e a sociedade em geral.

Lourenço e Schroder (2003) dizem que as empresas socialmente responsáveis devem:

- Utilizar critérios de acompanhamento social e ambiental na selecção dos seus parceiros e fornecedores.
- Impedir qualquer tipo de discriminação do seu público interno, oferecer oportunidades iguais para todos que estiverem a concorrer por uma vaga de trabalho ou formação.
- Publicamente, sabe-se que as empresas exercem uma grande influência no comportamento da sociedade, logo deve ser feita de forma educativa (como deve ser usado o produto ou serviço) indicando os riscos que pode causar.
- Investir no melhoramento dos produtos e ou na prestação de serviço para aumentar a confiabilidade, eficiência e segurança por parte dos clientes.

O autor cita Donnelly *et al.* (2000), ao afirmar que muitas empresas optam por assumir as suas responsabilidades em relação aos clientes respondendo prontamente às suas reclamações.

- As empresas devem se relacionar de forma ética e responsável com os poderes públicos, no cumprimento das leis e manter relações dinâmicas com os seus responsáveis.
- Devem assumir um compromisso responsável no combate à corrupção.
- Quanto à concorrência, as empresas devem evitar práticas monopolistas e oligopolistas, *dumping* e formação de cartéis, devem fortalecer a livre concorrência no mercado.
- Os valores do código de conduta devem ser transmitidos a toda a cadeia de fornecedores, clientes etc.

### 2.3.2- VANTAGENS E DESVANTAGENS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

No quadro que se segue veremos algumas vantagens para as empresas que aderirem à responsabilidade social e as desvantagens da não adesão à mesma, ainda de acordo com Lourenço e Schroder (2003).

Quadro nº1 Vantagens e desvantagens da Resp. Social

Vantagens	Desvantagens
Maior consciência em relação às questões sócio-culturais e ambientais	Falta de consciência em relação às questões sócio-culturais e ambientais
Desenvolvimento profissional dos colaboradores	Não desenvolvimento profissional dos colaboradores
Fortalecimento e fidelidade da marca e produto (imagem e venda)	Enfraquecimento da marca e produto (má imagem e diminuição de vendas)
Valorização da empresa pela sociedade e mercado (accionistas e investidores)	Desvalorização da empresa pela sociedade e mercado (queda das acções e afastamento dos investidores)
Media espontânea (retorno publicitário)	Denúncia e propagandas contrárias às acções da empresa (publicidade negada)
Maior empenho e motivação dos colaboradores (aumento da produtividade)	Insatisfação, desmotivação dos colaboradores (baixa da produtividade)
Satisfação dos clientes	Reclamações dos clientes e insatisfação dos mesmos
Mudanças comportamentais na sociedade (ganhos sociais)	Percas sociais
Possibilidade de isenções fiscais (tributação)	Não isenções fiscais

Fonte: Schroder (2003).



### 3. A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Para melhor explanação deste capítulo começaremos por apresentar as principais premissas da abordagem sistémica, uma vez que esta área funcional da gestão de recursos humanos é, por natureza, sistémico-contingente. Deste modo, Carvalho e Nascimento (1993), afirmam que as organizações são consideradas como um sistema, visto que funcionam de forma ordenada e dinâmica, têm a sua própria cultura organizacional representada pelos seguintes elementos:

Filosofia administrativa – onde consta o comportamento da organização no mercado, definindo o rumo adoptado na produção/serviços envolvendo qualidade, responsabilidade social e directrizes no relacionamento com a envolvente interna e externa.

Políticas de actuação no mercado – estão subordinadas à filosofia, devem ser flexíveis e adaptáveis aos objectivos definidos, são mutáveis e dependem de factores como a estabilidade política, social e económica do país, das reacções do mercado e influência do estado (conquistas sociais, nova constituição etc.)

Tradição e imagem – Constam os pressupostos da imagem da organização e as formas de como pode ser transmitida interna e externamente.

Processos – são cursos de acção previamente determinados e não ultrapassam os limites dos princípios de gestão, visando alcançar os objectivos traçados, orientados por políticas específicas Fischer (2002, p.17).

Os mesmos autores dizem que estes sistemas podem ser fechados ou abertos. Nos sistemas fechados os produtos e/ou processos estão protegidos por patentes ou outras vantagens, estes sistemas têm um intercâmbio limitado com o meio ambiente. Ao passo que os sistemas abertos trocam matéria e energia com o ambiente envolvente, regularmente.

O sistema de recursos humanos manifesta-se plenamente no sistema administrativo aberto, tendo em conta a relação existente entre os recursos humanos com o ambiente externo (age especificamente junto do mercado de trabalho, de acordo com o contexto económico e social), ambiente interno (como

base enfrenta, suporta de forma racional e eficiente o crescente número de desafios internos em termos de gestão adequada das competências dos colaboradores Carvalho e Nascimento (1993, p. 4-5).

Os recursos humanos, como recursos imateriais, constituem a base para o desenvolvimento económico e social das sociedades e das organizações. Geri-los tem sido uma preocupação constante, visto que em primeira instância são eles os mais importantes e os mais complexos. A sua importância reside no facto de serem a força motriz de qualquer processo de produção, dotados de conhecimentos e competências para a realização de actividades desde as mais simples às complexas. A sua complexidade reside no facto de serem seres racionais, com motivações e objectivos pessoais e profissionais com vista à sua satisfação, sem ignorar o carácter único de cada um.

Nas organizações o importante é formar equipas que partilhem a mesma cultura organizacional, os valores nucleares, a visão e missão de forma a serem atingidos os objectivos preconizados.

Nesta perspectiva Chiavenato (2006, p.16) afirma, convictamente, que “no mundo industrializado de hoje a produção de bens e serviços não pode ser desenvolvida por pessoas que trabalhem individualmente”.

### **3.1 – DEFINIÇÃO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

Silva *et al.* (2002) apresenta-nos a definição de gestão de recursos humanos relacionando o conceito com a evolução que a área foi sofrendo:

“A gestão de recursos humanos consiste num conjunto de princípios, estratégias e técnicas que visam contribuir para a atracção, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento do património humano de qualquer grupo organizado”. Noutra definição o mesmo autor refere que a “A GRH é a área de estudos e actividades que lida com os aspectos relativos ao elemento humano, em geral, nas organizações, ou seja, a área que trata dos problemas do pessoal, de qualquer grupo orgânico” (Toledo, 1982, p.7-8), cit. por Silva *et al.* (2002).

Gil (1994, p.13), cit. por Silva *et al.* (2002) refere que a “Administração de Recursos Humanos é o ramo especializado da ciência da administração que envolve

todas as acções que têm como objectivo a interacção do trabalhador no contexto da organização e o aumento da sua produtividade. É pois a área que trata do recrutamento, selecção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal”.

Ceitel (2006, p.29), afirma que o termo recursos humanos anteriormente era designado por gestão de pessoal. Partindo do impacto nas ciências sociais e empresariais da teoria geral dos sistemas, esta teoria propunha uma visão heurística dos sistemas abertos em que o sistema gera com os seus ambientes externos uma dinâmica adaptativa contínua e produz *outputs* através de complexos processos internos da gestão de diferentes recursos, em particular os recursos humanos.

Carvalho e Nascimento (1993), defendem que ao longo do tempo a área de recursos humanos marcou presença mais como uma função voltada para as pessoas e não para os negócios. Isto é um obstáculo à evolução do sistema de recursos humanos em relação às outras áreas funcionais existentes nas organizações. Actualmente a filosofia de recursos humanos é centrada na análise da organização e não nas pessoas. Têm merecido maior atenção os seguintes aspectos:

- a. O ambiente organizacional, onde constam os desafios internos. Têm sido feitos estudos científicos das relações de trabalho existentes na organização, externamente é vista a cultura ambiental, a influência ambiental, o mercado e o consumidor.
- b. Os objectivos da organização, são vistas as revisões dos períodos e metas da organização.
- c. A estrutura de cargos, tem-se em atenção as responsabilidades e os níveis de comando da mesma.
- d. A motivação e liderança das equipas de trabalho.
- e. As relações de poder.

A nova perspectiva assumida a partir dos anos 90 em que a área de recursos humanos está voltada para os negócios. Fisher (1998), *cit.* por Lacombe e Tonelli

(2001), enfatiza que cabe à área de recursos humanos garantir que as pessoas sejam fonte de vantagens competitivas. É necessário ir em busca de novas formas criativas de gestão, desta forma, o autor atribui quatro funções principais à área de recursos humanos:

1. A função estratégica

Os recursos humanos têm esta função na organização, como agentes activos que participam no desenvolvimento da organização, com vista a atingirem os objectivos preconizados de acordo com as orientações emanadas.

2. A função comparativa

Por serem dotados de capacidade de absorção de conhecimentos e desenvolvimento de competências, que lhes permite fazer face às exigências do mercado concorrencial.

3. A função de promover e auxiliar os processos de mudança

Criam as condições necessárias para motivar os colaboradores a participarem nos processos de mudança, inteirando-os ao longo de cada etapa.

4. A função responsável pelo desenvolvimento dos colaboradores na organização

O desenvolvimento dos colaboradores é de extrema importância para as organizações, razão pela qual faz parte das políticas de gestão de recursos humanos, é ela que facilita o aperfeiçoamento profissional e intelectual dos colaboradores com vista ao desenvolvimento de competências de acordo com as expectativas das organizações.

À medida que o avanço tecnológico vai-se verificando as sociedades vão-se desenvolvendo cada vez mais e as relações de produção vão ficando mais intensas e as técnicas de gestão vão se aperfeiçoando, aumentando as exigências de acordo com o contexto e realidade objectiva de cada sociedade e conseqüentemente da organização.

### **3.2 – AS FASES EVOLUTIVAS DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

Dada a complexidade da área de gestão (recursos humanos), ocorreram várias mutações até à fase actual.

Esta área foi se desenvolvendo dado o crescimento e a complexidade das tarefas no seio das organizações, eis as diversas fases evolutivas de acordo com vários autores:

Chiavenato (2006) faz alusão ao impacto a nível mundial da revolução industrial na Inglaterra e da sua influência na área de recursos humanos que tinha a denominação de relações industriais, com a finalidade de prevenir e gerir os conflitos entre as pessoas e as organizações que eram consideradas como incompatíveis. Já na década de 1950, esta área obteve a designação de administração do pessoal, nesta fase não só era feita a mediação das desavenças e de forma a reduzir os conflitos, mas também a administração das pessoas de acordo com a legislação em vigor, de acordo com o contexto da organização.

Na década de 1960, as sociedades foram evoluindo, bem como o aumento dos desafios, conseqüentemente as pessoas foram sendo consideradas como o recurso mais importante para o sucesso nas organizações por serem os únicos recursos vivos e inteligentes, mas a legislação trabalhista se manteve na mesma.

A partir dos anos 70, surge o conceito de administração de recursos humanos, apesar do novo conceito as pessoas continuaram a serem vistas como recursos produtivos, meros agentes passivos, planeados e controlados de acordo com as necessidades da organização, ignorando todas as fases do processo de gestão de pessoas.

Actualmente, com a globalização da economia e forte competitividade no mundo dos negócios urge a necessidade de ser dada a devida importância à gestão de recursos humanos, tratar as pessoas como agentes activos e produtivos, dotados de inteligência, criatividade, iniciativa, decisão e competência.

De acordo com Horts (1987), cit. por Jorge (2007), a evolução da função recursos humanos sucedeu em cinco fases. A primeira surgiu entre a primeira guerra

mundial e início do século XX. Até à primeira guerra mundial algumas organizações, de forma voluntária, criaram sistemas sociais para protegerem os colaboradores e os seus respectivos cadastros (base de dados), logo começa a surgir a gestão de pessoal.

A segunda fase começa com o período entre as duas guerras mundiais, nesta fase foram surgindo conflitos entre o capital e o trabalho, as pessoas eram consideradas como máquinas e para o suprimento dos mesmos surgiu a função direcção de relações sociais e industriais para assegurar e disciplinar a organização do trabalho.

A terceira fase, após a segunda guerra mundial, década de 50 e 60, surgiu a legislação de natureza social que protegia os colaboradores, tendo em conta a motivação e satisfação dos colaboradores, desta feita começaram os sinais da gestão de recursos humanos.

Na quarta fase, a função administrativa deixou de ter tanta importância, a atenção recai nas pessoas e a lógica qualitativa relativamente à quantidade passando também a se preocupar com a remuneração, segurança e higiene no trabalho e ainda a formação, esta fase adoptou a designação de direcção de pessoal.

Na quinta fase e última, nos meados da década de 80 (oitenta), até à actualidade, assume-se como gestão de recursos humanos por ser uma função estratégica tendo em conta o desenvolvimento tecnológico e a competitividade, tendo uma lógica dirigida ao cliente ( interno e externo).

### **3.3 - OS MODELOS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

De acordo com Fischer (2002, p.12), entende-se que o modelo de gestão de recursos humanos é a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho.

Com base na definição supracitada, é necessário que as organizações estejam estruturadas com princípios bem definidos, estratégias, políticas, práticas ou

processos de gestão, para que os gestores possam adoptar estilos de actuação de acordo com as directrizes e orientações definidas.

Fisher (1998, p.47), cit. por Lacombe e Tonelli (2001), define modelo de gestão de pessoas/recursos humanos, restringindo apenas ao carácter instrumental da gestão das pessoas, englobando também um comportamento dinâmico, uma lógica de actuação que é, ao mesmo tempo, política, social, ideológica e comportamental. Em suma, orienta a decisão e acção.

Os recursos humanos constituem parte integrante do plano de negócio das organizações, a sua gestão deve ser de acordo com a opção estratégica adoptada. Tem-se verificado a existência de várias correntes sobre o modelo eficaz de operacionalizar a gestão de recursos humanos.

Câmara *et al.* (2001) em torno da questão salientam que existem dois pólos opostos em torno da questão. Os que defendem a ideia de que os recursos humanos dependem dos gestores de linha, não se justificando a criação de uma estrutura própria para a sua gestão, o que acarretaria custos para a empresa. Outros defendem a existência de uma gestão de recursos humanos com profissionais e especialistas na matéria, uma vez que os gestores de linha não têm preparação para resolução de algumas situações específicas do foro da especialidade da gestão de recursos humanos, correndo o risco de perderem o foco relativamente à essência do papel que lhes foi confiado de gerir com sucesso o negócio.

Os mesmos autores (2001, p.271) dizem que existem requisitos básicos para os modelos de gestão de recursos humanos a serem adoptados:

- Os modelos devem favorecer e apoiar a estratégia de negócios da Empresa.
- Os modelos devem ser fonte de satisfação dos clientes internos e externos.
- Os modelos não devem trazer custos de estrutura desnecessários.

Por outro lado, o desempenho esperado pelas pessoas e o modelo de gestão correspondente são determinados por factores internos e externos no contexto organizacional. Nos factores internos constam os produtos ou serviços oferecidos, a tecnologia, a cultura e a estrutura da organização, ao passo que nos externos encontramos a cultura de trabalho da sociedade, a legislação trabalhista e o papel

conferido ao estado e aos demais agentes que actuam nas relações de trabalho, estes aspectos estabelecem os limites de actuação do modelo de gestão Fischer (2002).

Na actualidade, a maioria das organizações têm gerido o pessoal com base na interactividade e parceria entre o *line management* e os especialistas de recursos humanos, o modelo deve-se responsabilizar e envolver os gestores de linha a gerirem o seu pessoal e os especialistas na coordenação global para garantir a equidade interna, a defesa e divulgação dos valores e cultura da organização. Câmara *et al.* (2001).

De acordo com Câmara *et al.*, (2001, p.271) existem três modelos de gestão de recursos humanos:

- Modelo *empowerment* dos gestores de linha e os comités de coordenação;
- Modelo departamento de recursos humanos como coordenador e executante da gestão de pessoas;
- Modelo departamento de recursos humanos como parceiro do gestor de linha.

#### **Modelo empowerment dos gestores de linha e os comités de coordenação**

Neste modelo, os gestores de linha têm o poder para gerir a vertente comercial, técnica, financeira. Também lhes são dadas as ferramentas para gerirem o pessoal em consonância com os valores e a cultura da organização. Este modelo defende a diminuição de custos, com a eliminação da estrutura de apoio.

Neste modelo denota-se a contradição tendo em conta a agressividade e orientação forte para os resultados que o gestor de linha é obrigado a possuir.

Na prática são poucas as organizações que aderem a este modelo por revelarem sérias limitações (a falta de especialistas em gestão de recursos humanos para resolverem certos aspectos relativos à especificidade da área, como por exemplo a nível da gestão comportamental e de conflitos). O escopo gerencial do gestor de



linha, com um vasto conjunto de responsabilidades pode não conseguir, de forma eficaz, liderar a equipa.

Por outro lado, este modelo é adaptado por empresas com número limitado de pessoas com elevada qualificação profissional, caso contrário a coordenação interfuncional fica complexa, ingerível, o que provoca falhas na qualidade interna da produção ou prestação de serviços, derivadas pela existência de falta de normas e critérios internos, como os planos de carreira, formação, regalias internas etc.

Os defensores deste modelo argumentam que, apesar das debilidades do mesmo, se podem ultrapassar por intermédio da criação de comissões de coordenação transversais à organização, compostas por gestores de linha onde podem ser debatidas as questões de carácter interfuncional adoptando estratégia (*game plans*), para resolução das questões e progressão dos colaboradores chave Camara *et al.* (2001, p.270- 272).

### **Modelo departamento de recursos humanos como coordenador e executante da gestão de pessoas**

De acordo com Câmara *et al.* (2001, p.274-275) este modelo é caracterizado pela existência de uma estrutura específica e profissionalizada para assegurar a equidade das soluções da gestão das pessoas, existe a coordenação, interfuncional, consistência, homogenidade das ferramentas de recursos humanos e a defesa e promoção da cultura da organização.

O modelo se adapta a organizações de grande dimensão com dispersão geográfica que exige este tipo de coordenação para evitar que os gestores decidam sem qualquer orientação.

O aumento de formalização, existência de normas, procedimentos, regulamentos padronizados na gestão de recursos humanos de acordo com as políticas adoptadas pela organização retira a flexibilidade aos gestores de linha. Neste modelo é evidente a tendência da área de recursos humanos para o gigantismo pela burocracia que é característica com o controlo exagerado(necessidade de estar em todas as áreas da organização), o que retirará riqueza e diversidade da função dos profissionais de recursos humanos que acabam por intervir em áreas da

competência corrente dos gestores de linha, tirando o papel dos gestores em liderar as suas equipas. Não garante a relevância da área de recursos humanos na resolução de casos concretos por ser visto como um obstáculo ou entidade burocratizante que não acrescenta valor ao negócio, logo perde o seu papel essencial da sua razão de ser um catalisador da motivação e produtividade da força de trabalho, a sua presença é tolerada mas não procurada, assim sendo a área de recursos humanos é remetida para fora do núcleo estratégico da organização.

### **Modelo departamento de recursos humanos como parceiro do gestor de linha**

O modelo é adaptado em organizações de várias dimensões, ao contrário do anterior este modelo optimiza o adequado apoio ao gestor de linha e serve de catalizador aos melhores índices de produtividade e satisfação do cliente interno. O mesmo tem como missão apoiar o gestor de linha como sendo o principal responsável pela gestão das suas pessoas, são fornecidas as ferramentas adequadas e é dada a formação necessária para o manuseamento das mesmas, mas sempre tendo em atenção a distância para conservar a eficácia na gestão de eventuais conflitos. Aqui a gestão de pessoas tem uma estrutura leve, focada nas necessidades dos clientes internos e tem uma funcionalidade de parceria de negócios com os gestores de linha. Este modelo é de equilíbrio dinâmico, nele existe uma procura premanente das fronteiras naturais de intervenção que traz valor acrescentado à acção do gestor de linha. Outra vantagem revelada no modelo é o facto de se pronunciar sobre o *outsourcing* de actividades não estratégicas da gestão de recursos humanos tendo como opção externalizar actividades não essenciais e periféricas a terceiros com maior grau de especialização, que realizam a custos mais baixos, permitindo que a atenção fique concentrada nas suas competências *core* Câmara *et al.* (200, p.285).

Temos ainda outros pontos de vista quanto aos modelos de gestão de pessoas/ recursos humanos.

As grandes correntes sobre gestão de pessoas classificam em quatro categorias principais os modelos de gestão de recursos humanos, de acordo com distintos períodos históricos Fischer (2002 ).

1. Modelo de gestão de pessoas como departamento de pessoal
  2. Modelo de gestão de pessoas como gestão do comportamento humano
  3. Modelo estratégico de gestão de pessoas
  4. Modelo de gestão de pessoas articulado por competências
1. Modelo de gestão de pessoas como departamento de pessoal

Foi resultado do desenvolvimento empresarial e da evolução da teoria organizacional nos Estados Unidos da América, cuja origem pode ser datada de 1890. Esta alteração teve na sua base factores económicos, culturais e organizacionais. O departamento de pessoal teve o seu aparecimento quando as organizações começaram a ver os colaboradores como factor de produção, em que os custos deveriam ser administrados racionalmente como os outros custos de produção.

## 2. Modelo de gestão de pessoas como gestão do comportamento humano

No modelo anterior, o departamento pessoal era voltado para a eficiência relativamente aos custos e colaboradores que se adequassem às tarefas ordenadas. Foi-se verificando o aparecimento e a influência das escolas marcantes da psicologia humanista, vários avanços como a promoção das primeiras experiências de contratos entre a administração e a psicologia acabaram por determinar, nos anos de 1960 a 1970, a escola de relações humanas que predominou como matriz de conhecimento no que respeita à gestão de pessoas. Este modelo tem como características concentrar o seu foco de actuação no treinamento gerencial, nas relações interpessoais, nos processos de avaliação de desempenho, estímulo ao desenvolvimento de perfis gerenciais coerentes com o processo de gestão de pessoas de acordo com os objectivos da organização. A motivação e a liderança constituem a base do modelo (Conrad e Pieper, 1990) *in* Fischer (2002, p.22), fazem questão de diferenciar os conceitos de modelos de relações humanas de modelos de recursos humanos. No primeiro os gerentes devem reconhecer as expectativas dos seus colaboradores, faz com que se sintam úteis e importantes no desempenho das suas actividades, o segundo é considerado como sendo mais avançado, o papel

do gerente deve ser de promover atitudes de autodeterminação e de autogerenciamento entre os colaboradores Staehle ( 1990) *in* Fischer ( 2002).

Ainda neste modelo foram desenvolvidas teorias que valorizavam o papel do ser humano no sucesso das organizações, a finalidade consistiu em inverter a visão sobre a gestão de recursos humanos em que a meta seria a optimização dos custos para uma perspectiva de valorização de activos (Conrad e Pieper, 1990) *in* Fischer ( 2002). Foi-se verificando a construção de conceitos de administração de recursos humanos, já se valorizavam os processos de desenvolvimentos de pessoas (salários, cargos, promoções, etc).

### 3. Modelo estratégico de gestão de pessoas

Em 1970 e 80, foi introduzido um novo critério de efectividade com impacto na modelagem dos sistemas de gestão de recursos humanos. Havia necessidade de vincular a gestão de pessoas às estratégias da organização, a ruptura com as escolas comportamentais não sendo a motivação genérica que se devia buscar ( colaboradores motivados, satisfeitos) o que poderia não ser determinante para o cumprimento dos objectivos estratégicos da organização. A perspectiva assume o pressuposto da adaptação e implementação, isto é, adaptar os recursos humanos às estratégias de negócio e implementar as directrizes específicas.

Staehle (1990) *cit.* por Fischer (2002), de acordo com o modelo citou que a principal responsabilidade da gestão de recursos humanos é integrar harmoniosamente as quatro áreas entre si e com a estratégia corporativa da organização.

As quatro áreas por ele citadas correspondiam aos factores internos, externos à organização, as áreas de políticas afectadas pelos *stakeholders*( accionistas, gerentes, colaboradores, sindicatos, governo e comunidade) e as pressões situacionais.

Este modelo proporcionou a articulação, a busca da orientação estratégica para as políticas e práticas de recursos humanos, começou a exigir um maior esforço de adaptação do modelo às necessidades da organização.

#### 4. Modelo de gestão de pessoas articulado por competências

Com a globalização e desenvolvimento da ciência e tecnologia a concorrência vai sendo mais agressiva. Com a competitividade vai-se exigindo um novo papel para o desempenho da gestão de recursos humanos, com vista a articular o desempenho humano aos resultados do negócio da organização.

Com as mudanças ocorridas no mercado internacional a partir dos anos 80, reafirma-se a busca pela competitividade e evidencia-se questões como estratégia competitiva, vantagens competitivas, reengenharia e reestruturação etc. Para tal torna-se imprescindível apostar no desenvolvimento de competências por parte dos colaboradores para fazerem face ao mercado.

Após terem sido apresentados alguns modelos de gestão de recursos humanos, é possível efectuarmos algumas reflexões em torno dos mesmos. No entanto, não é nossa intenção mostrar superioridade de um em relação aos outros. De acordo com Lawler (1995) *cit.* por Fischer (2002), existem quatro exigências importantes para as organizações dada a pressão da globalização. Em primeiro lugar as organizações devem ser estratégicas, em segundo competitivas, em terceiro devem ser focadas nos processos de mudanças, e em quarto terem a responsabilidade no envolvimento dos colaboradores para com elas, nos negócios, nos processos e produtos.

### **3.4 - A RESPONSABILIDADE E IMPORTÂNCIA DOS MODELOS DE GESTÃO RECURSOS HUMANOS**

#### *a) A importância dos modelos de Gestão de recursos humanos*

A estrutura organizacional influencia a delineação das características do modelo de gestão de pessoas Fischer (2002).

Os modelos de gestão de recursos humanos são de extrema importância, visto que agregam os pressupostos para o aperfeiçoamento da função recursos humanos.

Ao serem utilizados os modelos é sempre necessário ter em consideração a política, estratégia da organização, isto é, os componentes formais de um modelo de

gestão de recursos humanos que definem os princípios, políticas e processos que interferem nas relações humanas no interior das organizações Fischer (2002).

Ulrich, *cit.* por Ceitil (2006), tem feito estudos sobre o desenvolvimento da função recursos humanos e tem chamado a atenção sobre a importância da mesma visto que passou a ser focalizada para os grandes eixos de orientação estratégica das organizações modernas, gera alinhamentos estratégicos, de forma a facilitar os processos de mudança e gerar capital intelectual e emocional. Em conformidade atribui-se aos recursos humanos a ênfase nos resultados e como principal missão dos mesmos a de ajudarem as organizações a transformarem as estratégias em competências que possam permitir uma acção prática transformadora da realidade, das estratégias de recursos humanos, aos recursos humanos estratégicos.

Lopes (2007), diz que as pessoas precisam adquirir competências e desenvolvê-las com vista à realização dos objectivos estratégicos. Para este autor as competências da organização são o conjunto de conhecimentos, técnicas, habilidades e tecnologias que resultam em seu diferencial competitivo no mercado em que está inserido.

Carbone (2006), *cit.* por Lopes (2007), as competências são classificadas com base em atributos necessários para o funcionamento da organização, essenciais atributos que sustentam o diferencial da organização perante as demais.

As competências técnicas são as que o profissional necessita ter para desempenhar a sua função, e as comportamentais são as que precisa demonstrar como diferencial competitivo e causar impacto nos seus resultados (Leme, 2005), *cit.* por Lopes (2007).

Os profissionais, no geral, devem desenvolver as competências técnicas e as comportamentais, pois elas se completam e qualificam o profissional possibilitando lidar com as necessidades da organização e do mercado no geral. Também compactua deste ponto de vista Ruano (2003, p.24), *cit.* por Lopes (2007, p.12), diz o seguinte:

A competência é um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, entregar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agregam valor económico à organização e valor social ao indivíduo.

O maior ênfase nos resultados conduz a novas práticas na gestão de recursos humanos, que exigirão novos processos e investimentos. Pois em gestão exclui-se a possibilidade em alcançar resultados substancialmente diferentes com a utilização dos mesmos processos.

Ainda que se recorra a técnicas sofisticadas na implementação de processos satisfatórios, sem dúvida, os resultados só serão alcançados com o empenho e determinação da organização em colaboração com os recursos humanos disponíveis.

As organizações gerem pessoas de forma a que as suas contribuições sejam proveitosas e potenciem as capacidades dos colaboradores tanto as competências já conhecidas como aquelas que ainda não foram reveladas. Por esta razão, na actualidade é usual o termo capital humano e não somente recursos humanos Ceitil (2006).

#### *b) A responsabilidade dos modelos de gestão de recursos humanos*

Os modelos de gestão de recursos humanos começaram a ter uma grande responsabilidade, visto que as sociedades são dinâmicas e com elas vão surgindo novos modelos de produção. É assim que Benzoni e Vanalle (2007), dizem que estes modelos são fundamentados com base na flexibilidade produtiva e adaptabilidade e que a função de recursos humanos passou a exercer um papel de maior destaque no cenário das organizações, começou a ser cobrado o trabalho detalhado no desenvolvimento dos colaboradores nas organizações.

O que é a flexibilidade?

Salerno (1995), *cit.* por Benzoni e Vanalle (2007), define como sendo habilidade de um sistema para assumir ou transitar entre diversos estados sem deterioração significativa presente ou futura de custos de qualidade e tempo.

É impreterível abordar a questão da flexibilidade ao adoptar o modelo de produção para garantir a competitividade no mercado actual tendo em conta a globalidade e o dinamismo de modo a permitir aplicação da tecnologia dentro da relação produto ou serviço, processo e mercado através de (máquinas, processos e pessoas). Falando concretamente nas pessoas, a função recursos humanos assume o seu papel no desenvolvimento de competências, de forma a garantir o bom desempenho dos indicadores e abarcar as dimensões da flexibilidade (Benzoni e Vanalle, 2007).

Por outro lado, é necessária ser prestada a devida atenção no que se refere à cultura organizacional e à forma como esta interfere no modelo de gestão de recursos humanos e ao mesmo tempo recebe a influência do mesmo. A concepção do trabalho e o valor conferido ao ser humano são os pressupostos nucleares e fundamentais da cultura, logo o papel do modelo de gestão de recursos é de reforçar, reproduzindo esses pressupostos na cultura organizacional vigente, diferenciar e moldar os padrões de comportamento Fischer (2002).



### 3.5 – A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS SOCIALMENTE RESPONSÁVEL

Uma gestão de recursos humanos socialmente responsável é aquela que zela pelos valores inseridos na sua cultura organizacional e tendo sempre em atenção a responsabilidade que acarreta para os seus colaboradores. Primando não só pela responsabilidade profissional, devendo também agregar a responsabilidade social e o bem comum de todos os colaboradores.

“O bem comum é o que todos almejam” (Martini, 1994, p.39). Para ele, *bem* - significa o conjunto de coisas que se desejam e que gostaríamos de oferecer a nós mesmos e/ou a entes queridos ou pessoas que gostamos. Comum – deriva do latim «cum munus» que significa dever cumprido em conjunto, realizado conjuntamente com os outros.

A expressão “bem-comum” deve ser analisada, num sentido lato e não no restrito. Não se trata, somente, no “bem-comum” da relação a um património comum, algo que as pessoas possuem, nem tão pouco um conjunto de bens sociais, nem o conjunto dos direitos do Homem, todas estas realidades pertencem ao bem-comum.

Logo o “bem-comum” não será nada mais, nada menos do que o conjunto de condições de vida de uma sociedade que favorecem o bem-estar e o progresso humano de todos os cidadãos, promovendo o progresso cultural, espiritual, moral, económico e não excluindo ninguém.

Veremos, então, algumas das práticas de gestão de recursos humanos adoptadas por empresas socialmente responsáveis.

Carioca e Soares (2005, p.30) dizem que as políticas de serviço, devem incluir os diversos tipos de serviços, que tendem a reduzir a carga dos colaboradores potenciando uma melhor qualidade de vida.

Como exemplos as organizações criam determinadas regalias sociais tais como:

#### 1. Condições Sociais

- a. Práticas sociais que auxiliam as famílias;
- b. Políticas de igualdade de oportunidade entre homens e mulheres;

## 2. Formação

As organizações proporcionam aos colaboradores e seus familiares condições benéficas como forma de auxiliar na resolução de certas necessidades.

- Creches e infantários gratuitos ou compartilhados, com o apoio financeiro da organização.

- *Baby-sister*, ou o pagamento desse serviço durante as viagens de trabalho e trabalhos ao fim de semana, de forma a suprir os gastos com o serviço de atendimento aos filhos.

- Criação de centros de atendimento a idosos.

- Lugares reservados em escolas e colégios em zonas perto da localização da empresa, os colaboradores têm acesso às vagas a preços mais baixos.

- Existem ainda organizações que se responsabilizam desde o pré-escolar até à universidade o que representa um auxílio tendente a minorar os custos de educação.

- Zelam pela ocupação dos tempos livres, férias dos filhos dos trabalhadores sob forma de colónias da organização ou recorrem a serviços externos.

- São disponibilizados estacionamento, restaurantes, ginásios e mini-mercados.

- É levada em consideração pela organização a flexibilidade do local de trabalho, os colaboradores poderem trabalhar num escritório próximo da sua residência. E, ainda, pode-se beneficiar de modelos de tele-trabalho, sendo dadas as condições de trabalho para tal.

a. Políticas de igualdade de oportunidade entre homens e mulheres

Carioca e Soares (2005, p.41), referem que os recursos humanos do sexo feminino (mulheres) sentem dificuldades em conciliarem a vida familiar com cargos de responsabilidades e com crescentes níveis de exigência. Estas dificuldades são detectadas por afectar a prestação profissional dos recursos humanos do sexo feminino, ou elas próprias optam por não ascenderem profissionalmente.

Tem sido visível em todo o universo, que as organizações primam pela inserção de mulheres em todos os campos da vida profissional, com a possibilidade de ascenderem a cargos de grandes responsabilidades de acordo com as suas aptidões técnicas.

Em torno da questão, Milkovich e Boudreau (2008, p.46) salientam que a preparação profissional e as expectativas quanto à carreira têm-se tornado cada vez mais parecidas entre homens e mulheres, visto que as mulheres têm ampliado consideravelmente o escopo da sua actuação profissional.

b. Apoios suplementares, financeiros e materiais

As organizações têm proporcionado apoios em termos de seguro de saúde para os colaboradores, cônjuges, filhos, seguros de invalidez, plano de reforma, seguro de vida, fundo de saúde da organização que cobre doenças graves e crónicas.

- Festas de Natal, outros convívios de confraternização (dia da criança, visitas dos filhos de trabalhadores ao local de trabalho, etc).

- Actividades desportivas, recreativas e rally.

- subsídios de maternidade e de doença

- Fundos de solidariedade para auxiliar os colaboradores e seus familiares quando necessitados.

- Programas de apoio e assistência aos trabalhadores na área da prevenção e tratamento de alcoolismo e outras drogas.

## 2. Formação

São desenvolvidas determinadas temáticas de formação a saber:

- (i) Gestão de Stress
- (ii) Equilíbrio trabalho – vida pessoal
- (iii) Formação profissional
- (iv) Formação Académica

- (v) E-Learning através de acções disponíveis via internet e intranet na organização

Um outro aspecto que as organizações devem prestar especial atenção em torno da gestão de recursos humanos socialmente responsável é a prevenção da sobrecarga no processo de produção ou prestação de serviço imposta aos colaboradores.

O trabalho é condição de realização do ser humano, mas actualmente vários são os factores que concorrem para que o Homem não se sinta realizado com o desemprego, mecanização da mão-de-obra, informatização das fábricas, falência de empresas e crescimento da economia informal.

Partindo desta constatação e de pensadores como Karl Marx é possível afirmar que o trabalho quando não é factor de realização humana é factor de:

- a) Escravidão: porque o colaborador se torna escravo do serviço.
- b) Alienação: é uma palavra de origem latina *alienare*, *alienus* (pertence a um outro). Etimologicamente significa tornar-se estranho a si próprio.

O colaborador alienado não se reconhece em suas actividades, essa actividade constitui uma acção automática, não reflexiva, não criativa, o alienado não se realiza em suas actividades, pois estas são-lhe totalmente estranhas Gallo (1998, p.47).

Alienação começa na própria produção, cada colaborador ou grupo de colaboradores executam uma determinada tarefa específica, não interferindo em outro sector produtivo baseado na divisão social do trabalho, logo o colaborador não domina todo o processo de produção, mas apenas uma parte dele, não fica informado sobre a produção do produto acabado.

Podemos afirmar que a alienação é um dos grandes males do processo de produção, visto que o colaborador se torna rotineiro e irreflexo, perde o direito de criar e pensar impedindo-o de usar a sua capacidade intelectual.

Pois só se leva em consideração o aspecto financeiro, a obtenção de lucros, sem o interesse pela aprendizagem do mesmo no processo de produção em que está

inserido, transformando o Homem num instrumento de trabalho fazendo o que lhe seja ordenado, sem saber qual o seu objectivo e para que finalidade, retirando-lhe a capacidade de reflexão que é uma das características do ser humano, tornando-o rotineiro e inexperiente.

A alienação também é uma forma de escravatura humana pelo atrofiamento da mente humana retirando a possibilidade de exercitação da mente e aperfeiçoamento da sua actividade laboral no quotidiano.

A imparcialidade é extremamente importante nas organizações, Milkovich e Boudreau (2008), não são alheios a esta questão, as tomadas de decisões no tocante ao treinamento/formação, promoções, contratações, vinculação, remuneração com base no desempenho e apoio a colaboradores insatisfeitos, estes aspectos devem ser solucionados com base na justiça e imparcialidade. Adoptando um tratamento justo e ético (Milkovich e Boudreau, 2008).

Sensações de injustiça afectam as atitudes e o comportamento dos colaboradores, vão-se verificando funcionários sem motivação, absentismo, despreocupação em relação à qualidade dos produtos e serviços, sabotagem, falta de cumprimento e ausência de sugestões para melhorias.

Outro aspecto preocupante e muitas vezes ignorado pela responsabilidade da gestão de recursos humanos é a ociosidade.

A palavra ociosidade vem do latim *otiositate*; «id» que significa a qualidade ou o estado de ocioso, descanso, vadiagem, preguiça (Costa *et al.*, 1995, p.1288).

Na nossa realidade existem algumas organizações com colaboradores ociosos por vários motivos, uns por não lhes ser dada qualquer actividade, ou não terem o que fazer, estando inúteis, inactivos e apáticos, noutros casos por não quererem fazer algo, e outros com tanto o que fazer. Assim sendo, vai-se verificando os descontentamentos, fomentação de conflitos, por parte dos que se sentem injustiçados.

A ociosidade é a mãe de todos os vícios. Evitá-la é já um esforço no sentido de atingir o bem, já que na óptica de Sanches (1992) quem trabalha faz um acto

virtuoso. “Quem não trabalha não vive nem tem a perfeita consciência do dever, o dever de todo o Homem é ter uma vocação, e o trabalho é uma vocação. Esta vocação pode ser modesta, humilde, o importante é que o Homem lhe seja fiel e cumpra com os seus deveres e obrigações e que seja honesto e dedicado. Pois o mau profissional é um homem imoral” (Sanches, 1992, p.3).

Para que o Homem desenvolva a sua vocação e tenha consciência do dever cumprido é necessário que lhe seja dada a oportunidade para tal, na base da justiça e igualdade, de acordo com a sua competência (técnicas e comportamentais), sem serem levados em consideração a determinados aspectos subjectivos.

### **3.6- AS POLÍTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

O que é a política de gestão de recursos humanos?

Em torno da questão não será dada uma definição específica tendo em consideração a sua abrangência. Não nos iremos restringir a definições.

De uma maneira geral, Chiavenato (2006, p.136) afirma que na política de recursos humanos constam o modo pelos quais a organização pretende lidar com os seus membros e por intermédio deles atingir os objectivos, de forma a permitir as condições para o alcance de objectivos individuais que vão variando de acordo com a organização.

O mesmo autor acrescenta que a filosofia, a cultura, a visão, missão acrescentando os valores, são as bases para a definição da política da organização. Pois é nela onde encontramos os códigos de valores que regulam as relações com os colaboradores, accionistas, clientes e fornecedores. Também constam os procedimentos devidamente definidos com a finalidade de orientar o desempenho das operações e actividades de acordo com os objectos da organização.

Chiavenato (2006, p.137-138) refere que as políticas de gestão de recursos humanos devem abranger os seguintes aspectos, de acordo com os objectivos da organização:

1. Suprimento de recursos humanos (provisão)

2. Aplicação de recursos humanos
3. Manutenção de recursos humanos
4. Desenvolvimento de recursos humanos
5. Monitorização de recursos humanos

1. *A política de suprimento de recursos humanos (provisão)*

Esta política consiste na análise do mercado de recursos humanos (onde encontrar) fontes de recrutamento e quais as técnicas a adoptar (como fazer), tendo sempre em consideração os critérios e técnicas de selecção, de acordo com as aptidões técnicas, físicas, intelectuais e experiência. É necessário definir como será feita a integração dos recém admitidos com base em planos e mecanismos para acolhimento dos novos funcionários.

De acordo com Chiavenato (2006) o recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocuparem cargos dentro da organização.

Existem vários tipos de recrutamento:

a) Recrutamento Interno

É de realçar que este levantamento interno não é esporádico nem ocasional, mais contínuo e consistente e envolve todas as áreas e níveis da organização.

Pode ser feito por escolha directa, concurso interno ou por recomendação a um amigo.

O recrutamento interno pode significar uma transferência (movimentação horizontal), promoção de pessoal (movimentação vertical) ou transferência com promoção pessoal (movimentação diagonal). Este recrutamento consiste em procurar internamente os recursos humanos que podem satisfazer, a curto médio ou longo prazo, as carências da organização.

b) Recrutamento Externo

O recrutamento externo faz recurso às candidaturas oferecidos pelo mercado, são usadas várias técnicas em torno deste processo para satisfazer as necessidades da organização como:

- Bancos de dados
- Anúncios nos jornais ou revistas
- Contactos com Universidades e Institutos
- Agências especializadas
- Recrutamento virtual

Câmara *et al.* (2001) referem que a selecção consiste no processo de escolha entre os finalistas de um processo de recrutamento e na tomada de decisão sobre qual deve ser feita a oferta do cargo. A selecção visa solucionar dois problemas básicos:

- a) Adequação do Homem ao cargo
- b) Eficiência e eficácia do Homem no cargo

Após a selecção dos candidatos, a organização apresentará a proposta para negociação e aceitação das condições expressas no contrato de trabalho.

Chiavenato (2006 p.165) reforça a questão dizendo que o processo de recrutamento e selecção tem uma grande importância na gestão de recursos humanos. É no recrutamento que se obtêm as candidaturas para satisfazer as necessidades da organização mas, para tal, é necessário levar em consideração o perfil ideal a ser seleccionado de forma a suprir as necessidades da organização. É que uma boa política de selecção de quadros leva a rentabilizar os custos da organização e a gestão por objectivos. O recrutamento deve ser feito a partir das necessidades presentes e futuras de recursos humanos da organização passando por uma boa pesquisa e captação de fontes capazes, que satisfaçam os objectivos da organização.



Se a integração não for feita de acordo com padrões previamente estabelecidos e de acordo com os princípios vigentes na organização poderá causar desmotivação, não adaptação, com a consequência da desvinculação dos recém admitidos.

Nesta política de gestão de recursos humanos terão que ser observadas determinadas normas e princípios éticos uma vez que se o recrutamento e selecção não for feito com a devida transparência e honestidade coloca-se em causa a imagem da organização.

## *2. Política de Aplicação de Recursos Humanos*

Nesta fase é feita a análise e descrição de cargos através da determinação dos requisitos (intelectuais e físicos) dos colaboradores.

A planificação e alocação dos colaboradores é feita através da quantificação dos mesmos para posicioná-los nos vários cargos existentes na organização de acordo com a estrutura de carreiras e tendo em conta as competências individuais, acompanhamento contínuo e avaliação do desempenho para avaliar a qualidade e adequação dos recursos humanos nos itens considerados indispensáveis para a organização.

Esta fase determina a organização interna da organização tanto em termos dos níveis de gestão como de coordenação funcional e de suporte. Aqui é observado se de facto a estrutura de carreiras é benéfica e adequada para os colaboradores, se o descritivo de funções está de acordo com as tarefas executadas.

## *3. Política de Manutenção*

De acordo com Chiavenato (2006), a manutenção de pessoas tem uma extrema importância na gestão de recursos humanos, para tal é necessário ter em conta vários aspectos tais como:

- a) Critérios de Remuneração Directa
- b) Critérios de Remuneração Indirecta
- c) Motivação dos Colaboradores

d) Critérios Relativos às condições de trabalho no geral

e) Bom relacionamento com os sindicatos e representações de pessoal

Para melhor entendimento far-se-á a explicação de cada um dos aspectos.

*a) Critérios de Remuneração Directa*

Aqui tem-se em consideração o equilíbrio salarial interno de acordo com o descritivo de funções, o que pressupõe uma pesquisa do mercado para melhor aplicação da política salarial na organização.

*b) Critérios de Remuneração Indirecta*

Os planos de benefícios sociais adequados às necessidades dos colaboradores e tendo em consideração as funções e categorias e a posição da organização no contexto em que se insere, bem como as práticas existentes no mercado de trabalho.

*c) Motivação dos Colaboradores*

A motivação é o motivo que nos leva agir ou seja a desencadear um determinado comportamento.

Herzberg *in* Câmara *et al.* (2001), refere que existem componentes motivacionais os intrínsecos ao trabalho, estes causam a satisfação profissional, compromisso com a organização, esforço traduzido num bom desempenho, resumem-se em sentido de realização, de reconhecimento pelo que foi realizado, a qualidade do trabalho em si, o grau de responsabilidade e o crescimento profissional ou progressão na carreira.

Os factores extrínsecos ao trabalho são os higiénicos que devem ser bem geridos para evitar a desmotivação por parte dos colaboradores, eles situam-se na política da organização e sua administração, no tipo de supervisão, nas relações interpessoais, nas condições de trabalho, no salário, no estatuto e na segurança.

Tom Peters *in* Câmara *et al.* (2001) afirma que “o que precisamos, no panorama empresarial, é de uma dose muito maior de reforço positivo e muito menos do tipo repressivo”.

A existência de desmotivação na organização provoca mau clima e afecta o ambiente de trabalho.

#### *d) Critérios relativos às condições de trabalho no geral*

Existe uma série de factores que concorrem para um ambiente de trabalho saudável. As condições físicas, o espaço em que é desenvolvida uma determinada actividade deve ser apropriado, devem ser criadas as condições materiais e ter em consideração as condições ambientais favoráveis, temperatura apropriada e segurança e higiene no trabalho.

#### *e) Bom relacionamento com os sindicatos e representações de pessoal*

É importante manter uma boa relação com as entidades oficiais que zelam pelo pessoal em todas as vertentes (vínculos contratuais, salários, etc), de forma a ajudarem na resolução de situações contenciosas e conflituosas que possam ocorrer em torno do vínculo laboral.

### *4. Política de Desenvolvimento de Recursos Humanos*

Actualmente existe uma preocupação constante no sentido de desenvolver os RH. Para desenvolver os recursos humanos nas organizações é necessário ter em consideração um aspecto de extrema importância, a formação ou treinamento.

De acordo com Chiavenato (2006) define-se formação/treinamento como sendo o processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e competências em função dos objectivos definidos.

Uma outra definição aludida por Cunha *et al.* (2005) refere que é o modo pelo qual as empresas criam, acrescentam e organizam conhecimentos, bem como rotinas em torno das suas actividades e no âmbito das suas culturas. Adoptam e

desenvolvem a eficiência organizacional através da melhoria das capacidades genéricas da sua força de trabalho.

Nestes dois conceitos é notória a preocupação dos autores quanto ao processo de aprendizagem das pessoas que fazem parte das organizações. A segunda definição abarca certos elementos que a tornam mais completa, tem em consideração a cultura organizacional para atingir a eficiência e o desenvolvimento das capacidades genéricas dos colaboradores, por outro lado, não especifica o prazo desta aprendizagem.

Ao definir a formação/treinamento remete-nos sempre ao conceito de conhecimento. Nesta ordem de ideias o que é o conhecimento?

Para Serrano *et al.* (2004), o conhecimento é a informação que muda algo ou alguém, quer por se transformar em base para acção, quer por fazer um indivíduo ou uma organização ser capaz de acções diferentes e mais efectivas.

O conhecimento é uma mistura de experiências condensadas, de valores provenientes da informação contextual e da mente das pessoas. As pessoas transformam a informação em conhecimento, entre elas buscam as conexões e analisam as consequências.

A implementação da formação e/ou treinamento remete para as seguintes mudanças, segundo Chiavenato (2006, p.402):

#### 1) Transmissão de informação

As acções de formação possibilitam a obtenção de conhecimentos, conteúdos, com a interacção na troca de informações.

#### 2) Desenvolvimento de habilidades

Possibilita a orientação directa para a execução das tarefas e operações, de acordo com a função e cargo actual ou possíveis ocupações futuras.

#### 3) Desenvolvimento ou modificação de atitudes

Na maior parte das vezes, verifica-se o melhoramento de atitudes e comportamentos, bem como o aumento de motivação por parte dos colaboradores, o que contribui, de forma significativa, para o desenvolvimento da organização no geral e do trabalhador em particular.

#### 4) Desenvolvimento de conceitos

A formação eleva o nível de abstracção, ideias e de filosofia, o que contribui para a aplicação de conceitos na prática administrativa.

Na actualidade a formação/treinamento tem uma grande importância, visto que as técnicas são cada vez mais desenvolvidas.

Segundo Cunha *et al.* (2005), o treinamento é um factor indispensável nas organizações, é através dele que os indivíduos adquirem conhecimentos, o modo como será utilizada a informação, a inovação que a mesma produzirá e a rotina.

Após a aquisição de informação é visto o modo de utilização desta informação (conhecimento), o que pressupõe um ganho tendo em conta a absorção de conhecimento a ser utilizado no desempenho de cada função, que constitui uma inovação na execução de tarefas. A actualização é de extrema importância por não possibilitar a rotina eterna na execução das tarefas. Permite preparar as pessoas para a execução imediata das diversas tarefas inerentes ao cargo.

As pessoas devem estar dotadas de conhecimentos científicos e técnicos/profissionais para ajudarem as organizações a desenvolver-se e proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos actuais, mas também para outras funções mais complexas e elevadas.

A formação/treinamento é um investimento empresarial para a capacitação de equipas de trabalho, para reduzir ou eliminar a diferença entre o actual desempenho e os objectivos e realizações propostas (Hayler,1970), *cit.* por Chiavenato (2006, p.402).

A inovação e o empreendedorismo envolve lidar com um vasto leque de pessoas, desde os colaboradores, os fornecedores, os clientes potenciais e actuais.

A sabedoria na comunicação com os clientes (conhecimento de relações humanas) ajuda a mantê-los satisfeitos e a fidelizá-los (Sarkar, 2007).

### *5. Política de Monitorização*

Após a consolidação das fases anteriores é necessário monitorizar as acções e processos, através de:

Banco de dados que mantêm os registos e controlo, de forma a permitir a análise exhaustiva de forma qualitativa (evolução em termos de qualidade do pessoal, como formação profissional ou académica) e quantitativa (aumento do quadro de pessoal, no geral e em termos de competências técnicas e profissionais, em particular).

Esta política também ajuda na obtenção de informação adequada para a tomada de decisões sobre os recursos humanos da organização.

Remete para a realização de auditorias permanentes com critérios bem definidos para avaliar as políticas e procedimentos relacionados com os recursos humanos.

O melhoramento dos processos da organização facilita a detecção de falhas e, conseqüentemente, a qualidade dos produtos e prestação de serviços.



## **4. METODOLOGIA**

### **4.1 QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO E OBJECTIVOS DA DISSERTAÇÃO**

O tema em abordagem remete-nos para a seguinte questão de investigação:

Qual é a influência dos valores da cultura organizacional na gestão de recursos humanos socialmente responsável?

#### **Objectivo geral**

O objectivo geral deste trabalho consiste em analisar de que forma os valores nucleares da cultura de uma organização podem influenciar a concepção e implementação de uma gestão de recursos humanos socialmente responsável.

#### **Objectivos específicos**

Os objectivos específicos são os seguintes:

- Inventariar os valores nucleares que alicerçam a cultura da Organização objecto de estudo de caso.
- Caracterizar o modelo de gestão de recursos humanos da Organização objecto de estudo de caso.
- Compreender o grau de influência do tipo de cultura organizacional na concepção e implementação de uma gestão de recursos humanos socialmente responsável.

### **4.2 INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS**

As técnicas utilizadas para o desenvolvimento da pesquisa foram a pesquisa bibliográfica, observação, análise documental e as entrevistas.

A pesquisa bibliográfica permitiu construir o quadro conceptual, apresentando-se, sob diversas perspectivas, confrontando criticamente as opiniões



de diversos autores sobre os conceitos-chave, os modelos e teorias mais relevantes para enquadrar as temáticas centrais da Dissertação.

Marconi e Lakatos (2003, p.190) argumentam que a observação é uma técnica de colecta de dados para conseguir informações e utilizar os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar factos ou fenómenos que se desejam estudar.

A observação foi feita de acordo com a realidade e permitiu investigar e identificar determinadas atitudes comportamentais dos colaboradores para posterior comparação dos resultados obtidos, se de facto o que foi mencionado e verificado por escrito é o que é que na prática se observa na organização.

A análise documental foi efectuada em primeira instância para possibilitar a identificação dos valores existentes na organização e dos aspectos relativos à responsabilidade social, bem como a inventariação dos valores identificados.

As entrevistas semi-estruturadas foram realizadas segundo um roteiro construído para o efeito e que permitiram obter informações relacionadas com a organização no geral, a responsabilidade social da organização, o tipo de valores existentes e a validação da informação obtida. A análise do seu conteúdo permitiu obter um melhor esclarecimento do estudo em causa.

De acordo com Marcone e Lakatos (2003, p.174), a pesquisa documental é caracterizada pela recolha de dados e está restrita a documentos escritos ou não.

A recolha documental teve como base dois tipos de fontes:

a. fontes primárias

São constituídas por obras ou textos originais, material ainda não trabalhado, sobre determinado assunto. Pela sua relevância dão origem a outras obras Andrade (2009, p.28).

b. fontes secundárias

Referem-se a determinadas fontes primárias, isto é, são constituídas pela literaturas originadas de determinadas fontes primárias e constituem-se em fontes das pesquisas bibliográficas Andrade (2009, p.29).

Foram utilizadas as seguintes fontes documentais primárias:

Regulamentos internos – onde se encontram regulamentados os requisitos e as modalidades de adesão de certas regalias e normativos de funcionalidade. E estes podem ser divulgados por memorandos, circulares e ordem de serviços.

Relatórios de actividade da Direcção de Recursos Humanos que forneceram informações sobre os vários aspectos retratados no estudo de caso.

Manual de Acolhimento (2009), documento que contém todos os aspectos que o colaborador deve saber aquando do ingresso na organização como os princípios orientadores da visão da *ENSA* (vide Anexo I) e estrutura de benefícios e subsídios (vide Anexo II), a referência à visão, missão, e valores teve por base documento da intranet da empresa, (vide Anexo III).

O Balanço Social do primeiro trimestre (2011) possibilitou a obtenção de dados como número total de colaboradores, o total de colaboradores do sexo masculino e feminino, a antiguidade, qualificações profissionais, idade, nível de escolaridade, admissões, demissões, encargos com pessoal e acidentes em serviço.

As fontes secundárias consistiram fundamentalmente na informação disponível na intranet da empresa e na internet. Livros *Ensarte* (onde constam as gravuras e descrições de todo o acervo cultural da organização, obras de arte (pintura e escultura), que participaram nos concursos organizados pela *ENSA*, anualmente., e o boletim de informação da *ENSA*, S.A, “Ensa Informa”.

Por outro lado, sendo a autora desta Dissertação colaboradora da organização há, aproximadamente, (dezassete anos) a observação directa também foi muito importante visto que permitiu fazer uma análise comparativa do passado e do presente da organização, tendo também este facto permitido a concretização e conclusão do estudo.

### c. Entrevistas

Foram efectuadas entrevistas semi-estruturadas, foi usado um roteiro com questões abertas, respondidas dentro de uma conversação informal.

A natureza da entrevista foi a focalizada, de acordo com Ander – Egg (1978), citado por Marconi e Lakatos (2003, p.197), com base no uso de um guião de tópicos rotativos ao problema em estudo em que o entrevistador tem a liberdade de fazer as perguntas que quiser no que se refere a razões, motivos, esclarecimentos sem obedecer, no entanto, ao rigor de uma estrutura formal.

Ainda Gil (2008) diz que este tipo de entrevista é bastante utilizado em grupos de pessoas que passaram ou passam por experiências específicas, é a razão do uso da mesma, visto que a maioria dos Directores está na Seguradora há muitos anos, com larga experiência no sector e nos vários sectores da Organização.

Foram entrevistados 18 colaboradores ligados à gestão e coordenação de primeira linha. De acordo com a estrutura orgânica existem 19 directores, um deles foi, no entanto, recém-admitido na organização, razão pela qual não foi contemplado nas entrevistas realizadas.

De entre os entrevistados existem dois do sexo feminino e dezasseis do sexo masculino. Em termos de qualificações são maioritariamente licenciados, sendo cinco técnicos médios (12ª classe).

Por serem colaboradores com elevados níveis de responsabilidade e agendas preenchidas, as entrevistas foram programadas de acordo com a disponibilidade dos mesmos, que compreendeu o período de 02 de Agosto de 2010 a 20 de Setembro de 2010 e obedeceu ao seguinte calendário:

DIAS	GAJ DSI	DGP	DNV	DAD DFI	GPR	DMK	DTV	DCE DIS	DCR	DPA/ DRH	CEP DPC	DRC	CEM
2.08.2010	■												
3.08.2010		■											
3.08.2010			■										
24.08.2010				■									
24.08.2010					■								
25.08.2010						■							
26.08.2010							■						
27.08.2010								■					
30.08.2010									■				
31.08.2010										■			
10.09.2010											■		
14.09.2010												■	
20.09.2010													■

Legenda

GAJ- Gabinete Jurídico	DSI- Direcção de Organização e Sistemas de Informação
DGP- Direcção de Gestão de Prestadores	DNV- Direcção Técnica Não-Vida
DAD- Direcção Administrativa	DFI- Direcção Financeira
GPR- Gabinete do Presidente do Conselho de Administração	DMK- Direcção de Marketing
DTV- Direcção Técnica Vida	DCE- Direcção Comercial de Empresas
DIS- Direcção de Sinistros	DCR- Direcção Comercial Retalho
DPA- Direcção de Património	DRH- Direcção de Recursos Humanos
CEP- Centro de Peritagens	DPC- Direcção de Planeamento e Controlo
DRC- Direcção de Resseguro	CEM- Centro Médico

As entrevistas foram realizadas nos gabinetes dos respectivos directores. Das quais treze na sede da organização, três nos edifícios adjacentes à sede e duas em direcções que têm os escritórios localizados a uma distância considerável da sede da organização.

De acordo com o guião as respostas foram sendo escritas, na medida em que eram feitas as perguntas. Em média, as entrevistas demoraram uma hora por entrevistado.

Foi utilizada esta amostra para o estudo de caso, tendo em conta que são colaboradores com muita experiência na actividade seguradora e estão há muitos anos na organização. Os entrevistados acompanharam os vários processos de mudanças ocorridos na organização, o que constitui uma mais-valia para o estudo em causa.

### **4.3 DIMENSÃO DA PESQUISA**

Após a análise da documentação seleccionada para o estudo de caso foi analisado o estado da organização quanto aos valores existentes, tendo em conta a perspectiva de uma gestão de recursos humanos socialmente responsável.

Foram entrevistados elementos pertencentes à gestão e coordenação de primeira linha, os 18 (dezoito) Directores.

Visto que foram colocadas questões abertas, foi elaborado um guião, do qual constam aspectos importantes abaixo discriminados que ajudaram a identificar de forma objectiva determinados valores e práticas socialmente responsáveis na organização.

Quadro nº2 Guião das entrevistas

Numero	Aspectos relevantes/ Questões	Objectivo
1	Os objectivos da organização são claros para todos? Não existem silos funcionais?	Saber se de facto a organização tem como suporte uma forma integrada de trabalhar.
2	A actuação da organização é representada na sua estrutura organizacional?	Verificar se de facto na pratica a organização funciona de acordo com a estrutura orgânica.
3	O desenvolvimento de competências está alinhado com as necessidades dos colaboradores?	Inteirar se de facto a organização tem a preocupação de desenvolver competências de acordo com a estrutura de carreiras e proporcionar bons resultados na avaliação de desempenho.
4	Será que a organização tem recrutado e retido os melhores profissionais?	Verificar se na organização existem politicas que facetao o recrutamento e retenção dos melhores profissionais.
5	O sistema de gestão por objectivos e de remuneração adoptado pela organização é bom, tem motivado os colaboradores?	Saber se os procedimentos adoptados pela organização tem em consideração o aumento da eficiência e motivação.
6	Como são as condições de saúde e higiene no trabalho?	Avaliar se a organização tem contribuído para a melhoria das condições de saúde e higiene no trabalho.
7	São geridos e executados orçamentos de benefícios sociais para os colaboradores?	Identificar os benefícios sociais dos colaboradores.
8	Acha que na organização existem definidas políticas, modelos e práticas relativas ao desenvolvimento individual dos colaboradores?	Saber se as politicas e modelos de desenvolvimento individual dos colaboradores são boas.
9	Será que tem sido fomentado o papel da cidadania da organização tal como os actuais comportamentos manifestados estão agregados a cultura organizacional?	Verificar os comportamentos dos colaboradores se estão alinhados a cultura organizacional.
10	Quais são os valores que existem na organização?	Identificar e verificar os valores humanos, sociais e empresariais existentes na organização.

Fonte: Elaboração própria.

#### 4.4- CRITÉRIOS E ETAPAS REALIZADAS NA ANÁLISE DOS DADOS

Os critérios e etapas desenvolvidas na recolha de dados foram:

1. Leitura preliminar dos documentos existentes na organização e análise e tratamento da bibliografia para auxiliar a compreensão dos conteúdos.
2. Leitura selectiva dos documentos e bibliografia de acordo com o tema objecto de estudo (os valores da organização e a responsabilidade social contidos

nos documentos seleccionados), através de uma leitura reflexiva e interpretativa.

3. Sistematização das informações identificadas.
4. Utilização das informações relevantes para a elaboração do trabalho final.

Para análise da informação da entrevista foram realizadas as seguintes etapas:

1. Leitura sistemática e interactiva de todas as entrevistas.
2. Identificação de elementos comuns e divergentes.
3. Organização e categorização do material em torno das principais dimensões estudadas.
4. Reorganização do material em torno dos temas centrais elaborados para a pesquisa.
5. Tratamento e interpretação do material.
6. Elaboração do texto final.

## 5. APRESENTAÇÃO DA SEGURADORA OBJECTO DE ESTUDO

### 5.1 - BREVE HISTÓRIA DA EMPRESA

Após a independência em 11 de Novembro de 1975, com a celebração dos protocolos de responsabilidades as antigas seguradoras transferiram os direitos, obrigações e bens patrimoniais que existiam, ficando a *ENSA* com o ónus de fazer face às responsabilidades existentes para com terceiros, o que foi cumprido integralmente. Manual de acolhimento e integração da *ENSA* (2009).

A *ENSA- Seguros de Angola* foi criada a 1 de Fevereiro de 1978, pelo Decreto nº17/78, iniciou a sua actividade no dia 15 de Abril de 1978, com a denominação de Empresa Nacional de Seguros e Resseguros de Angola – Unidade Económica Estatal U.E.E. (Vide Anexo IV).

Desde o início da sua actividade a *ENSA* sempre comercializou produtos do ramo vida e não vida com representações em todo o território nacional, nas dezoito províncias, até 1992, altura em que se verificou o conflito armado que provocou o encerramento da maioria das representações a nível provincial, existindo apenas as do litoral e em algumas cidades do interior.

Em Fevereiro de 2000, foi aprovada pela Assembleia Nacional a Lei da Actividade Seguradora e a organização deixou de ter a exclusividade do mercado segurador. O sector segurador deixou de ser reserva do estado o que originou a alteração do estatuto, passou a designar-se *ENSA-S.A.R.L.*, no ano de 2002. No mesmo ano foi criado o grupo *ENSA, EP.*(Vide Anexo V)

No ano de 2006 a *ENSA* transformou-se em sociedade anónima.

A *ENSA – S.A* tem conseguido a manutenção de um ritmo de crescimento com níveis de rentabilidade e produtividade reconhecidas. Estes níveis superiores de performance permitem a consolidação da marca, solidez financeira e elevada capacidade de análise de risco e resolução de sinistros, o que tem contribuído, significativamente, para o desenvolvimento económico e social de Angola.

Tendo em consideração a diversificação de receitas e a competitividade da organização a *ENSA – S.A* assume o papel de líder no mercado angolano e tem relações com o mercado internacional através de tratados.

É de realçar que esta organização também é líder nos co-seguros obrigatórios de aeronave (sector público) e mineiro (operações diamantíferas).

A organização pretende ser reconhecida pela excelência e rigor no tratamento dos seus clientes, associada a uma imagem de credibilidade e responsabilidade social.

Enquanto empresa pública, a *ENSA-S.A.* considera como sendo uma obrigação do sector empresarial a associação do espírito de negócio à responsabilidade social. No âmbito desta perspectiva são desenvolvidas determinadas acções como concursos de artes (pintura e escultura), *ENSA-Arte*, apoio a projectos de jovens escritores, obras de carácter científico no que concerne à publicação das mesmas. Na área da promoção da actividade desportiva a empresa tem sido patrocinadora oficial do Comité Olímpico Angolano, seguradora da selecção de futebol, de basquetebol e de andebol e de outras modalidades desportivas.

No que respeita ao reconhecimento do mérito da *ENSA – S.A.* há a referir que a empresa foi galardoada com o troféu de ouro por parte da Convenção Internacional de Qualidade, em 1999, em Nova Iorque, bem como com o troféu de platina e diamante, destinados a empresas que se destacam nos sectores de actividade onde operam.

A missão da organização traduz-se em assumir no mercado segurador o papel de líder, participando activamente na promoção do desenvolvimento económico e social, através de uma oferta diversificada e competitiva.

Existe uma bússola como posicionamento para a orientação de formulação de objectivos, é a razão de ser da organização, tendo em conta que os objectivos de cada direcção encontram-se clarificados e são do conhecimento de todos na organização.



A *ENSA SA* tem empreendido acções para inculcar a cultura de seguro na população como a realização de palestras, informações televisivas, rádio e por cartazes, onde são informados sobre as coberturas e benefícios dos vários seguros comercializados pela organização.

A visão da *ENSA, SA* é ser reconhecida pela excelência, qualidade e rigor no tratamento dos clientes, associada a uma imagem de credibilidade e responsabilidade social, pretende-se que funcione como um farol levantando uma bandeira, motivando, mobilizando para novos desafios com acções orientadas pelos objectivos e investimentos.

## **5.2- ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, RECURSOS HUMANOS E EXTENSÃO**

### **TERRITORIAL**

Nas áreas da gestão e coordenação a empresa estrutura-se tendo por base 4 níveis: Directores; Chefes de Departamento; Gerentes; Sub-Gerentes.

No organigrama que apresentamos no (Anexo VI) diferenciam-se três níveis de unidades orgânicas:

1. A administração é o órgão que define e executa as linhas estratégicas para alcançar a visão e implementar a missão da organização;
2. Os gabinetes, direcções e centros;
  - a. Os gabinetes são unidades de assessoria do conselho de administração na prossecução da visão e da missão.
  - b. As direcções são unidades orgânicas de primeiro nível que partilham entre si responsabilidades pelos processos de negócio, de forma a garantir a implementação da estratégia da organização.
  - c. Os centros são unidades orgânicas de primeiro nível que funcionam como prestadores de serviços internos.
3. Os departamentos, gerentes e sub-gerentes são unidades orgânicas de segundo nível que compõem as Direcções.

Tendo como plataforma de funcionamento esta estrutura, a empresa pretende alcançar a visão “A *ENSA, SA.*, tem como visão ser reconhecida pela excelência, qualidade e rigor no tratamento dos seus clientes, associada à responsabilidade

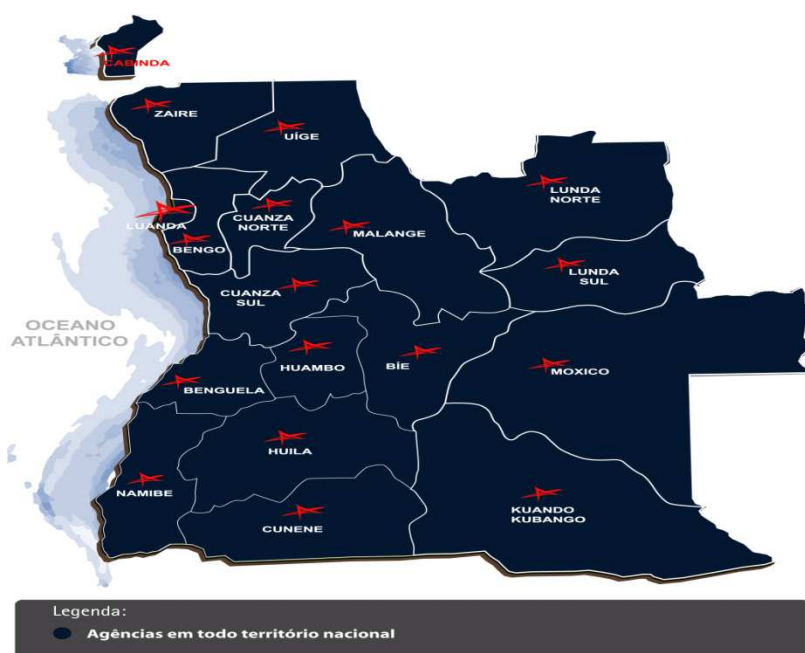
social” e cumprir todos os dias a missão “assumir no mercado segurador o papel de líder, participando activamente no desenvolvimento económico e social.

A *ENSA*, S.A. é composta por 711 (setecentos e dez) colaboradores, incluindo a sede e as agências provinciais, sendo 437 do sexo masculino e 274 do sexo feminino (Vide Anexo VII).

Com a conquista da paz, a *ENSA*, S.A., reatou a sua actividade em todo o território nacional. Actualmente já se faz representar em todas as províncias do país, e em pontos estratégicos de determinadas províncias, bem como em áreas fronteiriças e zonas de grande densidade populacional e fluxo de negócio.

O número de agências vai aumentando, tendo em consideração a política de expansão em curso na Organização com a perspectiva de abertura de mais agências nos municípios e nos S.I.A.C (Sistemas Integrados de Apoio ao Cidadão).

Eis o mapa que espelha a representação da *ENSA* S.A., a nível territorial:



Fonte: Documento disponibilizado na intranet da *ENSA*, SA, 2011.

### 5.3- PRODUTOS QUE A ENSA EXPLORA

A *ENSA* S.A., explora os seguintes produtos: Seguro de Vida; Seguro de Vida Grupo; Seguro de Acidentes de Trabalho; Seguros de Responsabilidade Civil

Aviação; Seguro Aéreo – Tripulações; Seguro Agro-Pecuário; Seguro Garagista; Seguro de Saúde; Seguro Petroquímica; Seguro Automóvel; Seguro de Fronteira; Seguro de Responsabilidade Civil; Seguro Multi-Risco Habitação; Seguro de Incêndio; Seguro de Transporte; Seguro Marítimo Casco; Seguro de Aeronaves; Seguro de Riscos Mineiros; Seguro de Roubos; Seguro de Estruturas; Seguro Ruca; Seguro de Assistência em Viagem; Seguro de Assistência em Viagem Estudantes; Seguro de estruturas; Seguros de Engenharia.

Existem outras seguradoras em funcionamento em Angola, AAA Seguros, Nossa Seguros, Mundial Seguros, Global Seguros, G.A. Angola Seguros, Garantia Seguros, Confiança Seguros, no entanto a *ENSA, S.A.*, é a líder do mercado segurador angolano e a única que comercializa todos os produtos (seguros).

Tendo em consideração as dificuldades que o País tem relativamente à saúde pública, o seguro de saúde comercializado pela *ENSA, S.A.*, tem contribuído, significativamente, para o desenvolvimento económico e social do país, visto que os valores praticados, facilitam a adesão ao seguro pelas organizações e a população dos vários *status* sociais. A cobertura de evacuação e repatriamento tem ajudado a superar várias enfermidades no exterior do país ao abrigo do seguro.

Para apoiar a venda do seguro obrigatório de responsabilidade civil automóvel, a *ENSA, S.A.* conta com uma extensa rede de 25 Agências que confere a cobertura total do território nacional, municípios e algumas comunas e uma Agência de Fronteiras ao norte do país (vide Anexo VIII).

Estas acções são empreendidas para apoiar a população em geral no acesso ao seguro e ajudar o governo a superar dificuldades relacionadas com a comercialização de seguros.

## 6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

### 6.1 - VALORES ORGANIZACIONAIS INVENTARIADOS

Os dados abaixo apresentados, demonstram que, os entrevistados seleccionados para a validação da informação, são elementos com uma média de idade de 46 anos e de antiguidade de 19 anos de serviço. Pessoas adultas, maduras e com muitos anos de experiência de trabalho, que têm acompanhado vários processos de mudanças, estruturais e tecnológicas que a actividade seguradora no país tem atravessado e a organização em particular.

Quadro nº3 Media de Idade e Antiguidade

<u>NÚMERO de entrevistado</u>	<u>IDADE (anos)</u>	<u>ANTIGUIDADE (anos)</u>
1	47	27
2	34	9
3	57	34
4	48	26
5	57	32
6	54	21
7	57	25
8	40	7
9	54	35
10	37	7
11	46	11
12	40	12
13	43	2
14	49	19
15	48	21
16	38	16
17	38	15
18	46	14
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>833</b>
<b>MEDIA</b>	<b>46</b>	<b>19</b>

**Fonte:** Elaboração própria tendo por base as entrevistas realizadas nos meses de Agosto a Setembro de 2010.

Actualmente a organização é orientada para os processos de negócio e para a especialização de actividades. No manual de acolhimento e integração da *ENSA, SA*, (2009, p.16) na definição da visão da *ENSA, SA*, estão indicados os seguintes princípios orientadores:

1. Orientação para o cliente e para oportunidades de negócio;
2. Eficiência e controlo dos processos de negócio;

3. Clareza na definição das competências e responsabilidades de cada área;
4. A organização como suporte a uma forma integrada de trabalhar;
5. O papel de cada equipa e o seu contributo para os objectivos da organização devem ser claros para todos.

Prestando atenção ao conteúdo da visão e da missão da empresa, observamos que nelas estão incluídas a responsabilidade social e a incorporação de outros valores organizacionais centrais.

No que respeita aos valores organizacionais foram inventariados os seguintes valores publicados e vividos na Seguradora, tendo como suporte a documentação interna publicada na intranet (2010).

Quadro n.4 Valores inventariados

VALORES		
Humanos	Sociais	Empresarial
Respeito	Responsabilidade	Rigor
Ambição e Dedicção	Solidariedade	Competência
Discrição	Ética	Profissionalismo
Integridade	Desenvolvimento da Cultura e Arte	Eficiência
Lealdade		Inovação
Receptividade		Transparência

Fonte: Elaboração própria tendo por base a informação publicada na intranet, em 2010.

## 1. Valores Humanos

- a. Respeito – Este valor reforça a importância da valorização dos colaboradores, independentemente do nível hierárquico e funcional em que se insira.
- b. Ambição – em manter a liderança do mercado segurador no país.
- c. Dedicção – é uma das qualidades dos colaboradores pela entrega total na execução das actividades.
- d. Discrição – prudência e discernimento nos actos tendo em conta os objectivos da organização.
- e. Integridade – manter-se intacto, incorruptível, rectidão nos princípios.

- f. Lealdade - ter sempre em conta os interesses da organização e dos colaboradores.
- g. Receptividade – Os colaboradores devem ser acolhedores na recepção quer de clientes internos, quer externos, de prestadores de serviços, fornecedores e outros.

## 2. Valores Sociais

- a. Responsabilidade – organização que cumpre com todos os seus deveres e obrigações.
- b. Solidariedade – a organização partilha e/ou assume na totalidade as obrigações de terceiros.
- c. Ética – A organização tem a preocupação na distinção entre o bem e o mal, de acordo com a postura adequada face aos padrões da organização.
- d. Desenvolvimento da cultura e arte – A organização tem participado activamente no desenvolvimento da arte e cultura do país e inculcando a cultura de seguro na população.

## 3. Valores Empresariais

- a. Rigor – exactidão no cumprimento das normas e políticas da organização.
- b. Competência – a organização zela pelas aptidões dos colaboradores.
- c. Profissionalismo – desenvolver competências aos colaboradores de forma a exercerem as suas actividades convenientemente.
- d. Eficiência – capacidade de efectuar as actividades com qualidade, tendo em conta as competências.
- e. Inovação – a descoberta de novos produtos faz com que a organização apresente novas formas de operar no sector.
- f. Transparência – os objectivos e as políticas da organização são evidentes e claros.

A inovação é um dos valores totalmente visíveis na organização, tem feito com que a organização tenha sempre novidades em termos de produtos e serviços. A descoberta de novos produtos e a inclusão de novas coberturas nos produtos (seguro) já existentes tem proporcionado vantagens competitivas a organização.

Um outro aspecto importante é a aposta que a organização faz a nível das tecnologias de informação. Aliada a responsabilidade na prestação de Serviço de qualidade e respeito ao segurado. São estes e outros aspectos que fazem com que a ENSA SA, mantém a liderança no mercado segurador Angolano.

Por outro lado, não só foram confirmados estes valores como também outros foram invocados conscientemente pelos directores aquando das entrevistas realizadas.

## **6.2 - A RESPONSABILIDADE SOCIAL DA ENSA A NÍVEL EXTERNO**

Na missão da ENSA SA, está implícita a responsabilidade que a organização abarca com a sociedade.

Este aspecto é evidenciado pela documentação anexada (Visão, Manual de Acolhimento e integração, Intranet). É reforçado pelas entrevistas efectuadas. Neste contexto a organização tem assumido esta responsabilidade da seguinte maneira:

- a. Clientes – na satisfação das suas necessidades com uma prestação de serviço de qualidade. No compromisso com os clientes a *ENSA* assume todas as suas obrigações que resultam na confiança e segurança dos clientes.
- b. Compromisso com a sociedade – abertura de agências nos municípios e nas províncias, apostando na criação de novos produtos que abranjam todos os cidadãos de vários extractos sociais, este é um compromisso ético.
- c. Desenvolvimento da cultura e arte - a *ENSA Seguros de Angola* é uma empresa pública, assume encargos de promoção de acções de formação e sensibilização das várias instituições sobre a importância da actividade seguradora (incutir a cultura de seguro), envolve-se na promoção de

concursos de escultura e pintura (*ENSA-Arte*), em patrocínios a lançamentos de livros, edição de discos e outras formas de divulgação musical.

Também são comemoradas as datas alusivas ao aniversário da organização com a participação de grupos culturais de (dança e Teatro).

- d. Apoio a actividades desportivas - existe um clube desportivo associado à organização o *VISA – Vitória Seguros de Angola* e têm sido desenvolvidas actividades desportivas (torneios) de futebol de salão masculino e feminino e torneios de golfe.
- e. Têm sido apoiadas as instituições desportivas quer a título colectivo, quer individual com patrocínios.

### **6.3 - VALORES ORGANIZACIONAIS VALIDADOS**

Para o entendimento de alguns aspectos relacionados com os valores da organização é necessário ter em consideração que a *ENSA, SA* passou por três processos de mudanças consecutivos. Os dados que se seguem foram obtidos de acordo com as (entrevistas de Agosto a Setembro de 2010).

Em 1978, houve um director geral fundador, que, a seu pedido, se desvinculou da organização em 1981. De 1981 a 2002, apesar da mudança do representante máximo, a estrutura orgânica e as normas de funcionamento mantiveram-se.

De 2002 a 2006, houve mudanças de grande vulto chegando a alterar-se a estrutura orgânica e notou-se a oscilação de valores, uns ficaram mais fortes e outros menos visíveis mais mantiveram-se todos, nesta fase surgiram várias sub-culturas isoladas resistentes à mudança, esta é aquela que consideramos a segunda grande mudança.

De 2006 até à actualidade, deu-se a terceira mudança também com impactos na estrutura orgânica da organização.

Actualmente, os valores da organização estão contidos em regulamentos internos, ordens de serviço, no Manual de Acolhimento e Integração da *ENSA, SA* que ilustram deveres e obrigações (por parte da organização e dos colaboradores),



orientando os procedimentos ou condutas a serem adoptadas na organização, devidamente normalizadas de forma a esclarecer as dúvidas que possam ocorrer.

Existem outros valores absorvidos pelos colaboradores relativos ao cumprimento das normas gerais de conduta profissional de acordo com a lei vigente no país, bem como com a lei geral do trabalho, com a lei constitucional, de acordo com a cultura organizacional e o objecto social da organização.

Ainda segundo os entrevistados, a cultura da organização tem facilitado o surgimento de vários princípios e normas internas que regulam o comportamento da organização que passamos a mencionar:

1. Face a contratos com instituições (tratados de resseguro, etc.), contratos de trabalho;
2. Considera as relações laborais baseadas na igualdade de oportunidades, sem discriminação;
3. Comunicação interna e trabalho em equipa;
4. Promover o fortalecimento de alguns valores contidos na cultura organizacional de forma a reforçar o sentimento de pertença pela organização.
5. Divulgar internamente informações relevantes do negócio a todos os colaboradores por via intranet (Newletters).
6. Fortalecer a união de todos os trabalhadores com o slogan “TodosEnsa”.

Através das entrevistas foram identificados na organização a existência dos seguintes valores:

1. Valores documentados

Os valores que constam na documentação interna da empresa foram confirmados pelos entrevistados.

2. Valores não documentados

Apesar de um conjunto de valores não estarem documentados, foram validados pelos entrevistados, são visíveis na organização:

- a. Sentimento de pertença – os colaboradores e demais agentes intervenientes estabelecem vínculos firmes com a organização. O índice de desvinculação é baixo, razão pela qual existem colaboradores com muitos anos de trabalho.
- b. Generosidade – é a capacidade de minimizar a perda de um colaborador.
- c. Honestidade – são punidos os colaboradores desonestos como nos casos de subtracção de valores e bens, apesar de que, na generalidade, nunca houve ilegalidades de vulto por parte dos colaboradores.
- d. Motivação – a organização prima por criar incentivos que visam a satisfação dos colaboradores.
- e. Confiança – a organização inspira segurança a todos os seus *stakeholders* pelo seu posicionamento no mercado e políticas adoptadas.
- f. Visão de negócio – o conhecimento que a organização possui sobre a actividade seguradora e as oportunidades de negócio.
- g. Coesão – a estabilidade da organização, fruto da dedicação e observação dos princípios, normas, objectivos por todos os colaboradores.
- h. União – este valor está cada vez mais forte, foi criado um slogan *Todosensa*.

De uma maneira geral, os valores da organização mantêm-se intactos apesar do contexto das várias fases de mudança, uns vão-se evidenciando mais que os outros, conforme a época em que a organização se encontra.

Para melhor elucidar temas a representação dos valores e o número de validações, com as respectivas percentagens:

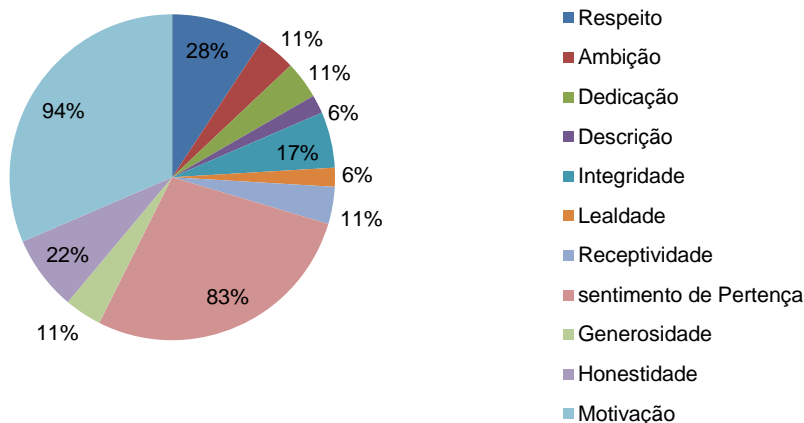
Quadro nº5 Valores Validados nas entrevistas

VALORES HUMANOS			VALORES SOCIAIS			VALORES EMPRESARIAIS		
	Total	%		Total	%		Total	%
Respeito	5	28%	Responsabilidade	3	17%	Rigor	2	11%
Ambição	2	11%	Solidariedade	11	61%	Competência	16	89%
Dedicação	2	11%	Ética	2	11%	Profissionalismo	6	33%
Descrição	1	6%	Desen/cultura e arte	1	6%	Eficiência	1	6%
Integridade	3	17%	Confiança	1	6%	Inovação	1	6%
Lealdade	1	6%				Transpa/coerência	6	33%
Receptividade	2	11%				União	11	61%
Sent/Pertença	15	83%				Liderança	5	28%
Generosidade	2	11%				Retenção/Pessoal	7	39%
Honestidade	4	22%				Orientação/Cliente	3	17%
Motivação	17	94%				Trabalho em Equipa	2	11%
						Visão de Negócio	1	6%
						Coesão	2	11%

Fonte: Elaboração própria tendo por base a informação recolhida através das entrevistas realizadas a informantes-chave em 2010.

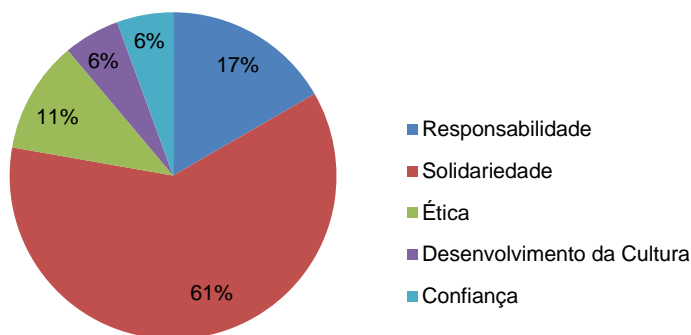
É de referenciar que foram calculadas todas as percentagens dos valores, tanto os que foram inventariados por documentos como os que existem na organização de acordo com a validação dos entrevistados.

Grafico nº1 Valores Humanos



No que concerne aos *valores humanos* os resultados ilustram que os valores validados com maiores percentagens são a “motivação” que teve 17 (dezassete) validações que representa 94% dos 18 (dezoito) entrevistados e o “sentimento de pertença” com 15 (quinze) validações equivalente a 83%, os outros valores estão abaixo dos 50%.

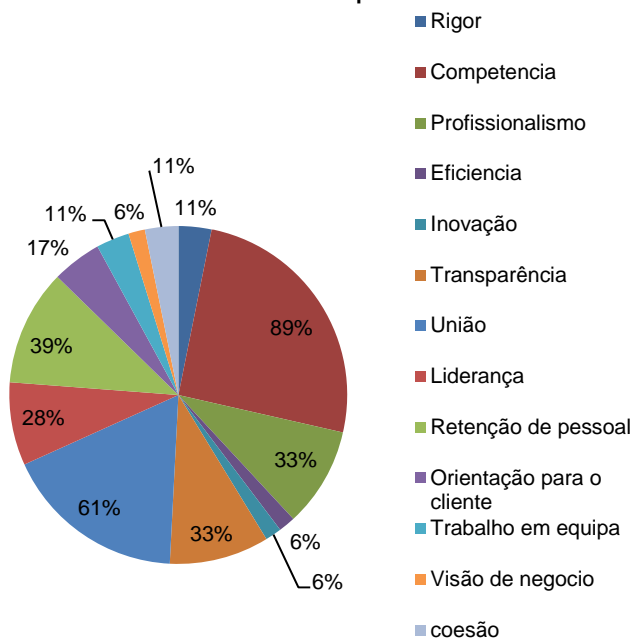
Grafico nº2 Valores Sociais



No que respeita aos *valores sociais* temos como destaque a “solidariedade” com 11 validações o que representa 61%, os outros valores estão abaixo de 50% das validações.

Analisando os *valores empresariais* o destaque vai para a “competência” que teve 16 (dezasseis) validações, equivalente a 89%, a “união” com 11 (onze) validações o que representa 61%. Os outros valores estão abaixo de 50% das validações.

Grafico nº3 Valores Empresariais



Apesar da amostra seleccionada não referenciar de forma elevada a percentagem de retenção do pessoal na organização, a permanência do pessoal, de uma maneira geral, na prática é muito elevada. Esta constatação é reforçada pela antiguidade média referenciada pela gestão e coordenação de primeira linha.

De acordo com o guião de entrevistas, foram analisados determinados aspectos intrínsecos aos valores e a responsabilidade social. seguem-se abaixo as informações fornecidas pelos entrevistados.

Existem colaboradores provenientes das antigas companhias de seguro, estes são fundadores da *ENSA* e tendo em conta o percurso na empresa vão-se verificando algumas resistências às mudanças, formando grupos restritos com valores por eles considerados como sendo básicos. Não obstante, estes grupos não têm influenciado negativamente a produtividade da organização.

1. Apesar das sucessivas mudanças a que a organização tem sido submetida ao longo de 32 (trinta e dois) anos, actualmente não se verifica a existência de sub-culturas funcionais ou sub-culturas visíveis que possam influenciar na cultura e, conseqüentemente, nos valores da organização.

O que significa que as relações inter-funcionais, de uma maneira geral, são boas e têm contribuído significativamente para o desenvolvimento da organização, apesar de apresentar uma estrutura organizacional pesada.

2. Actuação da organização representada na sua estrutura organizacional é justificada na prática (existe a clareza dos objectivos em cada área funcional).
3. As competências são desenvolvidas de acordo com as necessidades da organização.

No modelo de desenvolvimento de competências também estão inseridos os valores da organização, evidenciando-se nas competências.

O modelo de avaliação do desempenho para além de permitir observar se os colaboradores atingiram os objectivos, também assenta num conjunto de princípios como, a diferenciação, transparência, simplicidade, meritocracia, objectividade,

transversalidade e continuidade global de acordo com a estratégia e objectivos da organização.

Este modelo tem permitido o desenvolvimento do aumento da eficácia e motivação (sistema de gestão por objectivos), permite uma melhoria na definição dos objectivos.

A política de formação da organização é boa, a formação abrange todos os níveis funcionais (gestão e coordenação, técnica e operacional), de acordo com as necessidades apresentadas pelas direcções.

4. A organização tem retido os seus melhores profissionais, por intermédio de políticas de incentivos adequadas, não se verificam desvinculações constantes, razão pela qual existem colaboradores com muitos anos de trabalho.
5. Os trabalhadores estão motivados
6. A organização tem contribuído para a melhoria das condições de saúde e higiene no trabalho, têm sido feitas benfeitorias nas instalações quando detectadas situações que perigam a integridade física dos colaboradores.
7. Os colaboradores têm bons benefícios sociais, que são regidos e executados por orçamentos.
  - a. Existem regulamentos sobre o uso de casa de lazer (Mussulo, Corrimba).
  - b. Seguro de saúde para os colaboradores e 5 (cinco) dependentes. Em casos pontuais, a organização apoia os colaboradores ao abrigo do seguro de saúde e, em termos monetários, os que inspiram alguns cuidados especiais no exterior do país.
  - c. Existe um fundo social na organização, do qual os colaboradores contribuem com 1% do seu salário base. Em caso de necessidade, os colaboradores recorrem a ele como empréstimo e aquando da reforma são contabilizadas as amortizações e entregues os valores aos reformados.

- d. Comparticipação em 35% do montante em compras de viaturas para os colaboradores de todos os níveis hierárquicos.
  - e. Comparticipação no crédito habitacional através do pagamento de 10% do valor inicial a favor dos colaboradores.
  - f. Redução em 50% do pagamento dos valores a serem pagos nos seguros comercializados pela organização.
8. Existem políticas e modelos de governo e práticas a seguir na organização no que se refere ao desenvolvimento individual dos colaboradores. Dá-se como exemplo de concessão de bolsas de estudo internas para os colaboradores e filhos que sejam estudantes universitários, estando estas bolsas devidamente regulamentadas.
9. Os comportamentos dos colaboradores estão alinhados com a cultura da organização.
10. Os valores existentes na organização são visíveis e absorvidos pelos colaboradores.

Por todos os aspectos relatados podemos concluir que a *ENSA, SA* tem demonstrado possuir capacidades para conceber e implementar uma gestão de recursos humanos socialmente responsável como condição fundamental para conseguir cumprir o compromisso assumido com os clientes na prestação de serviços de qualidade.

Na *ENSA* o trabalho em equipa é a base para o sucesso da organização, este sucesso passa pela satisfação dos clientes.

As políticas de gestão de recursos humanos assentam nos seguintes modelos:

- Modelo de Carreiras
- Modelo de Competências
- Modelo de avaliação do desempenho
- Modelo de formação
- Modelo de compensação e benefícios

Existem três tipos de competências na organização:

a. Gestão e Liderança

Estão reflectidas a capacidade de gerir uma área de trabalho na vertente estratégica, administrativa e humana.

b. Competência Core

Estas devem estar presentes em todos os trabalhadores da organização, derivam da estratégia, visão, missão e dos valores determinados pela gestão do topo.

c. Competências Técnicas

Estão directamente ligadas às actividades de negócio segurador ou às áreas de suporte.





## 7- CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E PERSPECTIVAS DE TRABALHOS FUTUROS

Os valores são de extrema importância nas organizações, é um aspecto fulcral que deve ser levado em consideração, principalmente nos países em via de desenvolvimento, tendo em conta os problemas de base que atravessam, o que acaba por afectar a gestão das organizações. Não obstante, introduzir e inculcar os valores na gestão não é uma tarefa fácil. Nem sempre se é bem sucedido porque implica definir uma filosofia global orientadora da vida da organização em que se revejam todos os membros.

O estudo de caso que apresentamos nesta dissertação, pressupõe várias reflexões, até porque a organização objecto de análise, passou por várias mudanças e, conseqüentemente, foram-se evidenciando, de uma forma mais acentuada, um conjunto de valores.

Com a realização deste trabalho de investigação que tinha como objectivo geral *analisar de que forma os valores nucleares da cultura de uma organização podem influenciar a concepção e implementação de uma gestão de recursos humanos socialmente responsável*, poderemos **apresentar as principais conclusões:**

1. A especificidade desta organização reside no facto de que os valores basilares foram observados em todas as fases da vida da organização, os valores têm-se mantido e o comportamento dos colaboradores estão alinhados com a cultura organizacional. Este alinhamento permite-nos enfatizar a importância dos valores na gestão de recursos humanos socialmente responsável, sabendo que o capital humano é o factor essencial para o desenvolvimento económico e social de um país.
2. A inventariação de valores permitiu verificar que, de facto, os mesmos são visíveis e explicáveis na organização, revelando-se benéficos para os colaboradores e para a organização em geral.
3. De acordo com os objectivos e políticas da organização, no modelo de gestão de recursos humanos estão inseridos valores e práticas socialmente responsáveis visando os clientes internos, externos, fornecedores e prestadores de serviços.

4. Pela análise efectuada verificamos que a cultura organizacional tem influenciado a gestão de recursos humanos.
5. Apesar das mudanças ocorridas na organização, a cultura organizacional está intacta porque os valores persistem e são incutidos logo no processo de acolhimento e integração dos colaboradores recém-admitidos na organização de forma a alinhar todos os comportamentos e atitudes internas. O uso da *intranet* tem um papel importante na organização servindo de veículo de informação e comunicação sendo complementada com o correio electrónico na divulgação de normativos, regulamentos, circulares, *newsletters*, e o boletim informativo *ENSA Informa*.
6. O elevado nível de motivação e o sentimento de pertença demonstrados por parte dos colaboradores está na base da implementação do modelo de gestão de recursos humanos socialmente responsável. Este tem permitido reter, motivar, unir, capacitar e desenvolver competências numa organização que partilha ou assume, na totalidade, as obrigações de terceiros.
7. É visível o desenvolvimento e implementação das tecnologias de informação e comunicação com instrumentos informáticos que permitem a operacionalização dos processos. Este factor também facilita a consolidação da cultura organizacional e consequentemente a partilha dos valores e o melhoramento das relações inter-funcionais.
8. Como resultado a *ENSA* é líder do mercado segurador em Angola desde a sua criação e vive das suas receitas, razão pela qual aposta na inovação e prestação de serviços de qualidade de forma a fidelizar os clientes tendo em conta o mercado concorrencial.

Tendo como referência a informação recolhida através da realização do estudo de caso sugerimos que os valores não documentados citados pelos entrevistados fossem formalizados, visto que foram mencionados pela maioria dos entrevistados por serem bem visíveis na organização.

Ao longo da elaboração da dissertação foram **constatadas as seguintes limitações:**

- a. A dificuldade de obter o material bibliográfico tendo em consideração a dificuldade de obtenção de fontes bibliográficas no país.
- b. A distância existente entre a mestranda e a orientadora. Apesar do uso das ferramentas informáticas é muito difícil superar a falta de contacto directo, até porque surgem, frequentemente, problemas de comunicação no servidor ou até mesmo na entidade que supervisiona as comunicações.

Tendo em consideração a abrangência do tema vislumbram-se muitas possibilidades de realização de **estudos futuros**. investigada a questão da análise dos valores pormenorizadas de acordo com uma determinada fase de mudança ocorrida na organização e analisar as implicações na gestão de recurso humanos responsável ou a importância dos valores na gestão da mudança.



## BIBLIOGRAFIA

Aleixo, Fátima. *Valores Éticos Estéticos/ Religiosos Filosofia no Tempo*: Edição Sebenta, 1997.

Andrade, Maria. *Introdução à Metodologia do Trabalho Científico*: 9ª Edição São Paulo, 2009.

Antunes, Elaine. *A Descoberta da Importância dos Valores - Integração e Envolvimento dos Empregados Versus a Praxis das Indústrias*, UFRGS. Brasil, 2000.

Argandoña, Antonio. "A Responsabilidade Social das Empresas à Luz da Ética". IESE Business School, Universidade Navarra.

Argandoña, Antonio. "Responsabilidade Social das Empresas que Modelo Economico? Que modelo de Empresa?". IESE Business School, Universidade Navarra, 2007.

Argandoña, Antonio. "A Ética nos Negócios". IESE Business School. Universidade de Navarra, 2008.

Bastos, Morreira. *Material de História da Filosofia*. Instituto Superior de Ciências da Educação, 1995.

Baker, Laurence. *Filosofia Textos Fundamentais Comentados*. São Paulo: Artmed Editora, 2010.

Bedani, Marcelo. *Clima organizacional: Investigação e Diagnóstico Estudo de Caso Agência de Viagens e Turismo*. Universidade de Brasília. Brasil, 2006.

Benzoni, Paulo; Vanalle, Rosângela. *Novas Propostas de Gestão de Recursos Humanos e a Flexibilidade na Produção*, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção UNIMEP, 2007.

Cabral, Roque. *Temas de Ética*. Braga: Edição Faculdade de Filosofia da UCP, 2000.

Câmara, Pedro; Guerra, Paulo; Rodrigues, Joaquim. *Humanator - Recursos Humanos & Sucesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote, 7ª Edição, 2001.

Carioca, Maria; Soares, Rosa. *Empresas Familiarmente Responsáveis - Boas Práticas*. Lisboa. AESE, 2005.

Carvalho, António; Nascimento, Luiz. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo. Thomson Pioneira, 1993.

Ceítíl, Mário. *Gestão de Recursos Humanos para o século XXI*. Lisboa. Edições Sílabo, 2006.

Chiavenato, Idalberto. *Recursos Humanos*. São Paulo. Ed. Atlas, 8ª Edição, 2006.

Costa, Almeida, Melo Sampaio. *Dicionário de Língua Portuguesa*. 7ª Edição Porto, 1995.

Cuha, Miguel; Rego, Arménio; Cunha, Rita; Cardoso, Carlos. *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa, RH Editora, 4ª Edição, 2005.

Filosofia Dicionário: Temas e Autores. Edição ASA Hacheltte, 1991.

Fisher, André. *Um Resgate Conceitual e Histórico dos Modelos de Gestão de Pessoas*. FEA – Universidade de Paulo, 2002.

Gallo, Sílvio. *Ética e Cidadania*. São Paulo, Ed. Pampirus Campinas, 1998.

Gil, António. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo, Edição Atlas, 2008.

Guillén, Manuel. “A Ética Empresarial: Uma Aproximação ao Fenómeno”. *Cadernos Empresa e Humanismo*, nº58, 1996.

Jorge, Fátima. *Material da Disciplina de Gestão de Recursos Humanos*, Luanda, Universidade Metodista de Angola, 2007.

Lalande, André. *Vocabulário Técnico e Crítico da Filosofia*. São Paulo, Ed. Martins Fontes, 1999.

López, Salvador; Soriano, Domingos. “Ética Empresarial, Globalização e Direcção de Recursos Humanos”, Universidade de Valência, 2002.

Lourenço, Alex; Schroder, Debora. Vale Investir em Responsabilidade Social Empresarial? stakeholders, ganhos e perdas. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Ed. Uniethos, 2002.

Marcone, Mariana; Lakatos, Eva. *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo, Ed. Atlas, 2003.

Ensa. *Manual de Acolhimento*, 2009.

Marias, Julian. *Conferência do Curso os Estilos da Filosofia*. Madrid, Edição Jean Lauand, 2000.

Martini, Carlos. *Viagem pelo Vocabulário da Ética*. Lisboa: Edição São Paulo, 1994.

Massa, Júlio. *Trabalho e Bem Estar*. Lisboa: Edição Paulinas, 1998.

Mendes, Ana; Tamayo, Alvaro. Valores Organizacionais e Prazeres Sofrimento no Trabalho. Itatiba. *Psico USF*, Vol.6, Nº1, 2001.

Milkovich, George; Boudreau, John. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo. Ed. Atlas, 2008.

Murgel, Debora; Silva, João; Neves, José. *Ética nos Negócios como Diferencial Competitivo*. Fortaleza – CE. Brasil: Edição ENEGEP, 2006.

Rachels, James. *Elementos de Filosofia Moral*. Lisboa: Gradiva Edições, 1985.

Sanches, Ribeiro. Carta Sobre Educação da Mocidade. Coimbra. Edição Nova Revista. 1992.

Santos, Leonel; Graça, Adriana. *Introdução à Filosofia-11º ano*. Editora o Livro . Lisboa, 1989.

Serrano, Antonio; Caldeira, Mario; Guerreiro Antonio. *Gestão de Sistemas e Tecnologias de Informação*. Lisboa. FCA - Editora de Informática, 2004.

Serrano, Antonio; Fialho, Cândido. *Gestão do Conhecimento*. Lisboa: 3ª Edição, FCA – Editora de informática, 2004.



Silva, Ethel; Sacomano, José; Meneghetti, José. Uma Análise da Área de Recursos Humanos Frente às Novas Exigências dos Sistemas Produtivos. UNIP- São Paulo Programa de Pós- Graduação, 2002.

Tamayo, Alvaro; Mendes, Ana; Paz, Maria. “Inventário de Valores Organizacionais”. Itaboraí. *Psico USF*, Vol.5, Nº1, 2000.

Valls, Álvaro. *O que é a Ética*. Coleção Primeiros Passos, 7ª Ed. São Paulo, 1994.

Viana, Mário. *Ética Geral e Profissional*. Porto: Edição Livraria Figueirinha, 1960.

Vicente, Neves. *Introdução à Filosofia. Razão e Diálogo*: Porto Editora, 1997.

Zylbersztajn, Decio. “Organização Ética: Um Ensaio sobre Comportamento e Estrutura das Organizações”. Curitiba Revista de Administração Contemporânea Vol.6 print version ISS 1415-6555, 2002.

# ANEXOS



# ANEXO I

## IV - Apresentação da ENSA

### 4.3 - Missão

A ENSA, SA, é uma Empresa com a missão estratégica de assumir no mercado o papel de líder, participando activamente na promoção do desenvolvimento económico e social, através de uma oferta diversificada e competitiva.

### 4.4 - Visão

A Visão da ENSA, SA, assenta em princípios que lhe permitirão ser reconhecida pela excelência qualidade e rigor na relação com os nossos clientes, associados a uma imagem de credibilidade e responsabilidade Social.

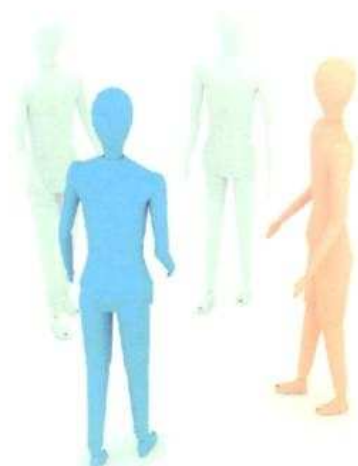
#### 4.4.1 - Princípios Orientadores da Visão ENSA

**1 - Orientação para o Cliente e para as oportunidades de negócio** | A forma como a organização actua nos diferentes sectores de mercado deverá estar representada na sua estrutura organizacional.

**2 - Eficiência e controlo dos processos de negócio** | A organização interna deve privilegiar a eficiência dos processos de negócio, sendo esta a principal razão para as decisões de centralização, descentralização, autonomia ou dependência das diversas estruturas da empresa.

**3 - Clareza na definição das competências e responsabilidades de cada área** | A organização deve estar suportada na delegação de competências e na responsabilização das áreas que a constituem. Cada área assume perante os seus clientes internos a responsabilidade pelos serviços que presta.

**4 - Organização como suporte a uma forma integrada de trabalhar** | O papel de cada equipa e o seu contributo para os objectivos da organização devem ser claros para todos. Não devem existir silos funcionais.



# ANEXO II

## VI – Políticas de Gestão de Recursos Humanos

### 6.6.1 - Estrutura de Benefícios e Subsídios

#### 1. Compensação Base

- Salário base
- Horas extraordinárias

#### 2. Subsídios

- Diuturnidades
- Isenção horária
- Chefia
- Acumulação de funções
- Compensação extra
- Formação
- Falhas
- Deslocação interna /externa
- Fundo social
- Serviço de protocolo
- Férias
- 13º mês/subsídio de natal



# ANEXO III



## Nossa Missão > ENSA

A ENSA Seguros de Angola, SA é uma empresa pública, líder no mercado de seguros Angolano, iniciou a sua actividade há mais de 30 anos. Poderá ler o histórico da ENSA clicando aqui...

### **Missão**

Assumir no mercado o papel de líder, participando activamente no desenvolvimento económico e social de Angola.

### **Visão**

Ser reconhecidos pela excelência, qualidade e rigor no tratamento dos nossos clientes, associados a uma imagem de credibilidade e Responsabilidade Social.

### **Valores**

A ENSA prossegue valores simultaneamente de sentido humano, social e empresarial. Os colaboradores da Companhia seguem um código de conduta fundado nos seguintes valores:

- **Humano:** Respeito, Integridade, Lealdade, Discrição, Receptividade, Ambição e Dedicção;
- **Social:** Ética, Responsabilidade, Solidariedade e Desenvolvimento da cultura e das artes;
- **Empresarial:** Rigor, Competência, Profissionalismo, Eficiência, Inovação e Transparência.

# ANEXO IV



# DIÁRIO DA REPÚBLICA

ÓRGÃO OFICIAL DA REPÚBLICA POPULAR DE ANGOLA

Preço deste número — Kz 4.00

Toda a correspondência, quer oficial, quer relativa a anúncios e assinaturas do «Diário da República», deve ser dirigida à Administração da Imprensa Nacional de Angola, em Luanda, Caixa Postal 1306. — End. Teleg.: «Imprensa».

ASSINATURAS	
A 3.ª série	Kz 450.00
A 2.ª série	Kz 500.00
A 1.ª série	Kz 500.00
A 4.ª série	Kz 1350.00

O preço dos anúncios é de Kz 22.00 a linha, acrescido do respectivo imposto do selo, dependendo a sua publicação do depósito prévio a efectuar na Tesouraria da Imprensa Nacional de Angola.

## ADMINISTRAÇÃO DA IMPRENSA NACIONAL

### Aviso

Para conhecimento dos Ex.<sup>mas</sup> assinantes se comunica que a Imprensa Nacional só poderá atender reclamações sobre faltas de entrega do «Diário da República» e seus suplementos, quando sejam apresentadas dentro de um mês, contado das datas do «Diário» e suplementos reclamados, tratando-se de assinantes do País, e de três meses, contados de igual modo, tratando-se de assinantes do estrangeiro.

## SUMARIO

### Presidência da República

Decreto n.º 17/78:

Cria a «Empresa Nacional de Seguros e Resseguros de Angola», Unidade Económica Estatal, abreviadamente «ENSA» — U. E. E., e aprova o seu estatuto orgânico.

### Ministério dos Transportes

Despacho n.º 51/78:

Determina que a empresa Companhia de Serviços Marítimos — COSEMA, com sede no Lobito fique sob controlo da Direcção Nacional dos Transportes Marítimos.

## PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA

Decreto n.º 17/78

de 1 de Fevereiro

1. A actividade seguradora, tal como outros sectores fundamentais da economia nacional, era dominada por grupos ou estados estrangeiros; das vinte

e seis seguradoras exercendo actividade em Angola, apenas duas tinham uma maioria de capitais angolanos. Esta situação teve duas consequências fundamentais:

- No seu funcionamento, as empresas seguradoras tiveram sempre em vista a instituição de esquemas que lhes permitissem transferir para o exterior, substanciais divisas bem como a obtenção de elevados lucros que, quando não eram transferidos, eram investidos em sectores de grande rentabilidade, como a construção civil, ou na compra de acções de empresas que passavam a estar sob controlo do grupo financeiro a que a seguradora pertencia. Deste modo, conseguiram os grupos estrangeiros dominar sectores importantes da economia angolana;
- Também nas seguradoras o capital internacional, aplicou a sua estratégia de boicote do processo revolucionário angolano; designadamente, agitando os trabalhadores no sentido de os levar a assumir posições neocolonialistas, contactando com países africanos reaccionários para actuação coordenada na economia angolana.

2. A definição da democracia popular como objectivo estratégico da República Popular de Angola, implica a transformação das relações sociais, e o consequente alargamento das unidades económicas estatais e das cooperativas. A empresa socialista irá impedir as manobras dos interesses financeiros internacionais no nosso país e, por outro lado, garantir a execução de medidas de política integradas na planificação do desenvolvimento económico e social que, portanto, se destinam a criar a base material e técnica do socialismo.

É neste sentido que o Governo vem agora criar a «Empresa Nacional de Seguros e Resseguros de Angola, ENSA», a seguradora do Estado.

Nestes termos:

Ao abrigo do artigo 42.º da Lei Constitucional e no uso da faculdade conferida pela alínea e) do arti-

# ANEXO V

**Decreto n.º 81/02:**

Aprova a transformação da «ENSA — Empresa Nacional de Seguros e Resseguros, U.E.E.» em sociedade anónima de responsabilidade limitada, passando a denominar-se «ENSA — Seguros de Angola, S.A.R.L.» abreviadamente «ENSA, S.A.R.L.» e aprova o seu estatuto orgânico. — Revoga o Decreto n.º 50/92, de 11 de Setembro, bem como toda a demais legislação que contrarie o disposto no presente decreto.

**Decreto n.º 82/02:**

Cria por tempo indeterminado a empresa pública denominada «GRUPO ENSA — Investimentos e Participações, E.P.», abreviadamente também designada por «GRUPO ENSA, E.P.» e aprova o seu estatuto orgânico.

**Decreto n.º 83/02:**

Aprova o Sistema Angolano da Qualidade e respectivo regulamento. — Revoga toda a legislação que contrarie o disposto no presente diploma.

### Comissão Permanente do Conselho de Ministros

**Resolução n.º 29/02:**

Aprova o Programa de Melhoramento e Aumento da Oferta de Serviços Básicos às Populações da Província do Zaire.

**Resolução n.º 30/02:**

Aprova o Programa de Melhoramento e Aumento da Oferta de Serviços Básicos às Populações da Província da Lunda-Sul.

## CONSELHO DE MINISTROS

### Decreto-Lei n.º 13/02 de 6 de Dezembro

Convindo cumprir o estabelecido no ponto 3 do artigo 20.º, da Lei de Segurança Nacional, sobre o Serviço de Inteligência Externa da República de Angola;

Nos termos das disposições combinadas da alínea h) do artigo 110.º e do artigo 113.º, ambos da Lei Constitucional, o Governo decreta o seguinte:

Artigo 1.º — É aprovado o estatuto orgânico do Serviço de Inteligência Externa da República de Angola, anexo ao presente diploma e que dele é parte integrante.

Art. 2.º — As dúvidas e omissões que se suscitarem da aplicação e interpretação do presente decreto-lei serão resolvidas por diploma do Conselho de Ministros.

Art. 3.º — Ficam revogadas todas as disposições legais e actos normativos, cujos preceitos contrariem o presente diploma.

Art. 4.º — As disposições do presente decreto-lei entram em vigor na data da sua publicação.

Visto e aprovado em Conselho de Ministros, em Luanda, aos 29 de Novembro de 2002.

Publique-se.

O Presidente da República, JOSÉ EDUARDO DOS SANTOS.

## ESTATUTO ORGÂNICO DO SERVIÇO DE INTELIGÊNCIA EXTERNA

### CAPÍTULO I

#### Definição, Natureza, Atribuições e Competência

##### ARTIGO 1.º

(Definição e natureza)

1. O Serviço de Inteligência Externa da República de Angola (SIE), sediado em Luanda, é uma instituição do Estado, com jurisdição exclusiva em matéria de execução da política e estratégia de segurança externa do Estado Angolano, criado ao abrigo da Lei n.º 12/02, de 16 de Agosto, sobre a Segurança Nacional.

2. O Serviço de Inteligência Externa (SIE) é membro da Comunidade de Inteligência de Angola e integra o Sistema de Segurança Nacional da República de Angola, cuja política e estratégia cumpre e exerce a sua actividade na dependência hierárquica do Presidente da República, sob fiscalização da Assembleia Nacional.

3. O Serviço de Inteligência Externa (SIE) goza de regalias e privilégios funcionais resultantes do carácter da actividade que exerce, possuindo orçamento próprio inscrito no OGE, sendo dotado de autonomia administrativa e financeira, bem como património próprio, nos termos do disposto na Lei de Segurança Nacional.

##### ARTIGO 2.º

(Atribuições e competência)

1. São atribuições do Serviço de Inteligência Externa (SIE):

- a) a materialização de pesquisas de informações de inteligência e de segurança fundamentais à preservação da independência e soberania do Estado Angolano;
- b) a caracterização e determinação das ameaças que atentem contra os valores estabelecidos no ponto anterior, a democracia, o desenvolvimento e a estabilidade da República de Angola.

2. O Serviço de Inteligência Externa (SIE) materializa com exclusividade a promoção e a prática permanente da política e estratégia geral do Estado Angolano, relativa à pesquisa de informações de inteligência e de segurança.

##### SECÇÃO I

Princípios Gerais

##### ARTIGO 3.º

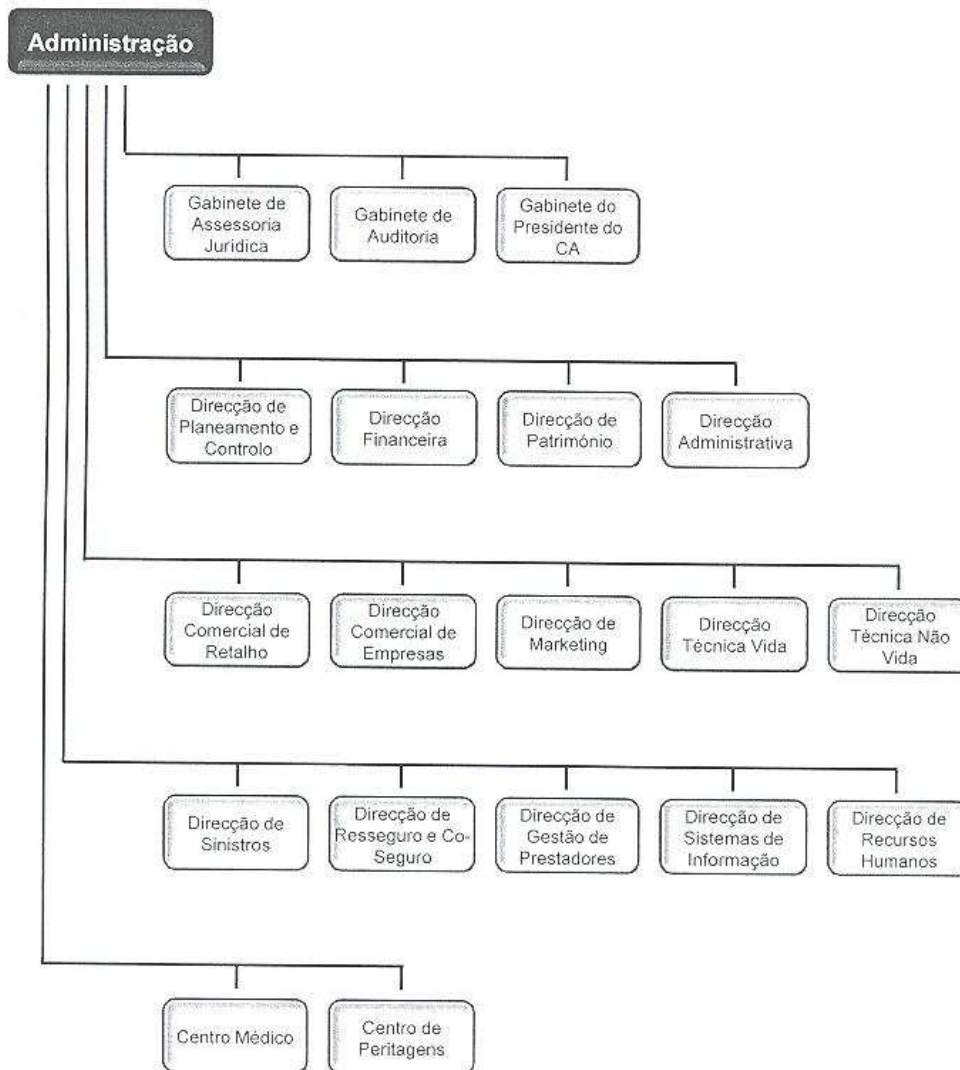
(Princípio da fidelidade)

O Serviço de Inteligência Externa (SIE) e os seus membros, no desempenho das suas atribuições, devem pautar-se pela observância estrita dos princípios de fidelidade à pátria, lealdade ao serviço e subordinação ao superior hierárquico.

# ANEXO VI

## 2. Organograma da ENSA

Organograma da ENSA:



# ANEXO VII



#### 3.6 Distribuição dos efectivos por Direcção em função do género

De acordo com o gráfico seguinte, é possível constatar que, a maioria das Direcções apresenta um número mais elevado de Trabalhadores do género masculino (n=437) que do género feminino (n=274).

Quadro 1 – Distribuição dos efectivos por Direcção em função do género

Direcção	Masculino	Feminino	Total
CA	3	2	5
GPR	4	8	12
GAJ	6	2	8
GAA	3	7	10
DPC	3	7	10
DFI	25	20	45
DPA	48	25	73
DAD	40	13	53
DIS	35	30	65
DRC	6	6	12
DGP	5	3	8
DSI	26	6	32
DRH	21	12	33
DCR	130	88	218
DCE	26	17	43
DMK	11	5	16
DTV	6	3	9
DNV	10	6	16
CEP	21	3	24
CEM	8	11	19
<b>TOTAL</b>	<b>437</b>	<b>274</b>	<b>711</b>

# ANEXO VIII

desenvolvimento, focallzando a consolidação dos seus processos internos e obter ganhos de eficiência.

No âmbito das actividades programadas para 2010, desenvolveram-se novas iniciativas de superação ao nível das áreas de Suporte e Acompanhamento do Negócio (Evolução dos Comités de Gestão), e de Suporte e Manutenção Aplicacional (Suporte a utilizadores da tecnologia de informação instalada).

Tais iniciativas conduziram à consolidação das capacidades até então adquiridas maximizando os seus benefícios, pois a colocação de consultores a trabalhar nas áreas junto dos trabalhadores da Ensa proporcionou a estes um suporte permanente na execução diária dos seus processos de trabalho e a utilização com eficiência dos recursos à disposição (processos e tecnologia) assente numa cultura de consolidação e rigor, para além do elevado nível de passagem de conhecimento conseguido de forma inovadora.

Ainda no âmbito da estratégia assente em valores associados à sua imagem de mercado a empresa prosseguiu no sentido de um dinamismo crescente na actuação comercial, na melhoria da qualidade do serviço a prestar e inovação da abordagem do mercado.

Com efeito, ficou mais próxima dos seus clientes, contando com uma extensa rede de 25 agências que conferem a cobertura total do território nacional e uma agência de fronteira na província mais ao norte do país. Mercê de um protocolo celebrado com a Empresa Nacional de Correios passou a contar também com uma rede de 54 Estações Postais distribuídas por capitais de províncias, municípios e algumas comunas para apoio à venda do Seguro obrigatório de Responsabilidade Civil Automóvel.

Com as novas tecnologias instaladas foi possível também materializar a criação de um Call Center para proporcionar o atendimento totalmente abrangente em matéria de seguros aos clientes, instituições e cidadãos, e, operacionalizar um sistema de cobranças por via de mensagens telefónicas.