



**Departamento de Gestão**

Mestrado em Gestão

Área de Especialização – Recursos Humanos

**O Compromisso Organizacional como o Grande Desafio da Gestão  
Estratégica de Recursos Humanos:  
O Caso dos Projectos de Outsourcing da IBM Portugal**

Relatório de Estágio Apresentado Como Requisito  
Para Obtenção do Grau de Mestre em Gestão

**Tiago Alexandre Taniças Pires**

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

**Évora, Novembro de 2010**



**Departamento de Gestão**

Mestrado em Gestão

Área de Especialização – Recursos Humanos

**O Compromisso Organizacional como o Grande Desafio da Gestão  
Estratégica de Recursos Humanos:  
O Caso dos Projectos de Outsourcing da IBM Portugal**

Relatório de Estágio Apresentado Como Requisito  
Para Obtenção do Grau de Mestre em Gestão

**Tiago Alexandre Taniças Pires**



186639

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

**Évora, Novembro de 2010**

## **Agradecimentos**

A elaboração deste trabalho contou com a colaboração e auxílio de diversas pessoas e entidades. Apesar da dificuldade, pois nestes momentos todas as palavras parecem escassas para retratar o que sentimos, não poderia deixar de destacar e tornar público o meu agradecimento, a todos os que contribuíram para este relatório.

Agradeço aos meus pais, José e Maria, por serem exemplos de força, honestidade, perseverança e dinamismo. Além disso, foram eles que acreditaram sempre em mim e me deram o apoio necessário para o desenvolvimento deste trabalho. Agradeço por tudo, mesmo por aquilo que as palavras não conseguem resumir.

Aos meus tios, Ana e António, pelo apoio incondicional que me deram, pelos sábios conselhos e, acima de tudo, por serem os grandes responsáveis pela realização do estágio.

À Ana, minha prima, por me ter acolhido, ajudado, encaminhado, chamado a atenção, divertido; enfim, por tudo isto e por aquilo que este espaço não permite aprofundar.

À Professora Doutora Fátima Jorge, minha orientadora, por acreditar em mim, pelo tempo dedicado a este trabalho e pelos conselhos e sugestões, sempre pertinentes. Sem eles, este trabalho não seria possível.

À IBM Companhia Portuguesa por me ter permitido realizar o estágio e por me ter possibilitado uma aprendizagem tão profunda.

Ao Dr. Pedro Pinto e ao Dr. António Gonçalves da Silva, meus orientadores na IBM, por me terem orientado, ajudado e transmitido uma grande quantidade de conhecimentos, que vão ser, certamente, muito úteis para o meu futuro. Agradeço também, o tempo que me dedicaram.

À Dr.<sup>a</sup> Suzel Rebocho e à Dr.<sup>a</sup> Margarida Perez pelo papel activo que tiveram na minha integração na empresa.

A todos o meu, **MUITO OBRIGADO.**

## **Resumo:**

Num contexto empresarial globalizado, a gestão de recursos humanos assume importância crescente. A valorização do capital humano e a preocupação com o compromisso e produtividade das pessoas revelam-se imperativos para a gestão de recursos humanos na contemporaneidade. As políticas e práticas de recursos humanos revelam-se a forma mais eficaz de comprometer as pessoas e, consequentemente, melhorar a performance organizacional.

Este trabalho final de mestrado resultou de um estágio realizado num agrupamento complementar de empresa da IBM. Além das actividades desenvolvidas em contexto organizacional, efectuou-se uma descrição de todo o processo de gestão de recursos humanos e analisou-se a relação entre as políticas e práticas de recursos humanos e o compromisso organizacional, nas suas diferentes dimensões.

Os resultados deste diagnóstico revelam que os colaboradores apresentam índices elevados de compromisso organizacional para com o ACE. Este compromisso materializa-se no alinhamento dos objectivos de negócio com os objectivos dos colaboradores. A principal causa destes índices elevados de compromisso são as políticas e práticas de recursos humanos.

**Palavras-chave:** Gestão estratégica de recursos humanos, políticas e práticas de gestão de recursos humanos, compromisso organizacional e sucesso organizacional.

**Abstract:**

“An Organizational commitment as the great challenge in strategic management of human resources: the case of IBM Portugal outsourcing projects”

In a globalized business environment, HRM assumes increasing importance. The human capital and concern for the commitment and productivity of people turn out to be imperative for the contemporary human resource management. Policies and practices of human resources prove to be the most effective way to engage people and thus improve organizational performance.

This scientific work resulted from one stage held in a complementary group of the IBM Company. Besides the activities in organizations, took place a description of the whole process of resource management and examined the relationship of policies and practices in human resources with organizational commitment, in its various levels.

The results of this diagnosis show that employees have high levels of organizational commitment towards the ACE. This commitment is materialized in the alignment of business goals with employee objectives. The main cause of these high levels of commitment are the policies and practices of human resources.

**Key Words:** Strategic management of human resources; policies and practices of human resource management; organizational commitment and organizational success.

## Índice

<b>Introdução</b> .....	9
<b>Capítulo 1 – Gestão de Recursos Humanos</b> .....	16
1.1 Definição.....	16
1.2 Evolução da Função de Recursos Humanos.....	21
1.3 Gestão de Recursos Humanos nos E.U.A.....	25
1.4 Gestão de Recursos Humanos em Portugal.....	28
1.5 Visão <i>Soft</i> e <i>Hard</i> da Gestão de Recursos Humanos.....	30
1.6 Gestão Estratégica de Recursos Humanos.....	34
1.7 Desafios que se colocam à Gestão de Recursos Humanos.....	37
<b>Capítulo 2 – As Políticas e Práticas de Recursos Humanos e o Compromisso Organizacional</b> .....	40
2.1 As Políticas e Práticas de Recursos Humanos.....	40
2.1.1 Integração/Socialização.....	43
2.1.2. Gestão do Desempenho.....	46
2.1.3 Sistema de Recompensas.....	49
2.1.4 Gestão de Carreiras.....	52
2.2 Compromisso Organizacional.....	55
2.3 Relação entre as Políticas e Práticas de Recursos Humanos e o Compromisso Organizacional com vista ao Sucesso Empresarial.....	59
<b>Capítulo 3 – Metodologia</b> .....	64
<b>Capítulo 4 – Actividades desenvolvidas</b> .....	68
<b>Capítulo 5 – Diagnóstico Organizacional</b> .....	77
5.1 A Organização – IBM (International Business Machines).....	77
5.1.1 A IBM em Portugal.....	79

5.2 O <i>Outsourcing</i> na IBM Portugal.....	80
5.3 Caracterização da População.....	83
5.4 A Gestão de Recursos Humanos no OSIS (Afilhada da IBM Portugal).....	84
5.5 Efeito IBM sobre os Afiliados.....	93
5.5.1 Compensação.....	94
5.5.1.1 Sistema de Recompensas.....	95
5.5.2 Desenvolvimento Profissional.....	98
5.5.2.1 Integração /Socialização.....	100
5.5.2.2 Gestão do Desempenho.....	102
5.5.2.3 Gestão de Carreiras.....	105
5.5.3 Ambiente de Trabalho.....	108
5.6 Compromisso Organizacional.....	110
5.7. Sugestões.....	117
<b>6. Considerações Finais.....</b>	<b>120</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>127</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>135</b>
Anexo A – Análise da Responsabilidade Social .....	I
Anexo B – Entrevista 1.....	X
Anexo C – Entrevista 2.....	XXIII

## **Índice de Figuras**

Figura 1 - Sistemas de GRH (Norma Portuguesa 4427 – Sistemas de GRH).....	18
Figura 2 – Modelo Americano de Gestão de Recursos Humanos.....	27
Figura 3 – Efeito IBM sobre os Afiliados.....	93
Figura 4 – Modelo de Blau e Boal (1987).....	115

## **Índice de Quadros**

Quadro 1 – Novos Desafios da Gestão de Recursos Humanos.....	39
Quadro 2 – Descrição do Efeito IBM sobre os Colaboradores.....	94

## **Siglas Utilizadas**

ACE – Agrupamento Complementar de Empresa

ACES – Agrupamentos Complementares de Empresa

ACT – Acordo Colectivo de Trabalho do Sector Bancário

DRH – Departamento de Recursos Humanos

ERH – Equipa de Recursos Humanos

E1 – Entrevistado 1

E2 – Entrevistado 2

GERH – Gestão Estratégica de Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IBM – International Business Machines

I&D – Investigação e Desenvolvimento

OSIS – Agrupamento Complementar de Empresas da IBM Portugal

PPRH – Políticas e Práticas de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

TI - Tecnologias de Informação

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

## Introdução

Num panorama empresarial marcado pela competitividade e concorrência, os recursos humanos (RH) assumem-se como um factor crítico de sucesso para as organizações. Este contexto faz com que o capital humano seja a única vantagem competitiva sustentável, existindo a necessidade de geri-lo de forma estratégica. Cabe, por isso, às empresas gerir, comprometer, envolver motivar, orientar, avaliar e recompensar as pessoas, que nela trabalham.

As ideias sobre a gestão alteram-se com bastante frequência. A lógica que leva ao sucesso pode, rapidamente, transformar-se num factor que conduz ao fracasso. “Todavia, há uma que tem prevalecido de forma consistente nos últimos 20 anos: as organizações mais bem sucedidas são as que utilizam de forma mais eficaz os seus Recursos Humanos” (Price, 1997, 6). Na contemporaneidade gerir com sucesso deixou de ser sinónimo de bases sólidas e estagnadas. Pelo contrário, a sociedade impõe às empresas que olhem para o futuro com dinamismo, definindo objectivos e políticas estratégicas. “No centro da base (empresarial) encontramos o indivíduo, avaliado segundo a competência, a formação, a motivação, a polivalência (...)” (Zorrinho *et al.*, 2003, 44). Neste sentido, há que frisar a componente de RH nem sempre foi estratégica, porém, hoje em dia, associar estratégia e RH tornou-se num imperativo obrigatório.

As empresas modernas sentem a necessidade de possuir uma estrutura de RH profissionalizada, que optimize o seu potencial. Do ponto de vista organizacional surgem novos direitos sociais, novas formas de trabalho e emprego, novas tarefas e competências, que tornam a inovação um agente importante. Os factores de competitividade passam a ser a produtividade, a qualidade e a inovação. Ao analisar estes factores percebe-se que o compromisso organizacional passa a ser fundamental para o sucesso organizacional, através do capital humano.

Para que uma organização consiga atingir uma boa performance necessita que os seus colaboradores apresentem um desempenho que, pelo menos, esteja ao nível do padrão de desempenho definido para cada posto de trabalho. Para potenciar o desempenho dos colaboradores é crucial que, estes estejam comprometidos com a organização e com os seus objectivos. “A qualidade da empresa depende essencialmente dos seus RH, da maneira como sentem a empresa como sua, tornando-a um espaço imbuído e de uma cultura de partilha e dádiva. Viver a empresa activa e

comprometidamente é, de algum modo, associar tempo de trabalho, a tempo de prazer, a algo que se faz com gosto e vontade de realizar um objectivo em comum” (Torres, 2008, 14).

Os RH possibilitam às organizações o dinamismo e a originalidade, caso exista, uma visão comum e partilhadas por todos das necessidades da empresa e do seu posicionamento global (Zorrinho *et al.*, 2003). Neste sentido, os colaboradores comprometidos funcionam como um elemento diferenciador, criando na empresa competências essenciais, que dificilmente conseguem ser imitadas. Através do alinhamento entre empresa e trabalhador o sucesso organizacional torna-se mais simples. É importante colocar em evidência que “quando o compromisso reflecte uma identificação entre os RH e a empresa, então este compromisso pode beneficiar a empresa, na medida em que reduz o *turnover* e potencia o aumento da performance” (Torres, 2008, 24).

As PPRH revelam-se o principal meio de acção da GRH, assumindo um papel central no desenvolvimento do compromisso organizacional. Assim, estas práticas têm uma elevada influência nas atitudes das pessoas e, conseqüentemente, no desempenho organizacional. Permitem, também, fomentar o empenhamento e a motivação dos colaboradores, constituindo a principal forma de assegurar a persecução da estratégia de negócio. Além disso, e como se poderá constatar mais à frente, algumas políticas e práticas de recursos humanos (PPRH) permitem o alinhamento entre os clientes internos e a empresa, funcionando como “guia” dos colaboradores. Quando se consegue estabelecer esta relação positiva entre PPRH e compromisso organizacional a performance empresarial aumenta. Rodriguez (*et al.*, 2005, 21) salienta, esta importância, referindo que “ (...) a definição clara de estratégias mostra-se decisiva para a obtenção de maiores níveis de compromisso organizacional ”.

O compromisso organizacional revela-se, então, factor de sucesso para as organizações, existindo a necessidade da sua gestão estratégica. É através da gestão estratégica de recursos humanos (GERH) e, mais propriamente, das PPRH que é possível potenciar esse compromisso. Neste sentido, se uma empresa conseguir, através da sua GERH, comprometer os seus colaboradores com os objectivos de negócio, estará mais perto do desenvolvimento organizacional.

Este relatório de estágio visa, precisamente, a discussão e análise de todas estas questões. Está inserido no âmbito do programa de Mestrado em Gestão, área de especialização em Recursos Humanos, da Universidade de Évora, constituindo o

trabalho final deste curso. De entre as possibilidades existentes (dissertação, estágio ou projecto de trabalho) optei pela realização de um estágio e do respectivo relatório.

A escolha do local de estágio foi efectuada de forma, também ela, estratégica. Procurei uma empresa que fosse uma referência em termos de GRH e me permitisse adquirir aptidões importantes para o desempenho da função de gestor de RH. A escolha recaiu sobre a IBM, Companhia Portuguesa S.A. Esta organização possui um conjunto de PPRH bem definido e delineado, o que constitui, um campo de observação bastante rico. O estágio esteve relacionado com os projectos de *outsourcing* da IBM, permitindo a inserção numa realidade inovadora e com características muito próprias. Os projectos de *outsourcing* são caracterizados pela criação de agrupamentos complementares de empresa (ACE), que resultam do contrato entre a IBM e um cliente e são responsáveis pela gestão dos sistemas informáticos. Estas novas empresas são detidas na sua maioria pela IBM, o que implica que seja esta a responsável pela gestão e, mais propriamente, pela gestão das pessoas dos ACES. Ao estar inserido nestas organizações tive a possibilidade de perceber como é que se efectua a GRH em contexto de turbulência, com os colaboradores a estarem sujeitos a regras de duas organizações. Esta realidade, permitiu contactar com, a grande maioria, das questões relacionadas com os RH, executando a GRH de 264 colaboradores.

O estágio decorreu entre quatro de Maio e treze de Outubro, perfazendo um total de 24 semanas, 114 dias e 912 horas de trabalho. O horário de trabalho foi de oito horas diárias, o que implicou a realização 40 horas semanais. O horário foi flexível, existindo a possibilidade de dividir as horas diárias entre as oito e as 20. Durante estas 24 semanas efectuei as tarefas que me foram destinadas com o máximo empenho e envolvimento, utilizando os conhecimentos adquiridos no Programa de Mestrado.

Este Relatório de Estágio, além de conter a descrição das actividades desenvolvidas, contempla a análise da realidade organizacional, à luz da temática do compromisso organizacional e das PPRH.

As motivações que me levaram a optar pelo estágio foram de ordem diversa. A experiência positiva que tive com a realização do estágio final de licenciatura constituiu o primeiro elemento desencadeador desta intenção.

É importante salientar, também, que a principal motivação foi a possibilidade de aplicar os conhecimentos teóricos que adquiri no Mestrado, efectuando a ligação entre as componentes teórica e prática, como forma complementar da formação. Esta ligação permitiu adquirir competências em contexto organizacional que vão, certamente,

constituir uma base significativa para o futuro profissional que pretendo desenvolver, nessa área. Outro motivo, tão ou mais importante, foi a inserção num contexto organizacional pois, devido à falta de experiência profissional, esta oportunidade de contactar com o mundo laboral foi aliciante.

No que se refere ao Relatório de Estágio, a escolha da temática esteve relacionada com importância do compromisso organizacional para o sucesso das organizações contemporâneas. Sendo as PPRH um dos principais determinantes do compromisso organizacional, era inevitável a sua correlação. O facto de pertencer ao sector informática, implica uma necessidade de manter colaboradores comprometidos, motivados e com capacidade de assumir desafios.

Esta empresa do sector das tecnologias de informação e comunicação (TIC) aposta na qualidade total e, por isso, necessita de colaboradores com elevados índices de produtividade e que estejam empenhados na execução dos objectivos organizacionais. Num sector em que a competitividade transcende fronteiras, criar competências essenciais que exerçam um efeito diferenciador é fundamental para o sucesso.

O ACE é responsável pela gestão dos programas informáticos de um cliente da IBM. Este trabalho é bastante exigente e implica que as pessoas que o executam tenham uma produtividade elevada. A GRH do OSIS assume, assim, uma transversalidade provocada que permitiu abordar diversas temáticas. Entre elas, as PPRH, a gestão estratégia de recursos humanos (GERH) e o compromisso organizacional. A preocupação com a satisfação e produtividade dos colaboradores constituem um princípio básico da GRH da IBM e do OSIS. Através de diversas medidas e intervenções tenta-se que os colaboradores estejam comprometidos com a organização, envolvendo-os na prossecução de objectivos. Assim, é importante referir que foi efectuada uma análise da GERH, procurando perceber de que forma as PPRH contribuem para o compromisso organizacional.

Apesar de não serem abrangidos pela totalidade das PPRH da IBM, os colaboradores dos ACES, contam com uma série de benefícios possibilitados pela GRH da IBM. Com base nesse efeito IBM, analisam-se as PPRH que abrangem os afiliados, relacionando-as com o compromisso organizacional. Neste sentido, existe uma tentativa de correlação entre o efeito dessas políticas e o desencadear do compromisso dos colaboradores. Parte-se do pressuposto de que as PPRH contribuem significativamente para o compromisso para com a organização. As PPRH analisadas serão: a

integração/socialização, o sistema de gestão de desempenho, o sistema de recompensas e o sistema de gestão de carreiras.

Resumindo, este trabalho visa, então, analisar os níveis de compromisso organizacional nos projectos de *outsourcing* da IBM e qual a influência das PPRH para este compromisso. Segue-se, então, um esquema com três variáveis, em que as PPRH influenciam o compromisso e o desempenho dos colaboradores.

No início do estágio foram definidos uma série de objectivos que se previa que fossem sendo redefinidos com o decorrer do estágio. Pretende-se, então, que exista um contacto (ainda que em alguns casos superficial) com as diversas dimensões e políticas de RH como, por exemplo, os processos de avaliação de desempenho, os sistemas de recompensa ou os processos de gestão de carreiras. Os objectivos definidos foram os seguintes:

#### *Objectivos gerais*

- Aplicar de forma prática os conhecimentos adquiridos durante a parte lectiva do programa de Mestrado em Gestão, vertente Recursos Humanos;
- Desenvolver competências e aptidões em contexto empresarial.

#### *Objectivos específicos*

- Auxiliar o processo de avaliação de desempenho;
- Observar a definição das recompensas;
- Participar na execução do sistema de recompensas;
- Participar nos processos de recrutamento, selecção e integração (caso existam);
- Trabalhar com os programas informáticos de gestão de recursos humanos (processamento de salários, férias, faltas, etc.);
- Analisar o Código de Conduta e alguns programas de responsabilidade social;
- Consultar os “Job Profiles”;
- Observar o compromisso das pessoas para com a organização;
- Relacionar a rotatividade dos postos de trabalho com a motivação.

Como em todos os trabalhos, este relatório possui algumas limitações. O facto de não ser possível a aplicação de um questionário, devido a questões internas da empresa constitui a principal limitação. Além disso, foi utilizada uma amostra pois, apesar de realizar tarefas em quatro ACES distintos, apenas um foi englobado no

diagnóstico organizacional. Esta amostra foi de natureza não probabilística, o que impede a extrapolação dos resultados para a população. Resumindo, a utilização de técnicas qualitativas, não permite validar as conclusões, através de dados e índices concretos.

O presente Relatório está organizado em cinco capítulos, os dois primeiros teóricos e os restantes de ordem mais prática.

No primeiro capítulo irá ser retratada a evolução da GRH. Incidindo na definição e evolução histórica, efectuou-se um retrato que contemplou, também, as perspectivas *hard* e *soft*, a GERH e os desafios que se colocam na contemporaneidade. Além destes aspectos apresenta-se uma breve abordagem à GRH nos Estados Unidos e em Portugal.

O segundo capítulo é marcado pela análise da PPRH e do compromisso organizacional. Primeiramente são referidas as principais PPRH, mais propriamente a integração/socialização, a gestão do desempenho, o sistema de recompensas e a gestão de carreiras. Seguidamente é efectuada a análise do compromisso organizacional nas suas diferentes vertentes. Para terminar, estabelece-se uma relação causal entre as PPRH e o compromisso organizacional.

A descrição das actividades desenvolvidas durante o estágio constitui o terceiro capítulo deste relatório. Nesta secção foram descritas as tarefas e funções desenvolvidas ao longo do estágio, efectuando uma ligação entre essas actividades e o modelo das 16 competências do gestor de RH definidas por Ceitil e Venda (2006). A finalidade foi descortinar quais as competências e aptidões desenvolvidas com este estágio.

O quarto capítulo é dedicado à metodologia. Elaborou-se uma breve descrição dos principais métodos e técnicas utilizadas. No que se refere às técnicas de recolha de informação há que destacar a utilização da técnica da entrevista, da observação directa participante e da análise documental. Há que frisar também que este trabalho é um estudo exploratório, de cariz qualitativo e com base numa amostra de conveniência.

O diagnóstico organizacional é apresentado no quinto capítulo. Dividido em vários sub pontos, este capítulo efectua uma caracterização da realidade empresarial, analisando as diferentes questões relacionadas com a GRH e com o compromisso organizacional. Em primeiro lugar é realizada uma descrição da organização, colocando em evidência os aspectos mais relevantes. Em seguida é efectuada a interpretação dos elementos relacionados com os projectos de *outsourcing* e com a caracterização da população que vai ser observada. Posteriormente, conduz-se a análise para questões relacionadas com a GRH. Além de algumas questões genéricas, é analisado o efeito

IBM sobre os colaboradores e o compromisso organizacional. No que diz respeito ao efeito IBM, há que referir que, se centra na compensação, no desenvolvimento profissional e no ambiente. Dentro de estas variáveis estão inseridas as PPRH, estando o sistema de recompensas relacionado com a compensação e a gestão de desempenho, a integração e a gestão de carreiras relacionadas com desenvolvimento profissional. Por fim, é analisado o compromisso organizacional e a sua relação com as PPRH. Deste diagnóstico organizacional resultam algumas sugestões para melhoria da organização e para o aumento dos níveis de compromisso.

A finalizar, serão apresentadas as principais conclusões deste trabalho e algumas sugestões para estudos futuros. Este relatório contará, ainda, com um caderno de anexos.

## 1 – Gestão de Recursos Humanos

### 1.1. Definição

O conceito de GRH tem-se revelado altamente controverso. A própria composição semântica tem suscitado algumas dúvidas e tem sido submetida a avanços e retrocessos. Gestão de Pessoal, Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas, Gestão do Capital Humano e Gestão dos Clientes Internos têm vindo a ser expressões utilizadas indiferenciadamente para evocar o mesmo significante. Neste trabalho, optou-se por utilizar a expressão de Gestão de Recursos Humanos, por ser a mais usual e a que mais se aproxima de uma aceitação universal. Neste contexto, é importante referir que o surgimento do conceito se prende com uma consciência clara de que as pessoas são um recurso que deve ser gerido estrategicamente, muito embora as suas características sejam específicas e diferenciadas em relação aos restantes recursos existentes numa organização.

Storey (1995) apresenta três aspectos chave que dificultam a existência de uma definição unívoca de GRH: a amplitude do seu significado, os conteúdos múltiplos das práticas de gestão e a sua validade/utilidade. Esta dificuldade faz com que surjam definições distintas que dão ênfases diferentes às especificidades da GRH.

Cleg (referido por Gomes *et al.*, 2008, 57) considera a GRH como “um conjunto de práticas e processos que incluem, de forma não exclusiva, os seguintes: atracção e selecção de empregados de forma alinhada com a direcção e a intenção estratégica da organização; gestão e facilitação do avanço e desenvolvimento de carreira dos empregados; estar a par ou além das regras legislação das relações industriais e outras áreas de política laboral como saúde e segurança ocupacionais, equidade, diversidade e não discriminação; assegurar procedimentos uniformes e informações sobre as diversas dimensões do emprego e das políticas de recursos humanos disponíveis para os empregados que as queiram consultar”.

Por seu turno, Bilhim (2009, 29) refere que a GRH “ (...) diz respeito a todas as decisões e acções de gestão que afectam a relação entre as organizações e os seus empregados. Envolve, por isso mesmo, todas as acções relativas à selecção, formação, desenvolvimento, recompensas e relações com os empregados”.

Chiavenato (1987, 74) afirma que “ a GRH consiste em planear, organizar, desenvolver, coordenar e controlar técnicas capazes de promover o desempenho eficaz e

eficiente dos colaboradores (...).” Por sua vez, Storey (1995, 5) define GRH como “uma abordagem distintiva da gestão dos trabalhadores, que procura alcançar uma vantagem competitiva através do desenvolvimento estratégico de uma força de trabalho, altamente capaz e empenhada, usando um conjunto integrado de técnicas culturais, estruturais e pessoais”.

A GRH transfigura-se, então, no conjunto de “ (...) políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização” (Gomes *et al.*, 2008, 57). Desta forma, gerir as pessoas revela-se uma tarefa complexa, que implica diversos conceitos e acções inter-relacionadas que devem ser analisadas pormenorizadamente.

Para que se consigam transformar os Recursos Humanos (RH) em factores críticos de sucesso é necessário pensá-los cientificamente. Assim, “a GRH é simultaneamente um conjunto de conhecimentos e uma actividade, estruturando-se cada um em estreita interdependência” (Caetano e Vala, 2007, 12). De destacar que apenas uma visão estratégica dos RH permite a criação de vantagens competitivas e sustentáveis, capazes de gerar um efeito diferenciador positivo. Assim, os RH assumem papel fulcral no sucesso das empresas, funcionando com um activo precioso, que deve ser atraído, gerido, preservado, motivado e desenvolvido.

Des Horts (1987) considera que a GRH tem três missões fundamentais: a aquisição, a estimulação e o desenvolvimento de competências da organização. A GRH funciona, por isso, como sector chave na ligação entre pessoas e organização, sendo responsável por atrair talento, desenvolver competências pessoais e assegurar resultados.

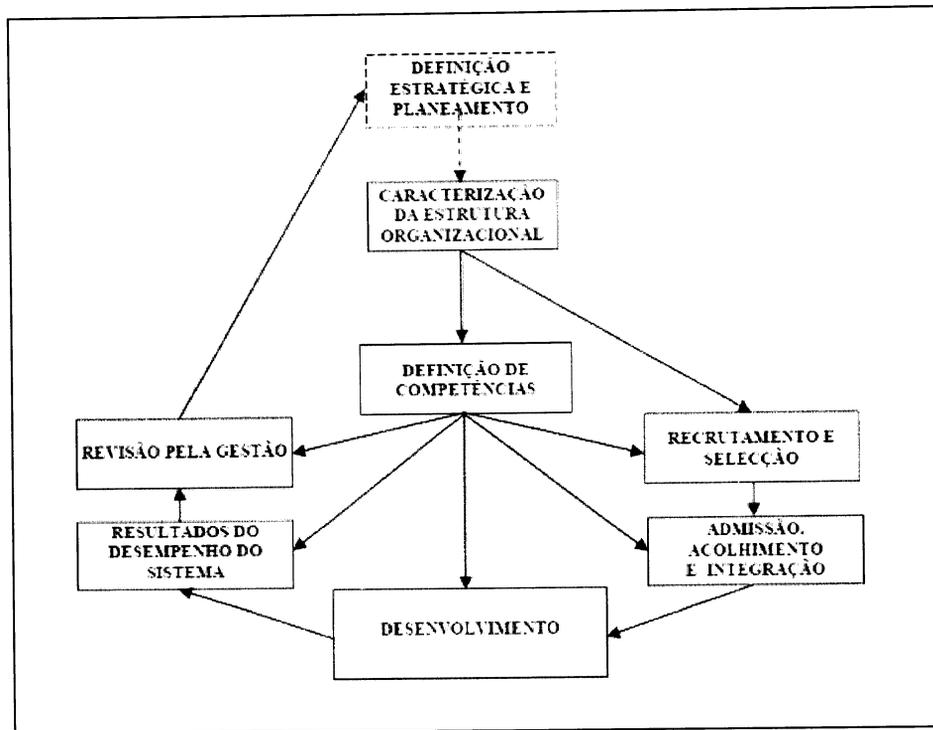
Em síntese, é importante frisar que na contemporaneidade, independentemente da definição utilizada, existe uma série de pressupostos que devem considerados:

- Os RH são o elemento que faz a diferença em termos organizacionais. Por isso, é importante que sejam geridos de forma estratégica;
- As Pessoas necessitam ser integradas e estar envolvidas na organização;
- A maior responsabilização, compromisso e desempenho resultam da integração das dimensões da GRH (recrutamento, avaliação, recompensas, comunicação, etc.).

*Adaptado de Caetano e Vala (2007, 9)*

A Norma Portuguesa Sistemas de GRH (NP4427) reflecte de forma contundente a abrangência da GRH e a sua importância estratégica. Baseada nos conceitos de atrair, desenvolver e manter ilustra o sistema de GRH através da Figura 1.

**Figura 1 – Sistemas de GRH (Norma Portuguesa 4427 – Sistemas de GRH)**



Fonte: Norma Portuguesa 4427 – Instituto Português da Qualidade

A expressão Função de Recursos Humanos (FRH) é, porém, um pouco diferente de GRH, sendo que “a designação função recursos humanos remete-nos para dois significados: actividade que surge em resposta a necessidades organizacionais ou actividade que é institucionalizada ou departamental” (Velo, 2007, 15). Assim, há que salientar que a FRH, enquanto actividade, se difunde transversalmente na organização, não sendo exclusiva de um departamento ou secção. Por sua vez, como actividade especializada apenas pode ser executada por profissionais ligados à área.

Contudo, há que frisar que “ a GRH não deve (por definição não pode) ficar exclusivamente nas mãos de especialistas sendo fundamental o envolvimento dos demais gestores e chefias” (Gomes *et al.*, 2008, 57). Conclui-se que “todo o gestor é também gestor de RH e, em face disto, o que o profissional da área tem de fazer é ser consultor deste gestor operacional” (Bilhim, 2009, 35).

A FRH, devido à sua transversalidade e possibilidade de transfiguração, pode ser encarada segundo diferentes ópticas. Legge (1995) perspectivou a GRH segundo 4 modelos distintos: normativo, descritivo-funcional, de avaliação crítica e comportamental-descritivo. Poder-se-á concluir, com base neste modelo, que a FRH não é apenas realizada por especialistas, sendo um pouco difícil delimitar fronteiras de actuação, bem como os agentes da sua aplicação.

O *modelo normativo* tem como base quatro conceitos chave: seleccionar, desenvolver, recompensar e dirigir. Através do cumprimento destes predicados, cabe à GRH gerar motivação e satisfação nos colaboradores, de forma a garantir uma performance elevada e salvaguardar a execução dos objectivos organizacionais. É importante mencionar que segundo este modelo, a GRH pode ser definida como um conjunto de práticas que produzem efeito ao nível dos clientes internos e dos objectivos empresariais.

O *modelo descritivo-funcional* assume uma visão pluralista (contrastando com o modelo anterior) da FRH, encarando a GRH como um sistema aberto que interage com os diferentes *stakeholders*. “A criação e a manutenção de uma relação de trabalho por um período alargado pressupõe a existência de um mínimo de convergência entre o que são os interesses da empresa e dos empregados” (Câmara *et al.*, 2007, 385). Assim, é importante mencionar que a GRH se apresenta como instância reguladora das relações de emprego, funcionando como ponto de equilíbrio e comunicação entre empregado e empregador. A FRH assume, por isso, um papel fulcral nos processos de negociação e no controlo da prossecução de objectivos.

No *modelo de avaliação crítica*, o empregador é encarado como o *stakeholder* mais importante, cabendo à FRH defender os seus interesses. Segundo esta perspectiva radical, a Função existe para auxiliar a gestão de topo no cumprimento de objectivos utilizando como força motriz o esforço dos colaboradores. Transfigura-se numa relação de instrumentalização/exploração deixando de lado a perspectiva de regulação apresentada anteriormente.

Por último, o *modelo comportamental – descritivo* revela uma visão reducionista da FRH. Nesta perspectiva, são os comportamentos dos que exercem a função que a reflectem. Possui uma capacidade de intervenção baixa, que deriva das suas características principais: um corpo teórico inconsistente e um conjunto de técnicas avulsas. A GRH tem, por isso, uma credibilidade fraca quando é interpretada como um serviço e não como um factor produtivo.

Os quatro modelos apresentados por Legge (1995) ilustram as visões distintas da FRH. Todavia, existem alguns aspectos comuns que devem ser colocados em evidência. Em todos os modelos existem uma referência ao cumprimento dos objectivos organizacionais. A FRH funciona, por isso, como sector de apoio à gestão, assegurando os seus interesses. Outro aspecto importante é a relação da função com os diferentes *stakeholders*, funcionando, mais uma vez, como elo de ligação entre os diferentes membros da organização. Em termos de práticas de RH destacam-se: a selecção, o desenvolvimento e a recompensa. Estes pontos em comum traduzem a essência da FRH, destacando três componentes essenciais: capacidade de intervenção, regulação das relações e as práticas de RH.

Estes modelos não são exclusivos, pois, como referiu Bilhim (2009, 49), “são os recursos humanos qualificados, dispondo das competências necessárias à competição organizacional que se encontram na base do sucesso”. A GRH assume lugar de destaque nas organizações auxiliando a gestão de topo na implementação das suas ideias e objectivos. Com funções alargadas, que vão para além das suas políticas e práticas, a GRH influencia de forma directa o comportamento organizacional, reportando a questões como a motivação, comunicação, compromisso, liderança, gestão de conflitos e cultura organizacional.

Em suma, a abrangência e especificidade da GRH fazem com que, dentro da organização, assuma várias funções. Ulrich (citado por Gomes *et al.*, 2008, 99) refere que a GRH é multidimensional e atribui-lhe 4 papéis distintos:

- *Especialista administrativo*: A GRH executa os processos administrativos relacionados com recrutamento, selecção, recompensas, planeamento do trabalho e gestão do desempenho. Tem como objectivo simplificar e melhorar estes processos usando os meios tecnológicos que tiver aos seu dispor, de forma a aumentar a eficiência e diminuindo os tempos de acção.
- *Agente de Mudança*: Como agente de mudança contribui para o dinamismo da organização. Auxilia os processos de mudança, monitorizando e controlando as reacções das pessoas. É também fundamental, na transmissão aos colaboradores da visão da empresa para o futuro. Por último, a GRH é responsável pelo desenvolvimento de procedimentos que motivem e recompensem os colaboradores quando atingem os objectivos e vencem a resistência à mudança.

- *Campeão dos Colaboradores:* A GRH visa maximizar a contribuição dos clientes internos, incidindo no empenhamento de cada colaborador. Para que seja possível esta rentabilização da performance, a GRH opera segundo duas linhas de acção; a primeira centra-se na resolução dos problemas do quotidiano como gestão de conflitos, processos disciplinares, carreiras, relações entre chefias e chefiados, etc. ; a segunda linha de acção “ (...) aumenta o conhecimento, competências e capacidades dos colaboradores, contribuindo para a eficácia da organização.” (Gomes *et al.*, 2008, 99). As actividades relacionadas com este eixo são: o planeamento de carreiras, a formação, o desenvolvimento, o *coaching*, etc. Este papel demonstra a importância das parcerias entre a GRH e os gestores de linha, como forma de aumentar o compromisso/empenhamento dos trabalhadores.

- *Parceiro Estratégico:* Enquanto parceiro estratégico, a GRH estabelece a ligação entre as práticas de RH e os objectivos de negócio, auxiliando a empresa na definição da estratégia e disseminação da consciência desta pelos membros da empresa. Funciona, ainda, como elemento fundamental no alinhamento dos objectivos da empresa com os objectivos dos seus clientes internos.

## 1.2. A Evolução da Função de Recursos Humanos

No panorama empresarial contemporâneo, as pessoas revelam-se um activo fulcral para a performance organizacional. Gestores, administradores, executivos e especialistas consideram os recursos humanos um factor crítico de sucesso. Todavia, esta preocupação com a componente humana é recente, já que em épocas anteriores se privilegiavam outros factores estratégicos como a fragmentação e divisão do trabalho (Taylorismo) ou a autoridade e burocratização (Fayol e Weber). Posto isto, há que frisar que “ o desenvolvimento da FRH tem sido acompanhado de uma profunda renovação no âmbito da acção” (Peretti, 1998, 53).

Estas diferenças no pensamento estratégico conduzem até à obra de McGregor (1967<sup>1</sup>). Este autor elaborou duas teorias, a Teoria X e a Teoria Y, que colocam em oposição duas visões distintas do homem e que espelham, de forma clara, a evolução na

---

<sup>1</sup> Para aprofundar esta temática consultar obra *The Professional Manager* (Mcgregor, 1967).

forma de encarar a gestão das pessoas. A teoria X considera que o homem não gosta de trabalhar e, por isso, deve ser controlado, dirigido e castigado, já que só assim produzirá o suficiente. Por sua vez, na perspectiva da Teoria Y o homem encara o trabalho de forma tão natural como descanso; este é capaz de se auto-dirigir e controlar, assumindo as responsabilidades e resolvendo os problemas. Por isso, é importante referir que existe um paralelismo entre a Teoria X e os Modelos Clássicos, e a Teoria Y e a Abordagem das Relações Humanas. O que realmente importa reter é que as evoluções sociais trouxeram mudanças significativas na forma de gerir os RH, verificando-se mutações estruturantes ao nível da sua essência, forma e função.

Guest (referido por Caetano e Vala, 2007, 8) resume as abordagens à GRH estabelecendo quatro tipologias de gestão: *tradicional/conservadora*, *radical/conservadora*, *pluralista/inovadora*, *unitária inovadora*. A primeira (*tradicional/conservadora*) centra-se nos processos administrativos e na minimização de custos. Na abordagem *radical/conservadora*, a GRH é encarada como elemento mediador, colocando a gestão ao serviço das pessoas. Por outro lado, o modelo *pluralista/inovador* tem como base a relação entre sindicatos e GRH, apostando claramente na negociação e mudança. Na visão *unitária/inovadora*, a GRH, através de um conjunto de técnicas e práticas, tenta alinhar objectivos das pessoas e da organização. Estas abordagens permitem ter uma visão distinta e alargada da GRH, ilustrando a mudança de pensamento nesta área. Assim, é importante sublinhar que, a GRH só pode ser analisada à luz da época e da realidade empresarial/social em que se inscreve.

A antiguidade cronológica da FRH deve-se ao facto de, desde há muito, existir a necessidade do pagamento de salários. Porém, “muitos problemas da Gestão das Pessoas, como aliás da gestão em geral, são consequência das profundas alterações decorrentes da Revolução Industrial” (Gomes *et al.*, 2008, 52). As pequenas empresas familiares deram lugar a indústrias de grandes dimensões, o que transfigurou as relações laborais. Des Horts (1998) refere que nesta primeira fase do *boom* industrial os objectivos económicos e sociais são incompatíveis, estando a FRH afastada dos processos de decisão estratégica. Assim, foi a partir dos “Trinta Gloriosos Anos”<sup>2</sup> que se começaram a manifestar os primeiros problemas ao nível da gestão social das

---

<sup>2</sup> Designação de Fourateé para o período compreendido entre 1945 e 1974, em que se assistiu a um elevadíssimo crescimento económico, triplicando a produção mundial, recuperando o mundo da II Grande Guerra. Pode considerar-se, o período em que emerge o capitalismo e a sociedade de consumo.

empresas. Como afirmou Freire (1993,107), nesta fase, “ nos países industriais mais avançados (...) assiste-se ao estudo e melhoria das condições de trabalho (conceito renovado, que emerge das lutas sociais, forjando um instrumento analítico mais rigoroso) (...) ”. A GRH passa a funcionar como elemento estabilizador das relações laborais, funcionando como referência para os trabalhadores. Até aqui partia-se do pressuposto que não existia qualquer relação entre o subsistema técnico-económico e o sociocultural. A noção de que os RH eram um custo que deveria ser minimizado prevaleceu na maioria dos países ocidentais até ao início dos anos 80. A partir desta década surge uma nova mentalidade que encara os trabalhadores como clientes internos que necessitam estar motivados e satisfeitos. Os RH passam a ser vistos como um investimento empresarial que tem como finalidade melhorar a performance organizacional.

Para Des Horts (1988), inicialmente, a GRH visava apenas: assegurar a disciplina na organização do trabalho (controlo sobre os processos), tratar das remunerações e resolver questões relacionadas com formação e gestão de carreiras. Já Cappuci (*in* Boldizzoni *et al.*, 1990, 32-33) defende que esta primeira fase é característica do período do Taylorismo/Fayolismo.

Na sua obra *Recursos Humanos*, Peretti (1998, 62-64) aponta várias condicionantes que influenciaram as mudanças ocorridas na GRH. De entre todos, nos motivos apresentados destacam-se: as inovações tecnológicas, diminuição das taxas de crescimento económico e demográfico, aumento do desemprego (que faz aparecer novas forma de trabalho), aumento da concorrência nacional e internacional (globalização), responsabilização social da organização, uma nova legislação e o aparecimento de novos parceiros sociais. Peretti acrescenta, ainda, que as mudanças na GRH tiveram como base a flexibilidade, a implicação, a inovação social e a individualização.

Muito embora, a GRH não se tenha desenvolvido por todo o mundo de forma igual existem uma série de características que são comuns à maioria dos países. Dês Horts (1987) caracterizou a evolução da FRH fragmentando-a em 5 épocas distintas, a que atribui diferentes designações. A primeira fase, *Administração de Pessoal*, situa-se entre o início do século XX e a I Guerra Mundial e caracteriza-se pela existência de serviços especializados relacionados com questões sociais como o serviço de recrutamento e o serviço de treino. Outras questões como a disciplina, o pagamento ou a motivação eram tutela da gestão de topo.

A fase da *Direcção das Relações Sociais ou Industriais* localiza-se entre as duas Grandes Guerras. Este período foi marcado pelo “agudizar da relação entre o capital e o trabalho” (Caetano e Vala, 2007,10), sendo a sua principal tarefa assegurar a disciplina e organização do trabalho. A FRH funcionava como controlador/mediador, assegurando os interesses dos proprietários e estabelecendo a ligação entre a empresa e os diferentes parceiros sociais.

As décadas de 50 e 60 corresponderam à terceira fase da FRH. Marcada por um desenvolvimento da legislação social, a função incidia, à época, em aspectos como a gestão das remunerações e das carreiras, com vista à motivação e satisfação das pessoas. Dês Hortes (idem) apelidou esta fase de *Direcção de Relações Humanas*.

A quarta fase vai desde o final da década de 60 até meados da década de 80 e denomina-se *Direcção de Pessoal*. Existe uma clara ruptura com as fases anteriores com a adopção da perspectiva qualitativa, com os profissionais de RH a adquirirem o estatuto de gestores. As preocupações incidiam nas remunerações, condições de emprego, formação, higiene e segurança no trabalho. Nesta fase, o verdadeiro desafio da GRH era “ (...) assegurar a motivação das pessoas na produtividade global da organização através, fundamentalmente, da minimização de custos” (Caetano e Vala, 2007, 11).

Por fim, a última fase inicia-se em meados da década de 80 e chega até à actualidade. Designada *Direcção de RH*, tem o seu enfoque na valorização das pessoas e adquire o estatuto de função estratégica, funcionando como um parceiro importante da gestão de topo. Assegura-se que os objectivos das pessoas se cruzam com os objectivos de negócio, trabalhando no sentido de fomentar o compromisso das pessoas com a organização. É importante frisar que, as pessoas deixam de ser consideradas um custo para passarem a ser encaradas como um investimento.

Por outro lado, Brandão e Parente (1998) destacam três grandes períodos, designados: *Administração de Pessoas*, *Gestão de Pessoal* e *Gestão de Recursos Humanos*.

A *Administração de Pessoas* situou-se cronologicamente entre o final do século XIX e os anos 50/60 e pode ser considerada o período embrionário da função de pessoal. Nesta fase as tarefas estavam, sobretudo, relacionadas com o pagamento de salários, recrutamento, componente contratual, aprendizagem e processos disciplinares, não existindo visão estratégica.

A segunda fase da Função, designada de *Gestão de Pessoal*, decorreu entre 1960 e 1980 e é considerada a fase da maturidade. Verifica-se a equiparação desta função às outras funções da empresa, bem como, o surgimento de contributos teóricos relacionados com a psicologia, os estudos vocacionais, a motivação e satisfação no trabalho. É também nesta fase que nascem os primeiros Departamentos de Pessoal com os gestores de RH a adquirem o mesmo *status* social dos outros gestores. Tyson e Jackson (citados por Brandão e Parente, 1998) consideram que é a partir destas décadas que se começa a ganhar consciência que os indivíduos têm capacidade para construir e definir o seu próprio trabalho. Isto é, começa-se a ponderar dar uma maior liberdade criativa e organizativa aos trabalhadores, para que estes contribuam proactivamente para as organizações. A Teoria Y de McGregor começa, nesta fase, a ganhar importância, existindo um progresso na GRH que se traduziu no abandono da Teoria X e na afirmação da Teoria Y.

A fase da *Gestão de Recursos Humanos* surge a partir dos anos 80 e caracteriza-se pela aposta na qualificação dos colaboradores. A GRH passa a representar um dos componentes estratégicos das organizações. As alterações sociais e empresariais fizeram com que as organizações fossem vistas como objecto de estudo em si mesmo, com os decisores a passarem a estar atentos à componente social da empresa, desprezando os princípios tayloristas e procurando incentivar a criatividade.

Resumindo, a GRH “ (...) evolui no sentido de dar maior autonomia e poder de decisão aos empregados e, ao invés de os controlar sistematicamente para evitar erros e desvios, dar-lhes, à partida, um capital de confiança, partindo do princípio que eles procurariam executar o seu trabalho o melhor possível, desde que entendessem onde a empresa queria ir e quais os objectivos que se propunha atingir” (Câmara, 2000, 38). Baseando-se na motivação, compromisso e desempenho a GRH contemporânea visa, acima de tudo, garantir que pessoas e organização caminham no mesmo sentido, com vista ao desenvolvimento empresarial.

### **1.3 Gestão de Recursos Humanos nos EUA**

“ Na sua concepção moderna, o nosso entendimento da gestão em geral, e da GRH em particular, tem sido fortemente influenciado pelo pensamento nos Estados Unidos da América. Isto não é porventura surpreendente perante um país que é, desde há décadas, a maior e mais poderosa economia mundial. A cultura e as práticas de



gestão americanas têm sido amplamente disseminadas e na GRH, como noutras áreas, há sinais de hegemonia do modelo americano” (Brewster, 2007, 760).

A essência da GRH norte americana é a gestão por objectivos, contemplando questões como o alinhamento e optimização. Além disso, é importante mencionar que o tecido empresarial americano está inserido numa cultura de orientação para resultados (Gomes *et al.*, 2008). “ O modelo norte-americano de gestão reflecte uma lógica individualista, focalizada nos resultados de curto prazo (...)” (Rego e Cunha, 2009,523).

A GRH “americana” prende-se directamente com lógica de mercado, considerando a actuação das forças da oferta e da procura fundamentais para o funcionamento das empresas e da economia. A competitividade constante leva a uma orientação para o curto prazo o que compromete, por vezes, a gestão humanizada das pessoas. Rego e Cunha (2009, 524) constataam que “ as culturas de acelerador devem aprender a importância do longo prazo, do respeito pelos direitos sociais e do esforço colectivo”.

Seguindo o percurso da GRH em geral, a GRH nos EUA funciona como parceiro estratégico mediando as relações laborais e assegurando o cumprimento dos objectivos de negócio. Há que mencionar que a ideia de que a eficiência e eficácia das pessoas são fundamentais para o sucesso empresarial constitui a linha orientadora de acção.

A GRH pode ser encarada segundo duas perspectivas distintas: o modelo humanista e o modelo instrumentalista. “Alguns modelos são de natureza instrumental, encarando as pessoas como meios ao serviço da eficiência, da eficácia e do desempenho organizacional. Outros modelos focalizam-se mais em elementos humanistas, tomando as pessoas como um fim em si mesmo e considerando as empresas como meios” (Rego e Cunha, 2009, capítulo A1, 11). Estes dois modelos não existem em estado puro, porém é possível identificar tendências. Neste sentido é importante salientar que, a GRH nos E.U.A. aproxima-se de um modelo instrumental, com incidência na prossecução de objectivos.

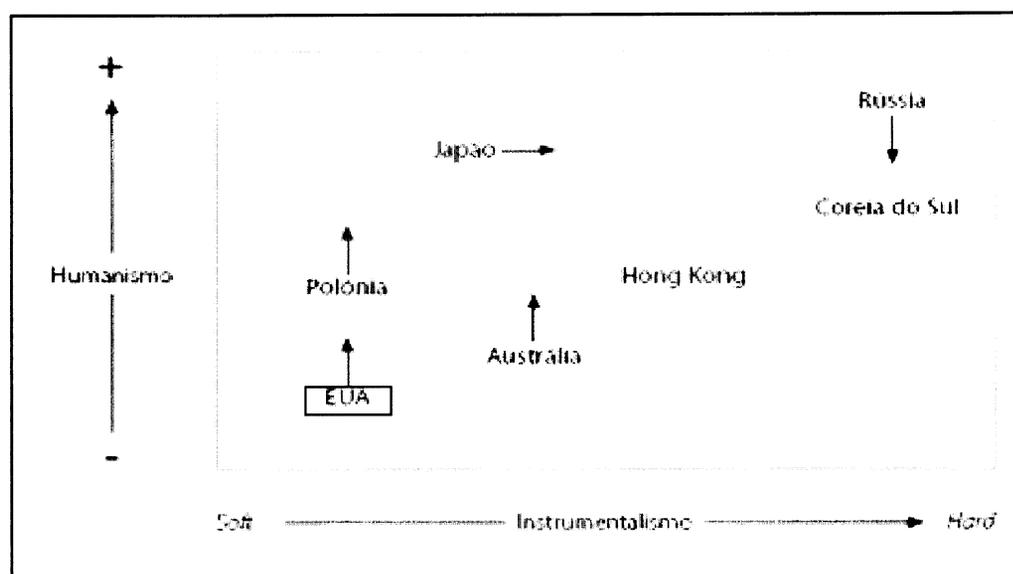
A figura 2 caracteriza a GRH americana. Utilizando um modelo que considera as variáveis humanismo e instrumentalismo (visão *hard* e *soft*), coloca a GRH no canto inferior esquerdo do gráfico, o que significa que a GRH utiliza uma abordagem *soft*<sup>3</sup> (conceito que será tratado mais à frente) com reduzido humanismo. Assim, a GRH

---

<sup>3</sup> Conceito de Brewster e Legge.

encara as pessoas como um recurso raro e diferente, cujo desempenho é crucial para a organização. Porém, as pessoas não são consideradas como um fim em si próprias, mas sim como um recurso que deve ser otimizado, com o objectivo de retirar o máximo rendimento dos colaboradores. É importante referir que, apesar disto, a visão humanista tem conquistado alguns seguidores, começando a ganhar alguma notoriedade no contexto da GRH americana

**Figura 2 – Modelo Americano de GRH**



*Adaptado de Rego e Cunha (2009)*

De destacar que a fraca intervenção do Estado e dos sindicatos nas relações laborais implica que as PPRH sejam desenvolvidas ao nível da organização, permitindo a adequação a cada realidade empresarial. Este facto conduz à necessidade de uma gestão caso a caso, de acordo com as particularidades de cada empresa, criando modelos próprios e distintos.

Finalizando esta breve análise da GRH nos E.U.A, há que colocar em evidência as suas principais preocupações e práticas. Com o predomínio do sector privado e com uma competitividade elevada, existe a necessidade da busca incessante de competências essenciais<sup>4</sup> com efeito diferenciador que criem vantagens competitivas sustentáveis. Por isso, é fundamental que os colaboradores trabalhem no sentido de cumprirem os objectivos organizacionais, de modo a otimizar recursos e a diminuir custos. Nesse

<sup>4</sup> Conceito de Hamel e Prahalad (1995).

sentido, nos E.U.A, em termos de GRH “ predominam a gestão por objectivos, a ênfase nas competências, a assertividade, a pró actividade, a actuação sobre o “mundo”, a mudança permanente” (Rego e Cunha, 2009, 523).

#### **1.4 Gestão de Recursos Humanos em Portugal**

Em Portugal “ (...) não existe um estudo sistematizado da função (...)” de RH (Brandão e Parente, 1998, 29). Contudo, é possível descrever de forma generalista a evolução da GRH e as suas principais linhas de referência.

A primeira publicação relacionada com o trabalho data de 1906 e foi designada de “Boletim do Trabalho Industrial”. Outras publicações se seguiram, mas a instabilidade social e política (primeiro a queda da monarquia, a inconstância da I República e ainda a instauração da ditadura) condicionaram o desenvolvimento das preocupações com os trabalhadores.

Até 1974, a GRH, teve um papel unicamente administrativo. As condicionantes político-sociais limitavam a capacidade de intervenção, cabendo à GRH a realização de tarefas automáticas. De 1974 até à década de 80, a GRH, para além da sua função administrativa, passou a funcionar como mediador entre os diferentes *stakeholders* (especialmente pessoas, sindicatos e organizações).

De 1990 até ao final do século XX, a GRH começa a ganhar importância no organograma organizacional, conquistando um estatuto estratégico. Kovács (1990,169) defende que, em 1990, a introdução das novas tecnologias, em Portugal, tinha o objectivo de aumentar a produtividade, aumentar quota de mercado e melhorar a qualidade de vida no trabalho. Todavia, acrescenta que “ (...) para as empresas serem mais competitivas não chega adquirirem apenas novos equipamentos. É, também, preciso investir em formas de organização do trabalho e formação profissional adequadas às características das novas tecnologias de informação”. A GRH caminhou, precisamente, nesse sentido, com vertentes como o desempenho e as recompensas a passarem a fazer parte do quotidiano dos profissionais de RH.

Muitas foram as evoluções que se sucederam desde a fase embrionária da GRH até à contemporaneidade: “tal como acontece nos outros países, também a questão da competitividade é aquilo que maior influência vem exercendo sobre a evolução conceptual e sobre as práticas de GRH” (Caetano e Vala, 2007, 21). De forma semelhante ao que acontece nos E.U.A., a GRH visa a gestão dos clientes internos de

forma a aumentar a competitividade empresarial. Outra das semelhanças com os modelos anglo-saxónicos é a importância do desempenho, tanto pessoal como organizacional. Para isso são necessários sistemas de gestão de desempenho eficazes que, em Portugal, normalmente, são associados a prémios monetários. Tenta-se recompensar a eficácia e eficiência, sempre com o objectivo de atingir os objectivos de negócio.

A GRH em Portugal é, hoje, caracterizada por uma incidência expressiva nas práticas administrativa e jurídica. Além disso, tem adquirido progressivamente, consciência estratégica, partindo do pressuposto que os colaboradores são um recurso que influencia de forma directa a performance das empresas. A grande maioria das empresas portuguesas (de média e grande dimensão) já tem uma estratégia de RH documentada e interligada com a estratégia de negócio, o que facilita a mediação entre pessoas e organização, promovendo o desenvolvimento organizacional.

Em termos de conteúdo da FRH constata-se que, em Portugal, o departamento de RH não delega qualquer competência aos gestores de linha, assumindo uma posição centrista. “Em vez de um papel de coordenação e criação de políticas, os departamentos de RH, no país, mantêm o poder de linha na maioria das actividades (...)” (Gomes *et al.*, 2008, 85).

Os elementos distintivos das sociedades influenciam de forma contundente as práticas de gestão e principalmente as práticas de RH. O caso de Portugal não é excepção, sendo a GRH influenciada pela sociedade em que está inserida. No que se refere ao recrutamento há que revelar que, a principal fonte é o conhecimento pessoal. O empenhamento é promovido ao nível das chefias e não da empresa, o que faz com que os colaboradores estejam comprometidos com a sua chefia, podendo provocar uma relação de trabalho deturpada com base nas fidelidades pessoais. Por fim, há que destacar que existe pouca flexibilidade contratual, dificultando o desvincular de colaboradores que não cumprem os objectivos.<sup>5</sup>

O desenvolvimento da GRH em Portugal foi evoluindo no sentido de um pensamento estratégico com base na competitividade. Os RH são encarados como um elemento diferenciador, que deve ser preservado, motivado e envolvido nos projectos da organização. Para terminar, pode afirmar-se que “embora com alguns anos de atraso,

---

<sup>5</sup> Resultado de um estudo da CRANET, consultado em Gomes *et al.*, 2008,85.

tem vindo a acompanhar a evolução noutros países, nomeadamente os de tradição anglo saxónica” (Gomes *et al.*, 2008, 87).

### 1.5 Visão *Soft* e *Hard* da Gestão Recursos Humanos

Como tem vindo a ser demonstrado, desde os primórdios da GRH, muitos foram os modelos teóricos criados pelos mais diversos autores. Brewster (1994) e Legge (1995), com base na Escola de *Michigan*<sup>6</sup> e na Escola de *Harvard*<sup>7</sup>, elaboram uma análise crítica da GRH, baseada nos conceitos informáticos *hard* e *soft*. Estes modelos resumem as diferentes abordagens à GRH, colocando em oposição duas visões distintas dos colaboradores. Posto isto, é importante referir que os modelos normativos de GRH podem ser classificados de *hard* e *soft* consoante o seu enfoque.

O elemento diferenciador entre estes dois modelos é a sua visão das pessoas em contexto organizacional. Enquanto o modelo *hard* considera os RH, como um recurso igual a todos os outros existentes na empresa; o modelo *soft* vislumbra as pessoas como um investimento, incidindo na palavra “humanos”. Constate-se, então, que “as principais diferenças decorrem da conflitualidade inerente aos pressupostos epistemológicos e da aplicação prática de cada abordagem” (Caetano e Vala, 2007, 10).

A abordagem *hard* tem com base o conceito de recursos numa vertente quantitativa, utilizando uma perspectiva que considera que as pessoas são um recurso igual a todos os outros e, por isso, devem ser geridas como tal. Os RH são encarados como um custo que deve ser rentabilizado e minimizado, pois os trabalhadores são considerados “(...) inimigos do esforço, que na ausência de um controlo externo ou de estímulos, não trabalham de forma útil” (Pfeffer, 1995, 58).

Os RH revelam-se, então, objecto de um planeamento formal, sendo vistos como “um factor de produção conjuntamente com a propriedade e capital” (Legge, 1995, 35). A essência deste modelo materializa-se na maximização do desempenho e eficiência dos colaboradores, de forma a assegurar proveito económico (Homem económico)<sup>8</sup>. Para que isto seja possível é necessário encontrar formas de gerir e pensar este recurso de forma estratégica, pois só uma estratégia claramente delineada e implementada

---

<sup>6</sup> Consultar “Strategic Human Resource Management” de Fombrun, Tichy e Devanna (1991).

<sup>7</sup> Consultar “Managing Human Assets: The Groundbreaking Harvard Business School Program” de Beer, Spector, Lawrence, Quinn-Mills e Waltson (1984).

<sup>8</sup> Encara o homem numa perspectiva económica, tentando otimizar o seu desempenho de forma a conquistar maiores benefícios monetários, não contemplando a componente humana dos colaboradores.

permite maximizar o desempenho dos RH, com vista a uma optimização com base no custo. Esta delineação estratégica assegura o cumprimento dos objectivos de negócio, funcionando a GRH como parceiro essencial da gestão de topo. Assim, é importante salientar que, a abordagem *hard* parte do princípio que o comportamento humano deve ser controlado por sanções e pressões externas (Gomes *et al.*, 2008).

Analisando mais pormenorizadamente o modelo *hard*, verifica-se que a sua base é o *Instrumentalismo Utilitário*, já que considera que “as pessoas são instrumentos ao serviço dos fins organizacionais e da sua vantagem competitiva” (Gomes *et al.*, 2008,71). Neste âmbito, a adequação estratégica assume (mais uma vez) grande importância, no sentido da harmonização das políticas e práticas de RH com os objectivos da empresa, baseando-se nos conceitos de racionalidade, custos e controlo. Moura (2000, 36-41), sintetiza o modelo *hard*, referindo que consiste numa abordagem de contingência, já que ressalta a importância do desenvolvimento de sistemas adequados de GRH compatíveis com os grandes objectivos da empresa. Incide no aumento da qualidade e na melhoria da produtividade.

A abordagem *soft* (que tem as suas raízes em Mayo, Maslow, McGregor e Walton) incide, sobretudo, na palavra “Humanos”. Parte-se do pressuposto que as pessoas são um recurso raro e diferente que deve ser preservado e gerido estrategicamente (Homem económico social). “Dado ser um recurso raro, uma cuidada planificação e selecção, uma adequada formação e recompensa e uma apropriada integração organizacional, constituem requisitos importantes para o uso de tal recursos de forma estratégica e eficiente” (Caetano e Vala, 2007, 10). Valoriza-se, por isso, uma gestão humanizada, considerando os RH como um investimento a longo prazo.

O modelo *soft* defende que os trabalhadores são proactivos, e não meros *inputs* passivos dos processos produtivos. Eles são capazes de se “desenvolverem”, merecem a “confiança” da gestão/gestores e a sua “colaboração” é conseguida através da “participação” e da “escolha informada” (Beer e Spector, 1985, in Moura, 2000). Como recurso dotado de capacidade criativa e inovadora, os RH, necessitam de ser motivados, envolvidos e comprometidos com as organizações. Ao contrário do que acontece na abordagem *hard*, neste caso o controlo é realizado através do empenhamento e compromisso, o que permite às empresas enfrentar, com eficácia, um clima de competitividade extrema. O modelo *soft* enfatiza, então, as qualidades únicas dos RH e o facto de ser necessário o uso de um conjunto distintivo e especial de técnicas para as poder potencializar (Caetano e Vala, 2007).

A forma de supervisionar os colaboradores também difere do modelo *hard*, baseando-se na autonomia e auto regulação. As políticas do modelo *soft* visam, por isso, a efectivação do compromisso dos trabalhadores com a missão e os valores da organização, a congruência através da ligação dos objectivos dos RH com os objectivos organizacionais e a competência, desenvolvendo uma mistura apropriada de capacidades, habilidades e conhecimentos<sup>9</sup>.

Tendo em linha de conta o que foi dito até aqui, é importante frisar que o *Humanismo Desenvolvimentista* está na base deste modelo *soft*. Considera-se, que as pessoas se envolvem no trabalho se lhes forem concedidas confiança e autonomia. Baseado na Teoria Y de McGregor, centra-se na ideia de que desenvolver o potencial humano é um factor crítico de sucesso, visto que promove a criatividade, competência, qualidade e envolvimento, valorizando, o desempenho da equipa, como forma de construção de redes sociais e de fomentar o compromisso. Há que chamar a atenção para as palavras-chave deste modelo que o resumem na perfeição: motivação, comunicação, liderança, confiança, envolvimento e autonomia.

A principal diferença entre as duas perspectivas são as estratégias de controlo e de mediação. O modelo *soft* considera que o controlo do trabalho deve ser realizado, recorrendo ao efeito do compromisso organizacional. Nesse sentido, os colaboradores produzem mais, e com mais qualidade, se gozarem de autonomia e se lhes derem meios para atingir o desenvolvimento. Por outro lado, no modelo *hard* é seguida uma abordagem instrumental, que consiste no controlo dos colaboradores de forma individual e na verificação do cumprimento de objectivos, através de indicadores de performance, o que resulta numa abordagem financeiro-produtiva dos RH. Em termos estratégicos também existem algumas diferenças; no modelo *hard* os clientes internos perseguem os objectivos definidos pela gestão de topo; no modelo *soft*, os colaboradores (ainda que respeitando hierarquias) têm um contributo directo e participativo na definição dos objectivos, existindo um alinhamento entre os objectivos da empresa e dos colaboradores.

Apesar de todas as diferenças apresentadas estas abordagens podem coexistir. Legge, (1995) defende que estes modelos não são incompatíveis exibindo mais semelhanças do que diferenças, do que são exemplo a necessidade de integrar a GRH na estratégia organizacional e o desenvolvimento do potencial humano. Assim, é possível

---

<sup>9</sup> Para aprofundar esta temática consultar: Price, 1997.

aceitar e considerar como válido um modelo que utiliza em simultâneo estas duas perspectivas: *hard* e *soft* (Truss referido por Veloso, 2007, 16).

Para além da consciência estratégica, o modelo “*hard*” e o modelo “*soft*”, coincidem noutras vertentes. A adequação das pessoas às tarefas é um ponto central dos dois modelos, que valorizam a produtividade dos seus colaboradores e das suas equipas. Estreitamente interligada com esta questão está a aposta no desenvolvimento do potencial das pessoas, encarando os RH como factor chave para o sucesso organizacional. Para terminar, é importante mencionar que os dois modelos salientam a importância dos gestores de linha na gestão dos clientes internos, encarando a GRH como algo que é transversal à organização. Resumindo, os modelo “*hard*” e “*soft*” valorizam a adequação da GRH à estratégia empresarial, o envolvimento das chefias na GRH, o desenvolvimento e a adequação das pessoas ao trabalho.

Jackson (2002) defende mesmo a possibilidade de, em alguns países, serem bem sucedidas as tentativas de conciliar as abordagens Humanista (*soft*) e Instrumentalista (*hard*). Neste sentido, a opção por um destes modelos, mais do que de uma decisão formal da organização, depende, em grande medida, das condições do ambiente externo e da natureza da própria organização. O importante é analisar pormenorizadamente as características e condicionantes da empresa de forma a retirar o melhor de cada modelo, criando um conjunto de políticas e práticas de RH que possam conduzir ao sucesso empresarial.

Estes dois modelos são muitas vezes associados aos conceitos de GRH (modelo *soft*) e Gestão de Pessoal (modelo *hard*). Porém, essa associação é um pouco dúbia, pois a Gestão de Pessoal está, normalmente, ligada a práticas de RH operacionais e sem consciência estratégica, o que difere, em muito, da abordagem *hard* dos RH <sup>10</sup>.

Em forma de conclusão, é importante mencionar que a evolução da GRH tem tido em linha de conta a pertinência destes dois modelos. Ou seja, independentemente das diferenças nas abordagens, existe consenso quanto à necessidade de gerir estrategicamente o capital humano. Bilhim (2009,49) realça esta ideia, salientando que: “no panorama empresarial contemporâneo existe unanimidade quando se fala da necessidade de gerir estrategicamente os recursos humanos.”

---

<sup>10</sup> Para saber mais sobre a diferença entre gestão de pessoal e gestão de recursos humanos consultar Gomes *et. al* (2008,72-73)

Boldizzoni (*In Boldizzioni et al*, 1990), referiu que a GERH é uma abordagem independente que se conjuga em 4 variáveis:

1. Missão estratégica da empresa;
2. Estrutura da empresa;
3. Gestão de Recursos Humanos propriamente dita (políticas, instrumentos de selecção, avaliação, desenvolvimento, etc.);
4. Dimensão Ambiental.

Este modelo é elucidativo da abrangência da GERH, demonstrando as suas diversas vertentes. A interligação da missão, da estrutura da empresa, do meio envolvente e das políticas e práticas de RH constituem o núcleo central da GERH.

A GERH não se limita a atrair e desenvolver recursos, focando-se especialmente, na fidelização dos clientes internos. Para assegurar o sucesso desse processo recorre a práticas como a gestão de carreiras, a avaliação do desempenho, formação, e o sistema de recompensas. Storey (1995) apresenta uma série de características da GERH, que passam pela valorização das pessoas. Com base na integração e adequação das decisões estratégicas.

Prevalece a ideia de que o importante é envolver os trabalhadores nos projectos da organização, apostando numa cultura organizacional forte, em que se consiga adquirir alguma flexibilidade, autonomia e liberdade criativa. As empresas não podem esquecer que “as pessoas são a única vantagem competitiva sustentável” (Drucker 1994).

Estratégia e colaboradores são dois conceitos simbioticamente ligados, o que implica que as empresas mais inovadoras tenham necessidade de colaboradores dinâmicos e inconformados. Porém, este tipo de colaboradores pode originar alguns efeitos colaterais que podem vir a bloquear o sistema. Nesse sentido, é necessário articular as necessidades estratégicas com o tipo de colaboradores, com a finalidade de conceder à organização os meios necessários para uma boa performance. “A GERH tem de estar a pensar no futuro e na forma de colocar ao dispor da organização o conjunto de competências necessárias ao sucesso desta” (Bilhim, 2009, 70).

A atitude adoptada na definição da estratégia vai definir todo o funcionamento empresarial. Existem vários tipos de estratégias que os gestores podem seguir, sendo uma das divisões mais conhecidas a elaborada por Miles e Snow (Retirado de Gomes et al, 2008, 103). Estes autores construíram três modelos estratégicos sustentáveis, que

designaram de: *estratégia defensiva*<sup>11</sup>, *estratégia prospectora*<sup>12</sup> e *estratégia analisadora*<sup>13</sup>.

A *estratégia defensiva* visa, especialmente, o desenvolvimento de RH, tendo como princípio a compensação baseada no dinheiro e nas diferenças de hierarquia. Segue-se uma gestão do desempenho por comparação de séries temporais e um recrutamento pouco activo, apostando em programas de formação extensivos. Por sua vez, a *estratégia prospectora* faz uma aposta clara em adquirir RH. Através de um recrutamento sofisticado (que inclui, inclusive, a compra de RH a outras empresas), aposta na gestão por objectivos, associando a gestão do desempenho aos objectivos organizacionais. Por fim, a *estratégia analisadora*, incide na afectação de RH, com uma gestão de desempenho que engloba todos os níveis e com um recrutamento através de métodos mistos e uma compensação que é elaborada baseada na hierarquia e no desempenho.

É importante referir que a consciência estratégica, por si, não é sinónimo de sucesso. Por isso, sobressaem várias visões sobre a melhor forma de gerir os RH. Não existem soluções, modelos nem estratégias melhores que outras, mas sim soluções mais adequadas a cada realidade empresarial. Muitas vezes, o caminho é a conjugação de modelos estratégicos, com o aproveitamento do melhor de cada um, deixando de parte as fórmulas universais e a ideia de adoptar modelos preconcebidos está a cair em desuso.

A estratégia organizacional e GRH devem estar alinhadas, promovendo-se a participação na elaboração e implementação da estratégia. O alinhamento dos objectivos estratégicos com os objectivos dos clientes internos torna-se fundamental para o sucesso e eficácia empresarial. Bilhim (2009,48) realça esta ligação, referindo que “ o envolvimento de todos os níveis hierárquicos da organização permite a partilha do sistema de valores e o fomento do espírito de corpo necessário à integração interna, sem deixar de realçar os valores da diferenciação externa com a atenção dada à envolvente geral e específica”. Assim, é importante salientar que a estratégia organizacional está relacionada com a estratégia do negócio.

---

<sup>11</sup> Estratégia defensiva – Procura garantir a manutenção da posição competitiva. Visa preservar e não alargar a sua actuação.

<sup>12</sup> Estratégia Prospectora – Orientada para a exploração de novas oportunidades de mercado antes da concorrência. Novos produtos e novos mercados são a essência do negócio.

<sup>13</sup> Estratégia analisadora – “Mix” das duas estratégias anteriores.

A necessidade de adequação entre Estratégia e Sistema de RH está na base do sucesso. Todavia, este conceito tem sofrido algumas críticas, pois pode ter um efeito disfuncional na GRH. Imagine-se uma empresa com uma estratégia de contenção de custos, que acciona os meios que tem ao seu alcance para o efeito. Embora as práticas estejam de acordo com a estratégia organizacional (*adequação estratégica*), dificilmente promovem o compromisso e a satisfação dos colaboradores. O que importa reter é que, por vezes e apesar de seguir a estratégia a GRH não promove o empenhamento, compromisso e desenvolvimento dos colaboradores. A situação óptima é alinhar o desenvolvimento organizacional com o desenvolvimento pessoal dos clientes internos.

### **1.7 Desafios que se colocam à Gestão de Recursos Humanos**

“ A resposta a desafios colocados pela mudança do mercado de trabalho tem conduzido as Empresas a uma modificação acelerada das suas estruturas e dos modelos de organização do trabalho” (Câmara *et al.*, 2007, 48). O capital intangível é o mais valorizado sendo, o único capaz de proporcionar vantagens competitivas sustentáveis. Neste sentido, a gestão do capital humano tem tendência a ser cada vez mais valorizada, surgindo uma transfiguração constante dos desafios.

Dave Ulrich (1998) define nove novos desafios para a GRH:

1. Enfoque em coisas susceptíveis de serem entregues (mais do que feitas);
2. Busca dos motivos da teoria;
3. A amplitude de RH ultrapassa as suas próprias fronteiras;
4. Domínio de ferramentas ainda por definir;
5. Descobrir o seu verdadeiro cliente na sua cadeia de valor;
6. Medir o impacte da função;
7. Carreiras em mosaico;
8. As novas competências;
9. Investir num recurso escasso: o capital intelectual.

Estes novos desafios incidem na inovação e na valorização do capital intelectual, colocando as competências das pessoas ao serviço da eficácia organizacional. A GRH torna-se responsável pela criação de valor para pessoas e organização.

Câmara *et al.* (2007) referiu que, actualmente, a GRH deve ser encarada como um apoio aos clientes internos, contribuindo (através de processos estratégicos) para a motivação e satisfação no trabalho. Funciona como facilitador do processo de desenvolvimento organizacional e como agente activo na gestão da mudança. Além disso, a GRH, continua a englobar acções mais tradicionais como selecção, recrutamento e formação.

Uma pesquisa dirigida pelo Programa de Estudos em Gestão de Pessoas da Universidade de São Paulo, publicado na HSM Management (nº 44 de Maio a Junho de 2004), conclui que a gestão das pessoas tem como principal desafio: o alinhamento das competências humanas às estratégias de negócio da empresa, com o gestor de RH envolvido na sua formulação e implementação. Outros desafios apontados pelos inquiridos<sup>14</sup> foram o desenvolvimento e capacitação dos gestores, o apoio aos processos de mudança e o alinhamento da GRH, estratégia de negócio e objectivos organizacionais. Do mesmo estudo resulta o levantamento dos princípios que devem orientar a GRH na contemporaneidade. São catalogadas com altíssima relevância a *GRH contribuindo para o negócio da empresa* e a *gestão por competências*. Com alta relevância, as variáveis mais importantes são o *compromisso dos colaboradores com os objectivos organizacionais*, a *gestão do conhecimento*, a *criatividade/ inovação contínuas no trabalho*, entre outros. Destas constatações advém um papel de exponencial importância para a GRH no novo contexto empresarial.

O novo relatório do *The Boston Consulting Group* (BCG), consultora especializada em estratégia e gestão empresarial, realizado em parceria com a *World Federation of Personnel Management Associations* (WFPMA) aponta como principal desafio para a GRH a *gestão de talento*. A competitividade inter-empresarial faz com que os talentos sejam geridos e conduzidos de uma forma minuciosa, para que coloquem o seu potencial ao serviço da empresa.

Todas as visões apresentadas incidem em aspectos singulares da GRH. Do levantamento das ideias chave e da junção de alguns desafios que me parecem pertinentes resultou a construção do Quadro 1, que reúne os principais desafios e os cataloga consoante o grau de importância<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> Os inquiridos foram: professores, consultores, gerentes e directores de RH responderam à pesquisa.

<sup>15</sup> Escala de elaboração própria que ordena o grau de importância de forma decrescente, sendo I, os principais desafios e II os desafios acessórios.

**Quadro 1 – Novos Desafios da GRH**

I Desafios Principais	II Desafios Acessórios
Alinhar estratégia de RH e estratégia organizacional	Gestão transcultural e gestão da cultura organizacional
Alinhar objectivos das pessoas com os objectivos de negócio	Parceiro dos clientes internos
Assegurar cumprimento de objectivos	Parceiro dos outros <i>stakeholders</i>
Gestão de talento/conhecimento	Atração de RH
Fomentar o compromisso, empenhamento, motivação e satisfação	Trabalho em equipa
Fidelização de Clientes internos	Desenvolver lideranças
Aplicação do conceito de marketing interno	Fomentar criatividade e inovação
	Gestão do desempenho das equipas

*Elaboração própria*<sup>16</sup>

Há que frisar, também, que para responder a estes desafios é necessário “ (...) uma definição mais ampla, em que parceiro de negócio seja equivalente a parceiro estratégico, especialista administrativo, campeão dos empregados e agente de mudança” (Ulrich, 1998).

Em conclusão, a GRH deve recorrer às suas políticas e práticas (utilizando-as de acordo com os princípios orientadores da estratégia empresarial) de forma a conseguir superar estes desafios. As PPRH funcionam, então, como meio de acção privilegiado para que se consigam atingir os objectivos da empresa. “This stems from the belief that organization must adopt strategies that enhance employee commitment if they are to be competitive in a globalized world” (Benson e Brown, 2007, 122).

<sup>16</sup> Elaborada com base em vários autores dos quais se destacam: Bilhim (2009), Ulrich (1998), Gomes *et al* (2008), Caetano e Vala (2007) e Câmara *et al.* (2007).

## **2. As Políticas e Práticas de Recursos Humanos e o Compromisso Organizacional**

### **2.1 As Políticas e Práticas de Recursos Humanos**

A definição da GRH enquanto conjunto de práticas é uma das abordagens conceptuais mais populares pelo seu carácter essencialmente normativo (Velo, 2006). Esta forma de encarar a GRH resulta de um esforço em tornar evidente o seu impacto dentro das organizações. Contudo, e como já foi mencionado anteriormente, esta abordagem não é suficiente para caracterizar a complexidade da GRH na contemporaneidade; porém retrata uma das suas principais vertentes, as políticas e práticas de RH (PPRH).

Schuler e Jackson (1987), através de uma análise de diversos casos, salientam que o aumento da eficiência é conseguido se, sistematicamente, se conjugarem as práticas de GRH com a estratégia seleccionada. Assiste-se a uma aliança entre estratégia e práticas de RH, cujo resultado se converte no factor chave para o sucesso e desenvolvimento organizacional.

Bilhim (2001) revela que as dimensões que irão integrar a GRH, num futuro próximo, serão as seguintes:

- O mercado interno de emprego. Enquadra as acções de planeamento qualitativo e quantitativo de RH; a gestão de carreira; a gestão e avaliação de desempenho: os perfis profissionais e a análise e descrição de funções; a negociação colectiva.
- Estratégia de GRH. Integra-se neste ponto a gestão das pessoas como factor estratégico de competitividade. Assim, acções destinadas à comunicação interna, a gestão da cultura organizacional e a construção de organizações que aprendem, entre outras, têm aqui a sua expressão.
- Formação e desenvolvimento. A valorização das pessoas através da formação, a formação vista como um investimento e não um custo, a implicação entre formação e produtividade entram claramente no âmbito desta dimensão.
- Manutenção de RH. Política salarial, benefícios de acção social, higiene e segurança, entre outras técnicas de GRH destinadas a manter o efectivo, associam-se nesta dimensão.

Chiavenato (1987) faz uma análise das dimensões de RH e apresenta cinco tipologias de políticas distintas:

- *Políticas de suprimentos* – Incidem na pesquisa de mercado de RH através das práticas de recrutamento, selecção e integração.
- *Políticas de Aplicação* – Englobam a análise de funções (descrição dos postos trabalho), o planeamento de RH, os planos de carreira e a avaliação de desempenho.
- *Políticas de Manutenção* – Estão relacionadas com a gestão de salários, os planos de benefícios sociais e os sistemas de higiene, saúde e segurança no trabalho.
- *Políticas de Desenvolvimento* – Coincidem com a formação, o desenvolvimento de RH e têm como finalidade o desenvolvimento organizacional.
- *Políticas de Controlo* – Arroladas com as bases de dados, sistemas de informação e comunicação e auditoria de RH.

As políticas de RH podem, assim, ser encaradas como um conjunto de princípios e regras, que constituem o principal *modus operandis* da GRH, servindo, também, como orientadoras das decisões relacionadas com os colaboradores.

As PPRH têm um contributo importante na missão da GRH, acompanhando, de forma sincrónica, a sua evolução positiva. Além de constituírem um dos principais meios de acção directa, têm uma elevada influência nas atitudes dos colaboradores e, conseqüentemente, no desempenho organizacional. Por outro lado, permitem fomentar o compromisso, empenhamento e motivação dos colaboradores. São, também, estas políticas que possibilitam ao gestor de RH assegurar a persecução da estratégia de negócio. Além disso, e como se poderá constatar mais à frente, algumas PPRH permitem o alinhamento entre os clientes internos e a empresa, funcionando como uma espécie de “guia” dos colaboradores.

Pfeffer (1995,57) enumera as principais práticas de RH das empresas que promovem a competitividade através do capital humano, defendendo que englobam: “A segurança de emprego, a selectividade no recrutamento, o pagamento de incentivos e a disseminação do capital pelos empregados, a gestão participativa e o *empowerment*, o redesenho de equipas e tarefas, a formação e o desenvolvimento de competências, o

cruzamento de funções e de conhecimentos técnicos, o sistema justo de salários, a promoção interna, as perspectivas de carreira a longo prazo, a avaliação do desempenho”.

Tal como foi referido, a GRH tem influência directa em factores estratégicos como o compromisso e o empenhamento dos colaboradores. Ora, as PPRH constituem a forma principal de materializar esta influência. Por isso, são várias as perspectivas acerca da melhor forma de gerir os RH. A *abordagem universalista* foi a que surgiu primeiramente e baseava-se no princípio de que a utilização de determinadas práticas produziria um resultado concreto no desempenho da organização (Pfeffer, 1994). Esta abordagem coloca a GRH como propulsora da capacidade competitiva das empresas e incide, sobretudo, no conceito de “boas práticas”: “a perspectiva das boas práticas advoga que há uma boa gestão estratégica das pessoas quando um conjunto de boas práticas é implementado.” (Gomes *et al.*, 2008, 113). Ou seja, a empresa que adoptasse determinadas práticas teria, certamente, um melhor desempenho organizacional. Porém, os desenvolvimentos dos estudos sobre a gestão das pessoas evoluíram num sentido diferente ao da *perspectiva universalista*, considerando-se que “ (...) o modelo das boas práticas pode ser pouco atractivo ou desadequado em algumas indústrias ou em certos grupos de colaboradores” (Marchington e Grugulis, 2000, 1118).

A *perspectiva contingencial* afigura-se, então, como uma abordagem mais consistente e adequada à pluralidade do contexto empresarial. Várias foram os casos em que se verificou que as mesmas PPRH tinham resultados distintos em diferentes realidades. Cada empresa, cada estratégia, cada realidade assume particularidades diferenciadas, que implicam PPRH também diferentes. Há que considerar que, na sociedade contemporânea, é necessário “ (...) identificar um conjunto de práticas de GRH, consistentes, agregadas em função dos interesses e necessidades da organização (...)” (Velo, 2006, 50), criando um modelo próprio que responda às necessidades e, não deixe de lado, a possibilidade de inovação. Assim, é importante frisar que a *perspectiva contingencial* “ (...) considera essencial a avaliação dos efeitos da consistência interna das práticas, ou seja se partilham um mesmo objectivo organizacional, interagindo internamente no âmbito do sistema RH e reforçando os seus efeitos mutuamente” (Velo, 2006, 50).

O que importa reter é que não existe uma fórmula unívoca e categórica que conduza ao sucesso. É necessária uma análise minuciosa da realidade organizacional para que se consigam criar e aplicar as PPRH adequadas a cada caso específico. Cada

empresa apresenta particularidades que devem ser consideradas na hora de definir políticas e aplicar práticas de RH. Só assim será possível fidelizar os clientes internos e aumentar a sua performance.

Marchington e Grugulis (2000) realçam não só a natureza específica das práticas mas também a sua consistência interna que poderá produzir diferentes resultados. Assim, “A performance organizacional é contingente da adequação das práticas entre si e com a estratégia organizacional tal como uma “boneca russa”, adoptando a metáfora de Hesketh e Fleetwood (2006): as bonecas têm que se encaixar sucessivamente e de forma perfeita da mesma forma que as práticas de GRH entre si e com a estratégia organizacional” (Veloso, 2006, 50).

Sem dúvida que as PPRH influenciam as pessoas (compromisso, empenhamento, motivação) e, conseqüentemente, o desempenho organizacional. “These are important question for organizational policy makers as understanding the antecedents of organizational commitment of different groups of workers can help them fine tune their HRM policies and practices” (Benson e Brown, 2007, 122). Para isso é necessário evidenciar um conjunto de práticas de GRH que constituam a essência do modelo de gestão. Bilhim (2009) resume a questão das PPRH, ao defender que a GRH assenta em quatro eixos fundamentais que visam a realização/desempenho das pessoas. O autor, considera, assim, que as formas de acção da GRH assumem as seguintes configurações: desenvolvimento, avaliação de desempenho, selecção e recompensas. Neste contexto, é importante referir que a GRH integra as seguintes técnicas: recrutamento e selecção, formação e desenvolvimento, gestão do sistema de recompensas, gestão do desempenho, relações de trabalho, higiene e segurança, análise de funções, planeamento e gestão de carreiras, a comunicação interna e a gestão administrativa. Neste trabalho, as PPRH analisadas serão a gestão de desempenho, o sistema de recompensas, a gestão de carreiras e a integração/indução.

### **2.1.1 Integração/Socialização**

A integração de um novo colaborador numa organização assume-se como um processo complexo e determinante para o sucesso dos colaboradores e da própria organização. Quando chega alguém novo a uma empresa, as adaptações são inevitáveis e devem ser pensadas num contexto global e não apenas na perspectiva de quem entra. É um processo contínuo, que não se pode cingir à primeira semana ou ao primeiro mês

(sendo isso considerado simples acolhimento), mas deve, sim, acompanhar os primeiros tempos dos colaboradores e ser reaberto sempre que necessário. Pode-se, então, considerar a integração como o processo que faz com que o novo colaborador passe de um “estranho” a parte integrante da organização.

O plano de integração de novos colaboradores poderá ter uma dupla função: o novo colaborador sentir-se-á confortável e acreditará na empresa e, por seu turno a empresa, transmitirá ao novo colaborador a sua melhor imagem. Bilhim (2009,247) refere que “ (...) a experiência demonstra que o primeiro impacto, recebido pelo indivíduo ao ingressar, tem repercussões directas sobre a opinião que irá formar da mesma e sobre o seu comportamento futuro”.

Uma forte integração fará com que o novo colaborador assimile correctamente a cultura da organização e os seus objectivos, pois terá um conhecimento mais aprofundado sobre a missão, história da empresa, organograma, cultura da empresa, informações financeiras entre outros. Desta forma, sentir-se-á parte integrante da organização e, conseqüentemente, mais motivado para desempenhar a sua função. Os colaboradores recebem desde logo toda a informação necessária para uma melhor e mais rápida adaptação à cultura da empresa e sabem, à partida, o que se espera deles, quais as prioridades e de que forma podem atingir os objectivos pessoais e organizacionais. Para que isto resulte, é necessária a aplicação de técnicas e processos específicos, estrategicamente delineados.

Normalmente a integração de novos colaboradores é feita pelo superior hierárquico ou pelo colega mais disponível. Existem, no entanto, algumas empresas, onde esse acompanhamento é feito pelo departamento de RH e a integração é planeada de acordo com a estratégia da empresa.

O sucesso dos processos de integração é proporcional à rapidez do retorno do investimento. É nesta fase que se criam as bases para motivar e reter talentos e se este processo fracassar, os prejuízos serão sentidos *a posteriori*. É importante referir que a integração é, muitas vezes, menosprezada, existindo apenas um acolhimento realizado com base em manuais de acolhimento já desactualizados e fora do contexto organizacional actual. “ No entanto, durante esse processo não é possível avaliar as suas aptidões para interagir no contexto organizacional específico, onde inúmeras variáveis psicossociológicas actuam” (Caetano e Vala, 2007, 304). Surge, assim o conceito de socialização que está para além da integração e que se baseia na indução de formas de agir, pensar e sentir aos novos colaboradores.

Pode-se, então, considerar a socialização como um “ processo através do qual o indivíduo aprende os valores, as competências, os comportamentos esperados e o conhecimento social essencial para assumir um papel organizacional e participar como membro da organização” (Louis, referido por Gomes *et al.*, 2008,324). De destacar, também que este processo traduz-se numa relação bilateral, onde “ (...) a organização tenta moldar os comportamentos individuais às suas necessidades, cultura e valores, e os indivíduos que nela trabalham tentarão influenciá-la como intuito de atingirem a maior satisfação pessoal e a realização das suas próprias necessidades” (Caetano e Vala, 2007, 304).

A socialização possibilita o enquadramento do novo colaborador no perfil que a empresa definiu para a função. Como “quando alguém ingressa numa organização leva consigo, não apenas um leque de conhecimentos e aptidões, como um conjunto de valores, motivações e expectativas face à organização e às pessoas que nela trabalham” (Caetano e Vala, 2007, 304), a socialização funciona como elemento unificador, induzindo nos clientes internos os comportamentos esperados pela empresa. Este processo provoca nos colaboradores admitidos novas formas de agir que vão de encontro às necessidades e particularidades da organização. Os valores e normas são inculcados, de uma forma ligeira, desenvolvendo um processo de socialização em contexto de trabalho. Ou seja, tenta-se que os indivíduos ajam de acordo com aquilo que a empresa espera deles.

O contexto empresarial implica que esta socialização seja gerida estrategicamente, pois quando os colaboradores ingressam numa empresa levam consigo valores, crenças e expectativas que podem entrar em conflito com a missão, visão e valores da empresa. Posto isto, a indução por parte da empresa deve caminhar no sentido do cliente interno ser “ (...) seduzido a assumir emocional, afectiva e mentalmente a organização para onde ingressa, a sua missão, os seus valores, as normas, os valores e as crenças” (Bilhim, 2009, 248).

As estratégias de socialização podem ser de ordem diversa e baseadas em diferentes factores estratégicos. Porém neste trabalho não serão abordadas as diferentes estratégias de socialização<sup>17</sup>. O que importa reter é que, a estratégia utilizada deve estar relacionada com a estratégia da organização. Tal como foi referido para a estratégia de RH, só será possível ter sucesso se existir um alinhamento de estratégias, colocando-as

---

<sup>17</sup> Para aprofundar esta temática (estratégias de socialização) consultar Gomes *et al.*, 2008, 333.

ao serviço da organização. Assim, a estratégia de socialização deve reflectir a missão, objectivos e visão da organização. De frisar o facto de a socialização também ser importante quando há uma mudança de departamento, de sucursal ou de posto de trabalho.

Estes processos de socialização englobam elementos estratégicos como: cultura organizacional, linguagem, funções a exercer, códigos de conduta, valores, competências a desenvolver, relacionamentos interpessoais, normas de segurança, comportamentos no posto de trabalho, hierarquias, entre outros. Em resumo, acolhimento, integração e socialização são três conceitos que se referem ao processo de ingresso de um colaborador numa organização. Apesar de, em muitas ocasiões, serem utilizados indiferenciadamente considera-se aqui que são díspares, estando o acolhimento e a integração inseridos na socialização. Ou seja, para que se consiga uma socialização eficaz primeiro é necessário acolher e integrar os clientes internos. Assim, quando existe uma admissão, a empresa acolhe, integra e socializa, constituindo, estes três conceitos, três fases de um mesmo processo interligadas entre si. Assim, o processo de socialização tem implicações em aspectos determinantes para a performance organizacional. Gomes *et al.* (2008, 323) revela que “ Mais especificamente: o empenhamento afectivo na organização, os desejos de abandono ou de permanência, os sentimentos de confiança, a produtividade e o sentido de lealdade organizacional – eis algumas matérias sobre as quais os processos de (...) socialização podem exercer influência marcante”.

### **2.1.2 Gestão do Desempenho**

No contexto empresarial contemporâneo a avaliação do desempenho tem um papel determinante. Porém, e apesar da sua importância, esta área “ (...) só começou a ser estudada e valorizada como um factor importante na gestão das pessoas no início do século XX (...)” (Bilhim, 2009, 269), sendo que a influência da avaliação do desempenho foi aumentando progressivamente. McGregor (1957) defende que existem três pontos centrais que demonstram a importância de um sistema de avaliação de desempenho, um ligado à organização e dois ligados às pessoas. Relacionado com a empresa destaca-se o auxílio em tarefas como transferências, remunerações, gestão de carreiras, etc. Do ponto de vista das pessoas permite que cada um saiba o que pensam de si próprio e possibilita ao avaliador aconselhar um percurso profissional.

Com o passar dos anos, outras versões foram sendo apresentadas e, hoje, a avaliação do desempenho assume uma função estratégica. Surge, então, o conceito de gestão do desempenho que tem como objectivo o alinhamento estratégico, o aumento da motivação/compromisso e o acompanhamento dos colaboradores de forma a maximizar a sua performance. A gestão do desempenho constitui “ um processo contínuo de identificação, mediação e desenvolvimento dos indivíduos e equipas, e de alinhamento do respectivo desempenho com os objectivos estratégicos da organização” (Aguinis citado por Gomes *et al.*, 2008, 484). Merece destaque o facto de o conceito de gestão do desempenho estar para além do conceito de avaliação do desempenho, já que implica muito mais que o acto de avaliar.

A gestão do desempenho assume-se, por isso, como um processo contínuo que acompanha os colaboradores, identificando as lacunas existentes nos seus comportamentos. Além disso, constrói mecanismos que permitem conduzir as acções no sentido do cumprimento dos objectivos e interesses das organizações. Este processo implica um acompanhamento periódico dos colaboradores. Não basta atribuir uma nota no final de cada ano, é necessário perceber o porquê das classificações e acompanhar os clientes internos, procurando a melhoria contínua de cada elemento organizacional.

Os objectivos da gestão do desempenho são, acima de tudo: descobrir, aproveitar e melhorar o potencial humano da organização. A maximização das competências do capital humano está, por isso, no centro do processo. Com base nas capacidades e aptidões de cada um, este processo rentabiliza o esforço das pessoas, conduzindo-o no sentido dos objectivos da organização. Como tem estado implícito, a gestão do desempenho tem várias finalidades, dando um contributo activo para o sucesso empresarial. Câmara *et al.* (2007, 335) afirma que, estes sistemas “por um lado, servem para validar os métodos de recrutamento utilizados pela empresa. Por outro lado, permitem medir o contributo individual e de equipas para o atingimento dos objectivos estratégicos da empresa e, ainda, gerir os sistemas de administração salarial, identificar o potencial dos empregados e diagnosticar as necessidades de formação”.

Esta transversalidade da gestão do desempenho revela-se determinante na acção do gestor de RH, permitindo-lhe ter uma influência directa no comportamento dos colaboradores. Caetano e Vala (2007, 359) menciona que “ ao nível da GRH tem tido um papel de destaque na medida em que pode ter consequências significativas sobre a produtividade, quer directamente, enquanto processo de controlo de desempenho, quer indirectamente, através das suas relações com a selecção, formação, desenvolvimento

profissional, promoção e remuneração da organização”. É importante frisar que estes sistemas fomentam o compromisso organizacional e têm uma influência directa na motivação e empenhamento. Neste sentido podem constituir um factor crítico de sucesso para as empresas contemporâneas.

Não obstante esta importância, um sistema de gestão do desempenho pode ter alguns efeitos negativos se não for delineado correctamente e não estiver alinhado com os objectivos de negócio: “sistemas de avaliação do desempenho em que este alinhamento não seja percebido pelos colaboradores são meros instrumentos de diferenciação e discriminação, gerando prováveis resistências e conflitualidade” (Gomes *et al.*, 2008, 485). Para que isto não aconteça é necessária a aplicação de sistemas justos e objectivos que funcionem como vectores de equidade, de forma a não gerar desmotivação e sentimentos de injustiça. Peretti (1998, 321) menciona que “um sistema de avaliação eficaz deve limitar a subjectividade na atribuição dos prémios e aumentos personalizados, evitar o favoritismo, o stress e sobre-esforço, conservar o espírito de equipa e a noção de interesse geral”. A relação entre avaliado e avaliador constitui outra área crítica do processo de avaliação. Por isso, a escolha do avaliador é sempre uma situação ambígua, porque se a avaliação não tiver credibilidade perante os avaliados o sistema é destruído e não exerce influência positiva na performance organizacional (Câmara *et al.*, 2007).

Os modelos de gestão e avaliação do desempenho podem ser de ordem diversa. Todavia, neste trabalho não serão abordados os diferentes modelos. Contudo, é importante destacar o modelo da *gestão por objectivos*. Drucker (cit. por Rocha, 1999) sugere a substituição dos velhos processos pelo estabelecimento de objectivos de forma que os subordinados possam exercer auto controlo. A gestão por objectivos revela-se no alinhamento de objectivos entre a organização e as pessoas o que implica um tipo de gestão participada, promovendo o envolvimento dos colaboradores na discussão e elaboração de objectivos. Esta situação faz com que os colaboradores conheçam pormenorizadamente os objectivos organizacionais. Este processo implica, ainda, a consideração dos aspectos humanos na definição dos objectivos, baseando-se no conceito de motivação e desenvolvimento de RH.

Como podemos melhorar a produtividade? Esta interrogação constitui a pergunta de partida de qualquer sistema de gestão do desempenho. Além disso, é também importante que se defina aquilo que se vai medir. Como afirmou Bilhim (2009,271) “ (...) o primeiro passo a dar na avaliação do desempenho é identificar o que deve ser

medido”. Ao tentar responder a estas questões assumem-se uma série de objectivos, instrumentos e procedimentos que constituem a essência do sistema. Estabelecem-se padrões de performance e criam-se visões comuns que fortalecem a cultura organizacional. Torna-se também possível identificar lacunas e, com isso, aplicar acções correctivas, como meio de melhorar a performance e guiar os colaboradores.

A gestão do desempenho não deve ser encarada como um processo unilateral, em que a empresa avalia e gere o desempenho e o avaliado tem um papel passivo. É, antes, um processo partilhado em que os objectivos (elementos-chave do processo) devem ser definidos conjuntamente e em que o avaliado deve ser ouvido. “É um lugar-comum que a qualidade da avaliação depende, sobretudo, da qualidade dos objectivos que forem previamente fixados, e que a sua fixação não deve ser feita unilateralmente, do topo para a base da empresa, mas deve antes ser negociada com o avaliado” (Câmara *et al.*, 2007, 345).

Em conclusão, é importante salientar que a gestão do desempenho constitui um factor de sucesso nas organizações modernas, estando para além do processo de avaliação, já que procura soluções e cria mecanismos para melhorar a performance dos colaboradores com avaliações baixas e medianas. Esta PPRH (que está interligada com outras como o sistema de recompensas e a gestão de carreiras) contribui para a realização pessoal, para o compromisso organizacional e para o ciclo motivacional. Para terminar, há que destacar a importância do alinhamento entre os objectivos de negócio e os objectivos definidos para os clientes internos, dependendo deste alinhamento o sucesso estratégico da organização.

### **2.1.3 Sistema de Recompensas**

“ A criação e a manutenção de uma relação de trabalho por um período alargado pressupõe a existência de um mínimo de convergência entre o que são os interesses da empresa e dos empregados” (Câmara *et al.*, 2007, 385). O sistema de recompensas revela-se, assim, elemento crucial para a vida das organizações, ainda mais num panorama empresarial que exige dos colaboradores um desempenho cada vez mais eficaz. Este sistema está, normalmente, relacionado com o sistema de avaliação do desempenho anteriormente definido.

Os indivíduos tendem a procurar direccionar as suas acções de acordo com o benefício próprio, dos que lhes são próximos ou da sociedade. Se existir uma transposição desta análise para o contexto organizacional verifica-se que, também, os colaboradores orientam a sua acção de acordo com a conquista de recompensas e benefícios para si, para a equipa ou para a empresa. Neste sentido, o sistema de recompensas permite às empresas orientar as acções dos clientes internos, mantendo-os motivados e comprometidos. Pode-se considerar o sistema de recompensas como “ (...) o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material ou imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados de negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade” (Câmara, 2000, 87).

A definição de um sistema de recompensas implica uma análise de funções pormenorizada de forma a identificar os factores que devem ser premiados e, conseqüentemente, quais as variáveis determinantes para a melhoria da performance dos colaboradores. Desta forma, as recompensas são, na maioria das vezes, um elemento motivador pelo que devem ir de encontro às necessidades e expectativas das pessoas. A pirâmide de Maslow é um instrumento importante para a definição das recompensas. De acordo com as necessidades dos colaboradores, a empresa deve encontrar recompensas que satisfaçam as suas necessidades e contribuam para o seu empenhamento. Além disso, as recompensas devem ser significativas e os colaboradores devem ser informados de tudo o que envolve o funcionamento deste sistema.

As recompensas podem ser de ordem diversa, existindo diversas recompensas englobadas nestes sistemas. Recompensas como a remuneração variável, o carro ou o telemóvel são facilmente identificados na maioria das empresas. Porém, as recompensas vão muito além destes benefícios materiais. Câmara *et al.* (2007) divide as recompensas em *intrínsecas*<sup>18</sup> e *extrínsecas*<sup>19</sup>, chamando a atenção para a importância das recompensas como o tipo de trabalho, o grau de autonomia, o reforço positivo ou o desenvolvimento pessoal. É possível concluir que as recompensas não são apenas componentes materiais, sendo necessária a conjugação de elementos materiais e imateriais de forma a gerar motivação e compromisso.

---

<sup>18</sup> Recompensas Intrínsecas – Recompensas “ (...) ligadas ao trabalho em si, ao grau de satisfação que proporciona, ao estilo de gestão e autonomia que dá, ao reconhecimento pela obra feita e ao desenvolvimento e progressão na carreira” (Câmara *et al.*, 2007,389).

<sup>19</sup> Recompensas Extrínsecas – Conjunto de contrapartidas materiais que os colaboradores têm direito por terem um bom desempenho, ou por simplesmente, serem membros de uma organização.

Os sistemas de recompensas contribuem, então, para a manutenção do ciclo motivacional<sup>20</sup>, funcionando como o estímulo que desencadeia todo o processo. O desenho de um sistema de recompensas gerador de motivação permite o aumento da eficácia/produktividade, a redução dos índices de insatisfação (ex: taxa de absentismo), o compromisso organizacional, a identificação com o projecto da organização e o aumento da atracção de RH. Todavia, se este sistema não funcionar correctamente e não for aceite por unanimidade pode provocar alguns danos colaterais como o sentimento de injustiça, desmotivação e acomodamento. É necessário criar um sistema que seja “ (...) internamente equitativo e externamente competitivo para que os empregados qualificados sejam mantidos e não demandem outras empresas” (Gomes *et al.*, 2008, 674).

O funcionamento do sistema de recompensas implica a conjugação de uma série de factores. Câmara (2000) apresenta dois pressupostos básicos que determinam a eficácia de um sistema deste género. O primeiro centra-se no alinhamento do sistema de recompensas com os objectivos estratégicos da empresa fomentando acções e comportamentos que vão de encontro a estes objectivos. O segundo pressuposto visa a aceitação e interiorização por parte dos colaboradores. Isto implica que seja justo e objectivo, promovendo a igualdade de oportunidades e sendo o menos subjectivo possível.

As recompensas são resultado e efeito da cultura organizacional. É, extremamente, importante que os sistemas de recompensas reflectam os valores, missão e objectivos empresariais. Posto isto, é importante referir que os objectivos organizacionais devem estar no centro desta prática de RH, associando o cumprimento de objectivos a recompensas. O sistema de recompensa baseia-se, então, em conceitos como: pessoas, objectivos, cultura organizacional, estratégia, marketing interno e desenvolvimento.

O alinhamento do sistema de recompensas com os objectivos de negócio constitui um factor fulcral para o sucesso empresarial. Tal como em outras PPRH, este sistema é importante para a concretização da estratégia de negócio. Se existir este alinhamento, a concretização dos objectivos organizacionais é simplificada e todos passam a caminhar no mesmo sentido: as pessoas ao perseguirem recompensas perseguem também objectivos de negócio. “ Daí que seja essencial que as empresas se

---

<sup>20</sup> Equilíbrio – Estimulo – Necessidade – Tensão – Comportamento – Satisfação – Equilíbrio

preocupem em alinhar os sistemas de recompensas com os objectivos estratégicos e a sua cultura” (Câmara, 2000, 49).

Gomes *et al.* (2008) através da análise da relação entre accionista e gestores de topo ilustra a necessidade da harmonização de interesses. Este autor encara o sistema de recompensas como sendo uma forma eficaz de garantir que os gestores de topo cumprem os interesses dos accionistas. Ora, com os restantes colaboradores da empresa a dinâmica é idêntica, servindo o sistema de recompensas para assegurar o cumprimento dos interesses estratégicos da organização.

Concluindo, é importante colocar em evidência que o sistema de recompensas tem um impacto determinante na eficiência e eficácia empresarial. Câmara (2000) identifica cinco factores que influenciam a performance organizacional e são determinados pelos sistemas de recompensas: atracção e retenção de talento, motivação/produktividade dos colaboradores, cultura da empresa, definição e reforço da estrutura e custo. Estes factores demonstram a importância desta prática de RH para a motivação, compromisso, empenhamento e desempenho organizacional.

#### **2.1.4 Gestão de Carreiras**

A gestão de carreiras, enquanto prática de RH, tem uma influência directa na atitude dos colaboradores. A satisfação, motivação e compromisso dos clientes internos advém, em grande parte, das expectativas contidas, em relação às funções que se podem atingir. A gestão de carreiras pode, então, ser definida como o processo de gestão dos percursos de colaboradores dentro da organização. Câmara *et al.* (2007,367) definem a gestão de carreiras como “(...) o conjunto de acção programadas que têm por objectivo permitir o desenvolvimento pessoal e profissional de um empregado, de modo a que o mesmo consiga, no médio prazo, atingir o potencial que lhe foi detectado”.

Este processo constitui um mercado de trabalho interno, marcado por ameaças e oportunidades que devem ser geridas de forma estratégica por parte da empresa. É através deste processo que se fomenta o desenvolvimento pessoal dos colaboradores, em contexto organizacional. Implica o acompanhamento do passado, presente e futuro, mediando a relação entre expectativas de colaboradores e interesses da organização (Peretti, 1998).

Este processo tem sofrido algumas alterações pois, as promoções tradicionais, que constituíam um dos principais elementos motivacionais, mudaram a sua

configuração. Como menciona Câmara *et al.* (2007, 369) “A promoção transformou-se num bem escasso e que tem de ser gerido com prudência, porque é hoje frequente que a carreira de um gestor de sucesso dentro de uma mesma empresa não comporte mais de duas ou três promoções”. Hoje, as organizações têm apenas três ou quatro níveis hierárquicos, não é possível pensar na progressão na carreira como algo vertical. A ascensão passa, então, por aumento da responsabilidade, aumento do estatuto, aumento da remuneração e, acima de tudo pelo desenvolvimento/realização pessoal. As carreiras passam por movimentação laterais, com base na aquisição de competências o que é designado por alguns autores como carreira em ziguezague.

Estabelecendo uma comparação entre a época do taylorismo/fordismo e a contemporaneidade verifica-se que o conceito de carreira sofreu algumas alterações. Poucos são os termos técnicos relacionados com a GRH que estão tão banalizados. Porém este conceito é controverso e de difícil definição, derivado da pluralidade de sentidos que lhe atribuem. É, por isso, fundamental definir claramente o conceito de carreira no âmbito da GRH. Caetano e Vala (2007) chamam a atenção para o facto de este conceito não assumir apenas um sentido. Assim, quando se fala em carreira é necessário ter em consideração quatro perspectivas distintas: *a tradicional*, *a carreira como ocupação profissional*, *a de trajectória profissional* e, finalmente, *a de sequência de experiências profissionais ao longo da vida*.

Na *perspectiva tradicional*, a carreira é encarada como desenvolvimento profissional. Retrata os casos em que os colaboradores sabem *a priori* que o tempo de permanência numa organização vai ser sinónimo de, pelo menos, subida de escalão. É uma carreira que tem na sua essência a progressão ao longo da vida. Posto isto, a carreira pode ser definida como “ (...) uma sequência de posições, geralmente ascendentes na hierarquia de uma organização, que os seus membros vão ocupando ao longo da vida” (Gomes *et al.*, 2008, 572). Em Portugal, este tipo de carreira está, normalmente, associado à função pública.

A *carreira como ocupação profissional* visa as actividades que um colaborador desempenha ao longo da sua vida profissional. Segue o princípio do aumento da complexidade e, por isso, não considera as carreiras como as actividades que não possibilitam promoções ou progressões. Considera-se que o aumento da complexidade e das responsabilidades é relevante nas melhorias que podem existir nas carreiras. Tal como na perspectiva anterior, incide nas promoções verticais e na fidelização a uma área específica, o que leva a que muitas profissões não sejam consideradas carreiras.

As concepções mais tradicionais deram lugar a novas visões, baseadas em outros aspectos. *Na trajectória profissional*, a carreira deixa de ser vislumbrada como uma sequência cronológica e passa a ser encarada como o percurso da pessoa ao longo da sua actividade profissional. O trabalho é perspectivado em sentido amplo, sendo a carreira o acumular de actividades e experiências. De destacar que esta aceção de carreira não implica a ligação a um sector de actividade e que cada individuo possui uma carreira com características distintas. A carreira é a história de trabalho das pessoas, incluindo todas as experiências profissionais, independentemente, da sua interligação.

O último tipo de concepção de carreira é designado de *sequência de experiências profissionais ao longo da vida*. Ao contrário do que acontece na perspectiva anterior, neste caso, o enfoque é voltado para o interior do indivíduo, tendo como base as experiências e percepções que os indivíduos retiraram das suas experiências profissionais. Assume-se uma visão dinâmica que contempla as vivências subjectivas ou seja as experiências que os indivíduos foram adquirindo com as aprendizagens ao longo da vida. Surge, como determinante, o conceito de competências, que passa a ser importante na gestão das carreiras. Cada pessoa tem uma carreira distinta, para a qual contribuem todas as experiências, incluindo as não remuneradas. Esta aceção figura nas empresas referência em termos de GRH.

Estas alterações no conceito de carreira originaram, como seria de esperar, mudanças significativas na gestão de carreiras. No contexto empresarial actual, valoriza-se a concepção baseada nas competências e experiências ao longo da vida, dando-se ênfase ao modelo da *sequência de experiências profissionais ao longo da vida*. Assim, o principal desafio que se apresenta à gestão de carreira é a gestão das expectativas dos clientes internos, de forma a reter talentos, fomentando o compromisso e a motivação.

A gestão de carreiras assume um papel fulcral no desenvolvimento pessoal dos colaboradores. Constitui, também, um meio importante para a identificação do potencial do capital humano. Em caso de sucesso do processo diminui a rotação do pessoal com elevado potencial e funciona como meio para a fidelização dos clientes internos. Se os planos de carreiras não responderem às expectativas (principalmente dos trabalhadores com elevado potencial), os colaboradores poderão ficar desmotivados e até abandonar a empresa.

Para finalizar, é importante referir que “gerir carreiras é ter em atenção, simultaneamente, tanto no presente como no futuro, às necessidades da empresa, às expectativas manifestadas pelos colaboradores e aos potenciais individuais” (Peretti, 1998, 233). Além disso, as empresas necessitam gerir estrategicamente as carreiras, pois só assim conseguirão responder às expectativas dos colaboradores e fidelizar o seu potencial humano. Na actualidade, a gestão de carreiras, incide na gestão lateral, de forma a criar oportunidades e, conseqüentemente, contribuir para a dinâmica organizacional. Neste sentido, as palavras-chave relacionadas com esta prática de GRH são: desenvolvimento pessoal, compromisso, motivação, retenção de talentos e gestão das expectativas.

## **2.2 Compromisso Organizacional**

“ Desde o momento da admissão que, quer o indivíduo quer a organização, se procuram ajustar um ao outro numa relação de compromissos e cedências mútuas a que, habitualmente, se designa contrato psicológico” (Caetano e Vala, 2007, 303). O compromisso organizacional constitui, então, uma das principais formas para atingir o sucesso empresarial através do capital humano. “Entende-se, actualmente, que a ênfase deve ser colocada nos seguintes factores: adopção de abordagens estratégicas; aquisição de valor acrescentado; e obtenção de compromisso dos trabalhadores com os objectivos e metas organizacionais” (Bilhim, 2009, 30).

Beer (citado por Bilhim, 2009, 43) considera que existem quatro grandes questões que são cruciais para que se perceba a influência da GRH no desempenho organizacional, sendo o que aparece em primeiro lugar, o compromisso organizacional.

Meyer e Allen (1997) referem alguns elementos, que de acordo com a sua perspectiva, funcionaram como antecessores do compromisso organizacional. Para estes autores questões como a autonomia, desafios, contrato psicológico e apoio organizacional revelam-se determinantes para o aparecimento do conceito de compromisso organizacional como factor crítico de sucesso.

Embora a palavra compromisso seja aplicada, frequentemente, no quotidiano dos indivíduos, o compromisso organizacional é um termo muito próprio da GRH, o que torna fundamental a sua clarificação. O seu significado tem-se revelado controverso, com diferentes autores a atribuírem-lhe características distintas. Desde Etrzone, passando por Porter, Mowday e Steers, e terminando nas recentes abordagens

multidimensionais, este conceito tem sofrido algumas mutações (Rodriguez *et al.*, 2005).

Etrzione (1961) foi um dos pioneiros a tratar as questões relacionadas com o compromisso organizacional. O compromisso é retratado como o respeito pelas directrizes organizacionais. Esta perspectiva transfigura-se em três estados diferentes, que levam os colaboradores a assumir posturas distintas. A primeira foi designada de postura moral e tem como base a aceitação das normas, valores e hierarquias, traduzindo-se na orientação positiva e intensa face à empresa. A postura calculista é menos intensa que a anterior e traduz-se na percepção, por parte dos colaboradores, de um intercâmbio positivo justo, ou seja, que a sua permanência na empresa lhe traz vantagens significativas. Por último, a postura alienadora abona-se numa orientação negativa em relação à organização, que deriva de diversas causas, como por exemplo elevado controlo, injustiças, etc.

Modway, Sterrs e Porter (citados por Rodriguez *et al.*, 2005, 5) consideram o compromisso organizacional como “ (...) a força de identificação de um indivíduo com uma organização em particular e com a sua participação na mesma”. Esta definição assenta em três factores essenciais: uma forte aceitação dos objectivos e valores da organização, uma disposição para exercer um esforço considerável em prol da organização e uma vontade forte em permanecer membro da organização. Porter (1976) acrescenta que o compromisso organizacional se baseia numa orientação positiva perante a empresa, sendo materializada na forma como o indivíduo se relaciona com a organização e na vontade de manter esse relacionamento. Estabelece-se, então, uma analogia entre este tipo de relação laboral e o casamento.

Estas concepções unidimensionais foram sendo substituídas por perspectivas multidimensionais, que encaram o compromisso como um estado que detém várias dimensões. “Sucedem-se, porém, que o *constructo* é multidimensional, sendo comumente aceite a pertinência da distinção entre as dimensões afectiva, normativa e instrumental” (Cunha *et al.*, 2007, 225).

De entre os diversos modelos multidimensionais destaca-se o de Meyer e Allen (1984,1991) por assumir um carácter conciliador em relação aos estudos anteriores e por ter uma elevada utilidade prática<sup>21</sup>. Através da análise da realidade empresarial e dos estudos anteriores chegaram à conclusão que o compromisso organizacional deve

---

<sup>21</sup> Outros modelos multidimensionais relevantes são os de: O`Reilly, Caldwell e Chatman (1986, 1991) e o de Jaros, Jermier, Koehler e Sincich (1993).

ser visto como “ (...) um estado psicológico que caracteriza a relação que o empregado mantém com a empresa e consideram que tal estado tem uma forte influência sobre a decisão do trabalhador de continuar sendo membro da organização” (Rodriguez *et al.*, 2005, 6). O principal elemento inovador deste modelo é a categorização da intensidade deste vínculo psicológico, através da criação de três dimensões do compromisso, entre elas: compromisso afectivo, compromisso de continuidade e compromisso normativo.

O *compromisso afectivo* traduz-se na identificação emocional com os valores, missão e objectivos da empresa. Isto é, os colaboradores sentem-se psicologicamente confortáveis, mantendo um estado de envolvimento emocional em relação à organização. Existe, por isso, um desejo de permanecer na empresa, que implica a realização de sacrifícios em benefício desta. Neste sentido, é importante referir que qualquer elemento que fortaleça a identidade comum favorece este tipo de compromisso. Para finalizar, há que frisar que os estudos empíricos nesta área demonstram que as PPRH exercem uma influência significativa sobre este tipo de compromisso (Rodriguez *et al.*, 2005).

O *compromisso de continuidade* resulta da percepção, por parte do colaborador, dos custos associados ao abandono da organização. O indivíduo permanece na organização porque necessita o que esta lhe proporciona ou porque percebe o mercado de forma negativa. Existe a necessidade de não perder o investimento já efectuado e uma análise da relação custo/benefício do abandono da organização. É importante salientar que, o que desenvolve este tipo de compromisso são as actividades que demonstram ao trabalhador o que pode perder se sair da empresa ou qualquer elemento que diminua as expectativas de emprego fora da organização. O *compromisso de continuidade* constitui, assim, um contrato psicológico transaccional, baseado no princípio do intercâmbio económico. Por último, há que frisar que as estratégias de RH (retribuição, formação, higiene e segurança, etc.) são mais uma vez determinantes para fomentar esta tipologia de compromisso (Rodriguez *et al.*, 2005).

O *compromisso normativo* tem como base a percepção de uma obrigação moral, por parte dos colaboradores, de permanecerem na empresa. É reflectido um sentimento de dívida para com a organização, estabelecendo-se um contrato psicológico relacional. Os indivíduos com elevado nível de compromisso normativo sentem-se na obrigação de permanecer porque acreditam que é o moralmente correcto. Tem como antecedentes os

primeiros processos de socialização<sup>22</sup>, mas também os processos de socialização organizacional. Isto leva a que as pessoas ajam de determinada forma porque acham que é a norma e o moralmente correcto. Resumindo, o compromisso normativo incide no conjunto de pensamentos, de reconhecimento, obrigações e deveres morais do colaborador para com a organização. A influência da estratégia de RH cinge-se ao desenvolvimento do sentimento de dívida por parte dos clientes internos.

“ As diversas definições têm em comum considerarem o comprometimento organizacional como uma ligação psicológica entre o indivíduo e a organização” (Nascimento *et al.*, 2008,116). Independentemente, da definição utilizada existem três aspectos comuns que devem ser destacados. O primeiro é a aceitação dos objectivos, missão e valores da empresa, o segundo a vontade de realizar sacrifícios pela empresa e o terceiro a vontade de permanecer na organização.

Existem vários antecedentes do compromisso organizacional. “For example, Knoop (1995) found no correlation between job involvement and job satisfaction, a significant correlation between organizational commitment and job satisfaction, and a moderate correlation between job involvement and organizational commitment” (Reid *et al.*, 2008, 43). O contrato psicológico é um dos antecedentes mais relevantes e constitui um estado intrinsecamente relacionado ao compromisso organizacional. É um conceito que deve ser explorado e explicado, de forma a perceber tudo o que implica a relação de compromisso. Estes dois conceitos são muito próximos, mas não devem ser confundidos. Há que destacar que “ (...) o empenhamento<sup>23</sup> não trata a questão da reciprocidade ou obrigação – que é inerente ao contrato psicológica” (Cunha *et al.*, 2007, 226). Como afirma Torres (2008,45) “ (...) este contrato, se for cumprido, trará inúmeras vantagens, tanto para o recurso humano, na medida em que a organização se compromete a cumprir as expectativas, como, para a organização, pois uma das vantagens a destacar é a alta taxa de retenção, ou seja, o recurso humano sentir relutância em demitir-se”. O que importa reter é que, apesar de não serem dois conceitos similares estão interligados. Pode-se, então considerar o contrato psicológico como o conjunto de “ (...) percepções dos empregados acerca dos deveres que a organização tem para com eles e dos deveres que eles têm para com a organização”. (Cunha *et al.*, 2007, 214). Constitui aquilo que reside na mente dos indivíduos e, por isso, determina a relação dos colaboradores com a empresa. É importante frisar que, para que exista

---

<sup>22</sup> Socialização primária e secundária

<sup>23</sup> Conceito utilizado em Cunha *et al.*, 2007 para designar compromisso organizacional.

compromisso, é necessária uma ligação que vá para além do contrato jurídico, entrando no campo do contrato psicológico. Resumindo, o contrato psicológico implica compromisso (Torres, 2008) e o compromisso organizacional implica uma ligação psicológica (Rodriguez *et al.*, 2005) sendo a principal diferença entre estes dois conceitos a reciprocidade por parte da organização (Cunha *et al.*, 2007).

O compromisso organizacional assume, então, uma importância estratégica com base no capital humano. As reacções e atitudes positivas dos colaboradores conduzem a uma propensão para um comportamento positivo em que o indivíduo está disposto a agir em benefício da empresa. Neste sentido, o compromisso organizacional está relacionado com as expressões: implicar, envolver, empenhar, arriscar, expor, responsabilidade, obrigação e identificação psicológica com o trabalho. Além disso, está relacionado com temas como a motivação, satisfação, *turnover* e posto de trabalho (Torres, 2008).

Este compromisso está, também, relacionado com a fidelização de clientes internos. Partindo do pressuposto que, “ a fidelização dos empregados à organização passa pela criação e manutenção de uma relação de trabalho, onde haja convergência entre os interesses da organização e os interesses de cada trabalhador” (Bilhim, 2009, 295), pode-se concluir que fidelização de colaboradores e compromisso organizacional têm a mesma finalidade: fazer das pessoas um factor crítico de sucesso.

Concluindo, o compromisso organizacional constitui um tema fulcral em GRH, pois caminhar em conjunto para o sucesso implica uma relação de compromisso entre os diferentes membros da organização. Tudo isto, leva a que o compromisso organizacional “ (...) seja considerado como objectivo a alcançar pela direcção de RH, isto porque exercem um impacte positivo sobre a performance empresarial” (Rodriguez *et al.*, 2005, 11).

### **2.3 Relação entre as Políticas e Práticas de Recursos Humanos e o Compromisso Organizacional como vista ao Sucesso Empresarial**

As pessoas nascem, crescem, aprendem, trabalham e divertem-se dentro das empresas (Chiavenato, 2004). Por isso, a relação das pessoas com as organizações deve ser regulada e maximizada. “Observers of work organizations have attempted to establish reliable linkages between employee attitudes and organizationally relevant behavior” (Chelte e Curt, 1986, 553). O compromisso organizacional revela-se, então,

fundamental para o sucesso empresarial através do capital humano. Neste sentido, as empresas devem desenhar a sua estratégia tendo em conta a natureza multidimensional do compromisso. “ A obtenção de um elevado grau de compromisso dos empregados para com a organização tem sido considerado por numerosas empresas como um objectivo a atingir pela direcção de RH, devido à convicção generalizada acerca da sua capacidade de impacte positivo sobre a performance empresarial” (Rodriguez *et al.*, 2005, 3).

O compromisso organizacional, enquanto ligação psicológica dos colaboradores à organização, pode ser influenciado por diversos factores. A forma mais eficaz de fomentar o compromisso são as PPRH. Através da delineação estratégica da GRH é possível comprometer as pessoas com a organização, provocando comportamentos positivos em benefício da organização. “ Recentemente, têm-se adoptado de forma consensual e complementar, no que se refere à sua definição, os termos compromisso e envolvimento como produtos destas práticas” de RH (Velo, 2007, 56). É, por isso, importante referir que as PPRH criam relações de cooperação entre trabalho e gestão, levando pessoas a trabalhar mais e melhor e funcionando como elemento facilitador da partilha de objectivos (Velo, 2007). Há também que destacar que as PPRH exercem influência sobre as três tipologias de compromisso organizacional definidas por Mayer e Allen (1991). Rodriguez *et al.* (2005, 22) revela que “ (...) uma vez definidos os níveis de compromisso afectivo, normativo e de continuidade que são requeridos pela empresa e partindo do facto exposto anteriormente de que podem existir determinadas práticas de RH que incidam de forma diferente tanto com respeito à magnitude, como quanto ao sentido da relação no desenvolvimento de cada um desses componentes do compromisso (...)”.

Esta relação entre o compromisso organizacional e as PPRH é de ordem bilateral, já que a influência se desenvolve num duplo sentido. É unânime que as PPRH influenciam o compromisso, porém há que destacar que o compromisso também pode influenciar a definição estratégica da GRH. Uma empresa que tenha como visão estratégica o sucesso empresarial pelo capital humano necessita contemplar o compromisso dos colaboradores com um dos principais objectivos estratégicos, o que faz com que o compromisso organizacional seja um elemento essencial na definição das PPRH. Assim, é importante mencionar que, muitas vezes, as PPRH são definidas em função dos níveis de compromisso organizacional.

Os antecedentes do compromisso organizacional são demonstrativos da influência retratada. Alguns autores consideram mesmo, as PPRH como um dos principais antecedentes do compromisso organizacional, juntamente com o contrato psicológico ou as características empresariais. Os estudos realizados confirmam a importância das PPRH como antecedente do compromisso afectivo, do normativo e do de continuidade. É demonstrada, então, a estreita ligação entre as PPRH e o compromisso organizacional, na sua coexistência e influência mútua. “À luz da literatura empírica sobre o tema, pode-se afirmar que, de todos os antecedentes distantes mencionados, as estratégias de RH são as que apresentam relações mais fortes e consistentes, o que parece confirmar a capacidade de incidência destas estratégias sobre o compromisso (...). (Rodriguez *et al.*, 2005, 15).

A influência (directa ou indirecta) das PPRH no compromisso organizacional pode variar consoante o tipo de prática. A gestão do desempenho, por exemplo, constitui uma prática privilegiada para fomentar o compromisso. Ao permitir estabelecer objectivos e critérios de desempenho assume um papel fulcral na conquista do compromisso organizacional. Sotomayor (2007, 88) dá ênfase a esta questão referindo que as “ (...) avaliações do desempenho condicionam uma vasta gama de atitudes e comportamentos dos trabalhadores no local de trabalho e que, em última instância, pode influenciar o seu desempenho. De entre essas atitudes, o compromisso organizacional revela-se importante dada a interligação entre o respectivo conceito de avaliação do desempenho, principalmente, quando este último é entendido na sua acepção mais lata, a de gestão do desempenho”. O sistema de recompensas, quando delineado correctamente, também exerce uma influência positiva no compromisso organizacional. “A respeito das estratégias de compensação, uma política retributiva acima da média e vinculada ao rendimento organizacional pode incrementar o compromisso afectivo” (Rodriguez *et al.*, 2005, 16). Por último, a socialização constitui, igualmente, uma influência significativa no compromisso organizacional. Como afirma Cunha *et al.* (2007, 249) “ Os processos de socialização representam elementos fulcrais na formação de tais laços (...)”.

Para que a influência das PPRH sobre o compromisso seja positiva é fundamental que os objectivos de negócio estejam alinhados com os objectivos individuais dos colaboradores. “ Desta forma, para se obter vantagens competitivas e atingir as suas metas, as organizações necessitam de pessoas comprometidas que se identifiquem com a organização, para que isso aconteça é necessário que a empresa

possibilite condições para que os seus colaboradores alcancem os seus objectivos pessoais” (Müller *et al.*, 2005, 511). Como foi referido anteriormente este alinhamento estratégico implica uma relação de proximidade entre PPRH (avaliação do desempenho e recompensas, por exemplo), os objectivos e a estratégia de negócio, conjugando-se interesses e envolvendo todos os *stakeholders*, sempre com a finalidade do sucesso empresarial. Posto isto, constata-se que só um alinhamento entre pessoas e organização permite fomentar o compromisso organizacional nas suas diferentes dimensões mas “Obviamente que esta inclusão só fará sentido se as estratégias e práticas de RH tiverem capacidade de influenciar a geração e o desenvolvimento dos vários elementos do compromisso organizacional” (Rodríguez *et al.*, 2005, 11).

Para que se consiga atingir o compromisso, os colaboradores necessitam perceber claramente: o que é o seu trabalho, a missão da empresa, os objectivos de negócio, o que se espera dele e qual deve ser a sua contribuição. Ora algumas destas questões, quando não tratadas de forma estratégica, constituem entraves significativos ao compromisso organizacional. As diversas pesquisas empíricas demonstram que a diferença entre o que se espera do indivíduo e o que indivíduo pensa que deve fazer é o principal entrave ao compromisso organizacional. Para que isto não aconteça é fundamental que as questões relacionadas com o compromisso entrem na delimitação estratégica.

Beer (citado por Bilhim, 2009, 43) defende que o compromisso, a competência, os custos/eficiência e a congruência constituem as principais variáveis, que permitem perceber a influência da GRH no desempenho organizacional. Segundo este autor, uma das principais formas de avaliar a influência da GRH na empresa é analisar de que forma as políticas de GRH aumentam o compromisso em contexto organizacional.

Tendo em conta o que foi referido até aqui, é importante salientar que as PPRH conduzem ao compromisso organizacional e, conseqüentemente, o compromisso leva ao sucesso empresarial. Sotomayor (2007, 91-92) considera que os últimos estudos sobre esta temática têm evoluído, precisamente, no sentido da atribuição de importância à relação entre o compromisso organizacional e a performance empresarial, “(...) tendo-se constatado que níveis mais elevados de compromisso entre trabalhadores e a organização a que pertencem podem afectar um conjunto de variáveis organizacionais como, por exemplo, as intenções de *turnover*, desempenho e absentismo”. Quando se consegue estabelecer esta relação positiva entre PPRH e compromisso organizacional a performance empresarial aumenta. As organizações que conseguem obter elevado grau

de compromisso dos seus colaboradores atingem melhores resultados, cumprindo os seus objectivos com maior eficiência. Assim, há que frisar que “ genericamente presume-se que as pessoas mais empenhadas denotam maior probabilidade de permanecer na organização e de se empenharem na realização do seu trabalho e no alcance dos objectivos organizacionais” (Cunha *et al.*, 2007, 214).

Os colaboradores com elevados índices de compromisso sentem-se valorizados e, por isso, identificados com a empresa. Isto leva os clientes internos a sacrificarem-se em prol da organização: “Quanto maior é a identificação, mais a organização lhes proporciona um sentido de identidade” (Cunha *et al.*, 2007, 232). Esta identidade conduz a um ajustamento entre indivíduo e organização, que origina um sentimento de pertença fundamental para uma boa performance individual e organizacional.

Sintetizando, é importante referir que “não é possível compreender a vida organizacional sem o entendimento dos laços que ligam as pessoas às organizações. Para serem bem sucedidas, as organizações não podem descurá-los – e necessitam especialmente de prestar atenção às práticas, políticas e ocorrências que podem influenciá-los” (Cunha *et al.*, 2007, 249). O compromisso organizacional constitui, então, uma das principais formas de chegar ao sucesso empresarial pelo capital humano, sendo as PPRH a forma mais eficaz de conseguir esta ligação entre colaborador e empresa.

### **3. Metodologia**

A metodologia assume papel de destaque num trabalho desta natureza. Neste âmbito, foi efectuada uma análise dos principais aspectos metodológicos. Tratando-se de um relatório de estágio, este capítulo não se vai revelar tão intensivo como seria um capítulo metodológico de uma dissertação de mestrado. Todavia, existem uma série de aspectos que há que colocar em evidência.

Quando se fala em metodologia é importante começar por definir o tipo de estudo que se pretende realizar. Existem três tipologias de estudos: estudos exploratórios, estudos descritivos e estudos explicativos (Cervo, 2002). Começando por falar dos estudos exploratórios pode-se afirmar que estes se realizam, quando queremos conhecer uma realidade que até então não é conhecida; podemos acrescentar que estes estudos não contêm hipóteses e responde essencialmente a questões de ordem genérica. Por outro lado, os estudos descritivos têm como principal objectivo fazer uma descrição de uma determinada realidade; ao contrário do estudo exploratório este estudo já implica algum conhecimento da realidade que se vai estudar e contém algumas hipóteses de cariz interrogativo. Por último, é importante referir as principais características dos estudos explicativos. Este tipo de estudos têm como objectivo principal explicar a realidade e procurar as causas de determinados fenómenos, sendo considerado o estudo das hipóteses por excelência. Neste sentido, pode-se afirmar que este estudo é de cariz exploratório, com especial incidência na descrição da realidade e análise do compromisso organizacional.

Este relatório privilegia o método qualitativo. Baseando-se em técnicas qualitativas como a análise documental, as entrevistas ou a observação directa participante, efectuou-se a elaboração de um diagnóstico organizacional sobre as PPRH e o compromisso organizacional. Não se privilegiou a análise de dados, mas sim a descrição, análise qualitativa de diversos componentes.

Passamos agora a uma fase importante da metodologia, definir o “como?” de um trabalho de investigação. Neste trabalho foram utilizadas as duas tipologias de informação: disponível e provocada. A informação disponível é aquela que está ao alcance do investigador, sem que exista necessidade de recorrer a técnicas de recolha de informação. Por outro lado, a informação provocada não está disponível de imediato tendo que ser provocada através de técnicas como o questionário ou a entrevista. No que

se refere à informação disponível foi utilizada: a análise documental, as estatísticas, a imprensa, os documentos da empresa e as obras literárias. Em relação à informação provocada é importante destacar que se recorreu às técnicas da entrevista e da observação directa participante.

A análise documental engloba a consulta e interpretação da informação disponível. O investigador, não tem influência nem controla a construção destas fontes, constituindo meros documentos de consulta. Porém, estes documentos assumem uma importância fundamental para a percepção dos factos empresariais (Cervo, 2002). Há que salientar, ainda, que esta análise irá centrar-se na análise dos documentos existentes na empresa. Os documentos da empresa foram fundamentais para a realização deste trabalho. Uma empresa como a *IBM* possui muitos de documentos e relatórios que visam a melhoria contínua da organização. Através da análise destes documentos, foi possível identificar diversos elementos relevantes como: preocupações da direcção de RH, análise da cultura organizacional, identificação de reclamações, análise do processo de transição, entre muitos outros aspectos.

As estatísticas revelam-se importantes, na medida em que, possibilitam uma ideia geral dos estudos já efectuados na empresa, das preocupações e das principais conclusões retiradas ao longo dos anos. Estas estatísticas permitiram, ainda, efectuar algumas retrospectivas, de forma a perceber a evolução da empresa. Por sua vez, a imprensa é fundamental para a percepção da opinião pública sobre a empresa, constituindo um conjunto de documentos (dirigido às massas) que reflecte a realidade organizacional. Além disso, permite um contacto com casos concretos em que a organização foi destacada. Neste relatório, foram utilizadas algumas reportagens e artigos sobre a *IBM Portugal*. Estas fontes foram sujeitas a uma crítica prévia, de forma, a utilizar apenas informação fidedigna.

A última forma de informação disponível utilizada foi pesquisa bibliográfica. Estes documentos constituíram um auxílio fundamental, tanto para a componente teórica como prática deste relatório. Também aqui foi efectuada a crítica das fontes, de forma a utilizar autores conceituados e teorias recentes.

No que diz respeito à informação provocada, é importante frisar que foram utilizadas as técnicas da entrevista e da observação directa participante. A entrevista é uma das técnicas mais utilizadas em termos de investigação científica relacionada com ciências sociais. Pode-se considerar a entrevista como um acto preparado, que obedece a regras científicas e que visa a recolha de informação com rigor e objectividade (Bayle,

1978). Com o objectivo de recolher informação não disponível, constitui uma comunicação verbal entre entrevistador e entrevistado. Diferindo do questionário, quanto à sua estruturação, possibilidade de aplicação e profundidade de informação, possibilita a recolha de informação pormenorizada de acordo com as necessidades do entrevistado.

Neste relatório foram aplicadas duas entrevistas, que visaram a obtenção de informações sobre o que entrevistado conhece sobre a temática e, por isso, foram aplicadas a líderes. Estes ocupam posições importantes e, assim, têm um conhecimento privilegiado sobre o tema. A finalidade foi recolher informações sobre a GRH do OSIS e sobre a opinião dos especialistas acerca do compromisso organizacional. Foram aplicadas apenas uma entrevista a cada especialista, incidindo nas perguntas abertas. Estas entrevistas foram registadas por um gravador, sendo, posteriormente, redigidas e editadas, podendo ser consultadas no caderno de anexos deste relatório (Anexo B e C).

Existem vários modelos que retratam as diferentes tipologias de entrevistas. Bayle (1978) divide a entrevista em: entrevistas clínicas, entrevistas em profundidade, entrevistas guiadas, entrevistas centradas, entrevista de questões abertas, entrevistas de perguntas pré-categorizadas, entrevistas de “painel”. As entrevistas aplicadas foram *entrevistas de questões abertas*. O entrevistador criou um guião que detém várias perguntas (entre 17 e 21) interligadas por temáticas, que seguem uma sequência pré estabelecida. As temáticas abordadas foram PPRH, gestão estratégica e compromisso organizacional. Todavia, há que destacar que foi dada ao entrevistado liberdade para, dentro da resposta às perguntas, abordar outras temáticas não contempladas nas questões iniciais. É importante referir, então, que foram aplicadas entrevistas semi-estruturadas, com a existência de um guião de entrevista com perguntas abertas, mas atribuindo uma certa autonomia ao entrevistado.

Em relação às técnicas de amostragem é importante evidenciar a existência de amostragens de duas tipologias, amostragens probabilísticas e amostragens não probabilísticas. Nas amostras probabilísticas os indivíduos são seleccionados de forma aleatória, isto é, todos têm a mesma probabilidade de selecção. Outra característica deste tipo de amostra é o facto de possibilitar a extrapolação dos resultados da amostra para o universo. Na outra tipologia de amostra os inquiridos são escolhidos arbitrariamente, tendo por base um determinado critério. Ao contrário da outra tipologia de amostra, neste caso não podemos extrapolar o resultado da amostra para universo.

Dentro das amostragens não probabilísticas existem amostras de conveniência<sup>24</sup>, amostragens por quotas<sup>25</sup>, amostras “casos típicos”<sup>26</sup> e amostragens “bola de neve”<sup>27</sup>.

Neste relatório foi utilizada a amostragens por conveniência, pois, apesar de ter desempenhado funções relacionadas com todos os ACES da *IBM*, o meu trabalho incidiu sobre o OSIS. Além disso, a maior parte do estágio foi passado no edifício do OSIS, fazendo todo o sentido ser esse o meu objecto de estudo. De destacar que foi contemplada 58,7% da população dos ACES, que correspondem a 155 afiliados.

A observação directa revela-se a prova dos comportamentos sociais dos indivíduos ou grupos colocados num local específico. “A observação directa é aquela em que o próprio investigador procede directamente à recolha das informações, sem se dirigir, aos sujeitos interessados. De destacar que apela directamente ao sentido de observação” (Quivy e Campenhoudt, 1992, 165). Através dos sentidos, de factos e realidades o observador tenta retirar conclusões e caracterizar a realidade. Esta observação fornece ao investigador material para, posteriormente, analisar, interpretar e tratar. Quando se coloca em prática uma técnica deste género é necessário descortinar aquilo que não se vê ou ouve de imediato, sendo necessário interagir socialmente com o meio e estar atento aos sinais e elementos camuflados. A observação directa possui algumas limitações. Um primeiro aspecto a salientar é o facto de o observador possuir valores e pré-conceitos que podem condicionar a observação. Outro facto, relevante, é a alteração dos comportamentos dos indivíduos, por saberem que estão a ser observados.

Neste relatório foi utilizada a observação directa participante. Este tipo de observação implica a integração do investigador na organização, fazendo parte de uma equipa e desenvolvendo tarefas no seu quotidiano. Esta integração facilita a percepção do funcionamento dos processos e faz com que os indivíduos se sintam confortáveis com a presença do observador, permitindo retirar algumas ilações e chegar a algumas conclusões sobre a forma como a empresa gere os RH. Esta técnica constituiu um meio privilegiado neste relatório, principalmente para o capítulo do diagnóstico organizacional.

---

<sup>24</sup> Que se caracterizam por englobar os indivíduos que são mais fáceis de encontrar.

<sup>25</sup> Em que a selecção é efectuado por unidades colectivas.

<sup>26</sup> Em que se tem em conta o contexto histórico e os resultados dos estudos anteriores para a selecção.

<sup>27</sup> Que é caracterizada pelo facto de se ir chegando aos inquiridores, através da informação que outros indivíduos vão fornecendo.

## **4. Actividades Desenvolvidas**

Durante o estágio foram desempenhadas tarefas de diversa ordem. Os objectivos gerais definidos para o estágio implicaram, precisamente a realização de tarefas transversais no Departamento de Recursos Humanos (DRH). Existiu, por isso, uma aposta em tarefas que permitissem uma percepção, das funções de um profissional de RH. Estas tarefas serão apresentadas, seguindo uma divisão temática, que as categoriza.

### **Arquivo e Controlo de Informação**

Numa sociedade de informação em que as mudanças ocorrem a um ritmo alucinante, a revisão dos processos de tratamento de informação ganha, cada vez, mais importância. Uma organização que possua informação organizada e catalogada tem a possibilidade, não só, de reagir aos desafios que se lhe colocam, como também de assumir uma atitude proactiva em relação ao meio envolvente e a todos os *stakeholders*.

Em GRH, esta necessidade de transformar informação em conhecimento assume uma importância ímpar, pois, sem conhecer os colaboradores é impossível desenvolver estratégias e procurar a melhoria contínua. Assim, é importante referir que as pessoas constituem um dos pilares dos processos de decisão, funcionando como entrave ou facilitador das estratégias de negócio e de todo o processo de mudança. Tendo isso em linha de conta, optei por começar o meu estágio por esta vertente da GRH, contribuindo, assim para o melhor funcionamento do departamento e da organização.

#### *Processos Individuais de Colaboradores*

Uma primeira tarefa que realizei consistiu no levantamento dos documentos em falta nos processos individuais dos colaboradores. Ao mesmo tempo, fui assegurando a actualização e melhoria desses processos.

#### *Arquivo*

O arquivo de documentos foi uma tarefa que acompanhou todo o meu estágio. Do ponto de vista pessoal, esta função, contribui para um conhecimento generalizado de todo o tipo de documentos que circulam num DRH.

### Reorganização da Informação

Outra função importante foi a reestruturação da organização dos documentos do departamento. Os arquivos físicos e digitais estavam organizados segundo categorias e subcategorias que, por vezes, causavam algumas indecisões no momento da consulta. A minha função foi simplificar e melhorar a organização, de forma a facilitar a consulta. Criei um modelo único (aproveitando as categorias já criadas) e consegui diminuir o tempo de consulta de documentos.

### **Catálogo e Análise de Dados**

#### Balanço Social

O Balanço Social é um documento elaborado anualmente, destinado a todos os *stakeholders*, que resume um conjunto de informações sobre os trabalhadores, projectos, benefícios e acções sociais. Enquanto investigação preliminar, é um dos mais importantes instrumentos de Gestão.

Como já tinha experiência nesta área tentei melhorar a forma como era elaborado este documento de preenchimento obrigatório. As entidades responsáveis obrigam a que entrega seja efectuada em formato “papel” o que dificulta o preenchimento. Centrei-me, por isso, na simplificação do processo. Elaborei um ficheiro, com os moldes dos formulários obrigatórios, de forma a permitir um preenchimento informático.

Assim, efectuei os seguintes procedimentos: análise do balanço social 2008, de forma a perceber os procedimentos e detectar erros; construção de uma matriz (folhas de trabalho); pesquisa em base de dados; recolha de dados; preenchimento da matriz; validação dos dados; preenchimento dos quadros obrigatórios; envio do Balanço Social; digitalização do Balanço Social; arquivo do Balanço Social em base de dados.

Esta tarefa contribuiu para um conhecimento aprofundado da organização e ainda para o desenvolvimento das minhas competências em termos de folhas de cálculo.

#### Actualização dos Ficheiros Mestre

Esta tarefa consistiu na actualização de um ficheiro que contém todos os dados dos colaboradores. Analisei os ficheiros, completei os dados em falta e apresentei sugestões de melhoria. Além disso, calculei alguns índices como por exemplo: o de antiguidade, feminização, permanência, etc., fazendo uma espécie de “mini balanço

social”. Por último, recolhi e analisei as avaliações do desempenho dos últimos três anos, os prémios de desempenho, os prémios trimestrais e alguns dados relativos à formação.

### Questionários

A) Análise de um questionário aplicado aos colaboradores dos ACES. Esta função consistiu no tratamento, validação e interpretação de um questionário, previamente aplicado, no processo de transição dos colaboradores, do cliente para a IBM.

B) Preenchimento de quadros relacionados com Higiene e Segurança no Trabalho. Esta tarefa consistiu na recolha de dados e preenchimentos de quadros, solicitados pela empresa de higiene, saúde e segurança no trabalho, relacionados com as temáticas de higiene, saúde e segurança no trabalho. Estes quadros iriam auxiliar o relatório anual elaborado por esta empresa.

C) Inquérito Comunitário à Inovação. Preenchimento de um inquérito oficial e de preenchimento obrigatório relacionado com a inovação e criatividade.

D) Inquérito INE SPE – Inquérito aos serviços prestados às empresas 2008. Preenchimento de inquérito com dados referentes ao número médio de pessoas que trabalharam na empresa durante o ano, divididos por sexo e formação específica.

E) Inquérito ao custo da mão-de-obra em 2008. Resposta a inquérito do Ministério do Trabalho e Solidariedade Social (Gabinete de Estratégia e Planeamento) sobre os custos com os colaboradores em 2008. Esta tarefa implicou a análise de balancetes e de bases de dados.

### Prevenção<sup>28</sup>

Mensalmente efectuava o cálculo do valor a receber por cada colaborador, em regime de prevenção. Para isso recolhia os ficheiros das escalas (junto às respectivas hierarquias) e conferia os dados, elaborando um novo ficheiro que era enviado para o departamento financeiro. Efectuava, também, o controlo de custos, analisando se o valor pago estava, ou não, dentro do orçamento previsto no início do ano.

---

<sup>28</sup> Consiste num subsídio para os colaboradores que fora do horário tivessem disponibilidade imediata para solucionar eventuais problemas que pudessem surgir.

### Cálculo de Horas

Levantamento do número de horas dedicadas pelos colaboradores a cada projecto de *outsourcing* contratado. Análise dos elementos em falta e notificação dos colaboradores que não tinham os registos actualizados.

### **Auditoria**

Numa época em que as auditorias (principalmente as auditorias internas) estavam na ordem do dia, foi-me solicitado que elaborasse um documento<sup>29</sup> que contemplasse os documentos que um auditor pudesse exigir, bem como o local onde podem ser consultados estes elementos. Para este exercício de reflexão utilizei alguma bibliografia, *sites* governamentais e de empresas privadas, que me possibilitaram um conhecimento mais alargado sobre as auditorias aos DRH. Deste trabalho e, além do documento final, resultaram uma série de sugestões para melhoria do armazenamento da informação.

### **Responsabilidade Social**

Esta tarefa surgiu de uma sugestão que efectuei aos responsáveis pelos RH dos ACES. Ao analisar os programas de responsabilidade social verifiquei que a *IBM* aposta claramente nesta área. Considerei que esta divulgação seria uma forma eficaz de fomentar o compromisso organizacional. Elaborei, por isso, uma proposta de divulgação<sup>30</sup> que visava envolver os colaboradores dos ACES nos programas de responsabilidade social da *IBM*. Para elaborar este projecto utilizei bibliografia diversa e analisei os diferentes projectos da *IBM*.

### **Exercício sobre Carreiras *IBM***

Ao assistir a um seminário sobre as profissões *IBM* verifiquei que existiam algumas dúvidas sobre as oportunidades de carreira, para os afiliados. Foi-me, então

---

<sup>29</sup> Por motivo de confidencialidade este ficheiro não constará em anexo a este relatório.

<sup>30</sup> Documento anexo a este relatório, constituindo o Anexo A.

pedido que elaborasse uma análise crítica<sup>31</sup> sobre esta temática apresentando algumas sugestões para atenuar as dualidades e dúvidas dos afiliados.

### **Matriz de Procedimentos**

Esta função foi-me solicitada pelas hierarquias e resultou da dificuldade em saber quais as regras e procedimentos que abrangiam os colaboradores com diferentes proveniências, já que trabalhadores com origens diferentes têm regras diferentes. Assim, através da análise de diversos documentos internos elaborei um ficheiro<sup>32</sup> que detinha os diferentes procedimentos para as diferentes empresas de origem. Este ficheiro engloba elementos como: transferências, prevenção, escalas de avaliação, recompensas/prémios, ajudas de custo, horários, trabalho suplementar, descansos compensatórios, registos de despesa, etc.

### **Macro Processo de Remunerações**

Por ser um processo que implica a revisão por parte de diferentes entidades, o processo de remuneração dos ACES, implica uma série de procedimentos particulares. Na impossibilidade de efectuar um documento explicativo para todos os ACES, cingime a um dos agrupamentos em que trabalhei. Este trabalho resultou num documento de cerca de 40 páginas<sup>33</sup>, em que é explicado todo o processo (com os respectivos pontos de controlo) e são retratadas as regras remuneratórias, como valor do trabalho suplementar, prevenção, subsídios, entres muitos outros.

Este macro processo de remuneração ficou retratado pormenorizadamente, através de um documento de consulta, que detém tudo o que se precisa de saber sobre este processo. Qualquer dúvida que surja pode ser dissipada através da consulta deste documento.

### **Team Room**

A *Team Room* é uma biblioteca de conhecimento ou repositório de dados, que é utilizada para permitir a partilha de conhecimentos e documentos entre equipas, mais concretamente entre a ERH dos diferentes ACES.

---

<sup>31</sup> . Por motivo de confidencialidade este ficheiro não constará em anexo a este relatório.

<sup>32</sup> Por motivo de confidencialidade este ficheiro não constará em anexo a este relatório.

<sup>33</sup> Por motivos de confidencialidade este documento não constará em anexo a este relatório.

O que me foi pedido foi que analisasse os documentos que estavam disponíveis na *Team Room* e elaborasse uma listagem dos documentos importantes que não constavam desta base de dados. Elaborei essa listagem e introduzi alguns documentos relevantes que ainda não estavam disponíveis a todos os elementos da ERH. Além disso, digitalizei os processos individuais dos colaboradores, de forma a construir um arquivo digital que facilitasse a consulta e recolha de informação relacionada com os processos individuais.

### **Outras**

Realizei ainda outras tarefas como: controlo da realização de formações obrigatórias, convites para formações, controlo das saídas de colaboradores, preenchimento de *check lists* de saídas, actualização de contactos em caso de urgência, participação em diversas reuniões e levantamento de contactos de colaboradores.

\*

As tarefas que desempenhei (no estágio) foram essenciais para a minha formação, enquanto gestor de RH, constituindo uma complementaridade importante ao Programa de Mestrado. Estas tarefas revelaram-se fundamentais para a percepção do funcionamento da organização e dos RH. Tratei de todos os documentos relevantes do Departamento, o que fez com que percebesse, claramente, as dinâmicas de um DRH. Além disso, fui adquirindo competências técnicas, humanas e conceptuais importantes, que funcionaram como complemento fundamental à minha formação. A nível técnico, há que destacar as competências ao nível de programas informáticos como: *Lotus Sometime, Lotus Notes, Team Room, Office*, etc.

Para melhor ilustrar as competências que adquiri optei por utilizar um estudo de Ceitil e Venda (2006), que revela as 16 competências fundamentais do gestor de RH. Estes autores analisam os profissionais de RH, nas empresas contemporâneas e apresenta as características que um gestor de RH deve possuir:

1. Compreensão estratégica: Esta foi uma das competências que adquiri primeiramente. Logo no início do estágio foi-me transmitido a visão estratégica da empresa, o mercado de actividade e os factores críticos de sucesso para o desenvolvimento da ideia de negócio. Apesar de ter sido uma das

primeiras competência adquiridas, foi-se desenvolvendo ao longo da minha permanência na empresa, já que, em todas as tarefas necessitei ter presente estes elementos, transfigurando-se numa das bases de acção.

2. Liderança: Não existiu qualquer desenvolvimento desta competência durante o estágio.

3. Orientação para resultados: Foi uma competência que me foi sendo inculcada durante todo o estágio. Todas as acções que realizei foram orientadas para resultados, existindo uma responsabilização por esses, mesmos, resultados.

4. Adaptação à mudança: No contexto em que estava inserido a adaptação à mudança constitui um imperativo. Ao trabalhar com quatro ACES diferentes e ao estar presente, fisicamente, em dois deles, as mudanças ocorriam semanalmente ao ter de me adaptar a dois ambientes organizacionais diferentes e a quatro tipologias de regras distintas.

5. Análise e resolução de problemas: Todas as minhas funções tinham como base o desenvolvimento desta competência. Foi-me inculcado, claramente, que os problemas que surgissem ao longo do desenvolvimento das tarefas, deveriam ser resolvidos por mim. Era atribuída uma elevada autonomia e responsabilização pelas tarefas, e só era aconselhável recorrer ao superior em casos extremos.

6. Negociação e persuasão: Durante o estágio não realizei nenhuma tarefa que fomentasse esta competência. Porém, observei várias vezes situações de negociação e persuasão realizadas pelos meus superiores, o que me permitiu ganhar alguns conhecimentos nesta área.

7. Networking: Foi uma das competências que mais desenvolvi. Quando tinha alguma questão, os meus orientadores não me respondiam a essa questão, mas davam-me o contacto de quem estava mais apto para a responder. Isto fez com que criasse uma rede de contactos profissionais que me permitiam resolver problemas mais rapidamente.

8. Eficácia comunicacional: Esta competência foi, tal como outras já referidas, adquirida nos primeiros dias de estágio. É crucial que a mensagem passe com clareza. Para isso, existem, inclusive, uma série de siglas que facilitam essa comunicação. Esta competência foi sendo lapidada ao longo do

estágio. Exemplo disso, é o aumento substancial da clareza dos emails com o decorrer do estágio.

9. Gestão da diversidade cultural: Não desenvolvi totalmente esta competência, porém observei alguns elementos que me proporcionaram um maior conhecimento.

10. Resiliência: O estágio não permitiu o desenvolvimento desta competência.

11. Auto-desenvolvimento: Desenvolvi largamente esta competência, já que constituía um dos princípios fundamentais do meu estágio. Ao ingressar na organização, esta competência era um dos principais objectivos, tendo sido atingido.

12. Flexibilidade: Pela área onde estagiei e, pelo que já referi na competência quatro, considero que também desenvolvi esta competência.

13. Planeamento e organização: Foi uma das recomendações iniciais dos meus orientadores, que eu tentei seguir à risca, desenvolvendo claramente esta competência. Todos os meus trabalhos eram previamente planeados e cronologicamente programados de forma a conseguir resultados coerentes e de acordo com os objectivos e *timings* da organização.

14. Compreensão interpessoal: Mais uma vez foi um das vertentes que me foi transmitida pelos meus orientadores. Constitui um dos princípios da ERH dos ACES e foi insistentemente inculcada em mim.

15. Iniciativa: Logo na reunião inicial foi-me pedido que tivesse uma atitude proactiva, apresentando sugestões e baseadas num espírito crítico. Tentei fazer sempre isso ao longo do estágio e, exemplo disso, foi o projecto de divulgação da responsabilidade social que propus e a alteração da forma como se organizava o arquivo.

16. Auto-confiança: Esta competência foi uma das que mais desenvolvi ao longo da minha permanência na empresa, existindo uma diferença bastante significativa entre o início e o final do estágio.

Este modelo das 16 competências é ilustrativo da importância que este estágio teve para a minha formação, enquanto profissional de RH. Foi um estágio bastante enriquecedor que permitiu ganhar diversas competências em contexto organizacional

existindo um contacto profundo com o mundo laboral. Além disso, tive a possibilidade de observar uma realidade bastante complexa e rica em termos de RH.

## 5. Diagnóstico Organizacional

### 5.1 A Organização – *IBM* (International Business Machines)

Fundada ainda no século XIX, a *IBM* tornou-se numa referência no sector da informática e das tecnologias de informação. É uma empresa global que dá suporte aos seus clientes em 170 localizações distintas. Com cerca de 398 000 colaboradores espalhados por 75 países, presta aos seus clientes uma grande variedade de serviços e produtos.

A cultura da *IBM* assenta em três princípios básicos criados por Thomas Watson, o seu fundador. O primeiro é o “respeito pelo indivíduo” que determina toda a política de RH. O segundo princípio é “prestar o melhor serviço ao cliente”, fomentando de forma clara o primado do cliente. Por último, há que mencionar “a busca da excelência” que tem por base a gestão estratégica da qualidade.

No início, esta empresa, dedica-se exclusivamente à produção e comercialização de *software* e *hardware*. Todavia, as mudanças constantes na sociedade e a evolução dos sistemas tecnológicos fizeram com que a *IBM* percebesse que necessitava de mudar rapidamente a sua estratégia. Num mundo marcado pela mudança, em que a concorrência aumenta a cada instante, torna-se crucial, para as empresas, o desenvolvimento de elementos diferenciadores que os coloquem em posições privilegiadas.

Habituada a estar no topo, na década de 90, a *IBM* viu a sua situação complicar-se e começou, mesmo, a dar prejuízo. Como afirmou Câmara (2000, 73) “Na verdade, como o exemplo da *IBM* bem demonstra, a complacência do líder de mercado pode ser tão mortífera como a falta de ambição de quem está na fase de ingresso”. A *IBM* decidiu, por isso, partir para uma nova aventura de forma a reencontrar a liderança do sector das TIC<sup>34</sup>. Hamel e Prahalad (1995) referem, precisamente, que para competir no futuro, importa na actualidade criar e dominar oportunidades emergentes, situação contrária à da *IBM*, em que, os sucessivos anos de liderança fizeram com que se tornasse numa organização fechada em si própria, burocratizada e com regras rígidas. Esta quebra no seu desempenho fez com que, a *IBM* deixasse o antigo modelo e passasse a ser uma companhia que assume riscos, aprende e desenvolve novas

---

<sup>34</sup> Tecnologias de Informação e Comunicação

habilidade/conhecimentos, criando valor acrescentado para todos os seus *stakeholders*. Esta nova visão estratégica aliada aos princípios básicos definidos por Watson fizeram com que a *IBM* tivesse uma rápida recuperação.

Lou Gerstner é uma figura incontornável da história da *IBM* sendo visto como o rosto de toda esta mudança. Quando chegou à *IBM* em Abril de 1993 deparou-se com uma organização perdida no tempo, com prejuízos bastante avultados, o que o levou a analisar minuciosamente cada unidade de negócio e cada departamento e o resultado foi a aplicação de políticas de *downsizing* que reduziram as despesas em 7000 milhões de dólares. Outra das medidas de Gerstner foi a identificação do factor crítico de sucesso da *IBM*. Ao analisar a realidade em que se inseriam constatou que, o que, os diferenciava dos outros era a sua capacidade de ser um fornecedor integrado, ou seja, um “supermercado” de bens de alta tecnologia. A aposta forte na venda de serviços aliada a reestruturações nos sectores de *hardware* e *software* fizeram com que a *IBM* se tornasse novamente líder em tecnologia.

De uma empresa de *software* e *hardware* passou a uma empresa que tem na prestação de serviços o seu principal rendimento, alterando, inclusive, a sua missão e visão. A busca de soluções integradas consoante as necessidades dos clientes passou a ser o centro da estratégia de negócio da *IBM*, transformando-a na única organização capaz de criar soluções *end-to-end*, o que levou Bill Gates a afirmar que é a única empresa que receia realmente.

Em termos de RH há que destacar que cada *IBMer* passou a estar comprometido directamente com os resultados, sendo responsabilizado por eles; o que levou à criação de uma política de autonomia e responsabilização em simultâneo. Além disso, foi induzido nos colaboradores que antes de serem *IBMers* eram membros da sua divisão, departamento ou secção, existindo a necessidade de contribuir diariamente para o seu sucesso. Isto conduziu ao aparecimento de uma responsabilização individual, que leva os colaboradores a sacrificarem-se em prol da sua equipa.

Os primeiros tempos foram conturbados, pois uma mudança desta natureza implica alterações estruturais importantes. Porém, esta estratégia reactiva impulsionada pelas mudanças no meio, em que a *IBM* se insere, deu resultado e permitiu que reassumisse a liderança mundial no sector das TIC. Com receitas a rondar os 104 mil milhões de euros em 2008, esta multinacional apostou em I&D<sup>35</sup>, detendo cerca de 34

---

<sup>35</sup> Investigação e Desenvolvimento

centros de produção, 20 laboratórios de investigação e desenvolvimento e mais de 3000 cientistas. Há também que destacar que, nos últimos 15 anos, a *IBM* é a empresa com mais patentes registadas tendo sido considerada em 2009 a 4ª marca mais valiosa do mundo num estudo da consultora *Brandz*.

Assim, é importante mencionar que, actualmente, a *IBM* oferece os seguintes produtos/serviços:

- ✓ Hardware: Servidores numa solução à medida de cada cliente
- ✓ Software: líderes em *middleware*
- ✓ Serviços: conhecimento e valor acrescentado
- ✓ Tecnologia: a vanguarda em tecnologia de base
- ✓ Soluções *on demand*: Um novo modelo paradigma no sector das TIs (uma nova “Utility”)
- ✓ Financiamento Global: flexibilidade de *leasing* e de programas de financiamento

### **5.1.1 A IBM em Portugal**

Em Portugal, a implementação da *IBM* data de 1938, porém só no ano de 1949 passou a ter a designação actual *Companhia IBM Portuguesa, S.A.*

O Grupo *IBM Portugal* integra cerca de 1250 colaboradores divididos por vários projectos e assume a liderança no mercado das tecnologias de informação. Nos últimos cinco anos foi, também líder em serviços e assumiu um papel central no *outsourcing* em Portugal. Especialista nesta área mantém contratos sucessivos com algumas das maiores empresas portuguesas, criando uma rede alargada de parceiros comerciais que constituem a essência do negócio *IBM*.

Tal como aconteceu na casa-mãe, a década de 90 foi um período atribulado, marcado pela fase de implementação da mudança operada. A *IBM Portugal* passou, então, a apostar tudo na criação de soluções e conceitos, seguindo o lema “*on demand business*”, que se materializa na procura de modelos particulares que vão de encontro às necessidades dos clientes, baseando-se no conceito de: *um cliente uma solução*. Independentemente do tipo de mudança organizacional existe, na maioria das vezes, uma resistência à mudança, pois as organizações são, por natureza, conservadoras rejeitando, *a priori*, aquilo que é novo ou incerto.

Os processos de globalização económica implicaram uma percepção de que o mundo empresarial é dinâmico, amplo e competitivo. A resposta a estas novas configurações levou a uma aposta forte no estabelecimento de parcerias estratégicas, que chegam mesmo a ser efectuadas com os seus concorrentes. O conceito de coopetição<sup>36</sup> passou, então, a estar presente no quotidiano da *IBM*. O trabalho em conjunto faz com que sobressaiam o que cada coopetidor tem de melhor e, conseqüentemente, influencia positivamente o desempenho de cada organização. Exemplos disso são as inúmeras parcerias e projectos conjuntos que a *IBM* tem vindo a desenvolver, por exemplo, com a *Microsoft*.

Com todas estas alterações, os projectos de *outsourcing*<sup>37</sup> passaram a assumir lugar central nos negócios da *IBM Portugal*. A busca de soluções particulares para cada cliente levou ao desenvolvimento deste segmento de negócio. Actualmente, a *IBM* é líder de *outsourcing* em Portugal, possuindo projectos com algumas das mais importantes empresas portuguesas.

Um dos principais desafios esteve relacionado com os RH. Os colaboradores não estavam preparados para prestar serviços ao cliente pois, até aqui, a *IBM* apenas vendia produtos, sendo o serviço pós venda assegurado por subcontratados. As mudanças nas PPRH caminharam no sentido de uma mudança na cultura organizacional, passando o foco a estar centrado nas necessidades do cliente. De uma cultura obsoleta passa-se para uma cultura que tem como base a flexibilidade e dinamismo. Estas reestruturações de fundo repercutiram-se na forma de encarar a gestão das pessoas.

## 5.2 O Outsourcing na IBM Portugal

O *outsourcing* constitui a principal área de negócio da *IBM Portuguesa*, proporcionando inúmeras oportunidades emergentes que permitem à *IBM* um estudo constante de novos projectos. Sendo um negócio em crescimento, estes projectos assumem particularidades que os transformam num objecto de estudo particular.

O *outsourcing* desenvolve-se nos anos 90, passando a ser encarado de forma estratégica. O principal motivo para as empresas recorrerem à prática do *outsourcing* é a competitividade. Num panorama marcado pela concorrência global, estes processos revelam-se uma mais-valia estratégica para as organizações modernas. No contexto

---

<sup>36</sup> Relação de cooperação entre concorrentes de forma a melhorar a sua performance.

<sup>37</sup> Definição de *outsourcing*

actual o outsourcing tem como objectivos principais: a inovação, a evolução de negócio, a competitividade e a melhoria contínua.

Em Portugal, a *IBM*, conta, neste momento, com vários projectos de outsourcing, relacionados com tecnologias de informação e com outsourcing de serviços. Dos projectos de outsourcing de tecnologias de informação, destaca-se o ACE OSIS, que resulta da parceria entre a *IBM* e o Banco, e conta nos seus quadros com mais de 100 afiliados. Trabalham, também, neste ACE, mais uns quantos IBMERS e subcontratados. É o projecto que envolve um índice mais elevado de capital humano. Além deste projecto, existem vários serviços que são prestados pela *IBM* a outras empresas, mas que não implicam a criação de um ACE.

Zufira<sup>38</sup> (2006) refere que a prática de *outsourcing* consiste em delegar num sócio externo à empresa, a gestão de determinados processos em que esse sócio é especialista. Neste sentido, os projectos de *outsourcing* assentam em dois princípios básicos: o aumento da qualidade e a redução de custos. Assim, é importante frisar que as principais vantagens destes processos são: a eficiência operacional, o agrupamento de actividades relacionadas, a transformação dos processos de negócio, a gestão do conhecimento e a focalização nas actividades que realmente são importantes para o negócio.

Os projectos de *outsourcing* surgem de uma necessidade de prestação de serviço, por parte da *IBM* a um cliente. Para se rentabilizar esta transacção são criados Agrupamentos Complementares de Empresas (ACES), que, no fundo, constituem uma nova empresa da responsabilidade de cliente e prestador do serviço. De desatracar que a *IBM* fica responsável pela maioria do capital da empresa. Este facto faz com que seja a *IBM*, a responsável pela GRH dos ACES. Estes agrupamentos tratam da gestão e melhoria dos sistemas informáticos do cliente, gerindo as aplicações e salvaguardando a resolução dos problemas que possam ocorrer. Cabe, então, à *IBM* fazer esta gestão criando soluções on demand para cada cliente.

Estes acordos que, visam o fornecimento e gestão de infra-estruturas de sistemas de informação, têm, normalmente, uma duração de dez anos, existindo a possibilidade de renovação. A *IBM* oferece aos seus clientes processos de *outsourcing* de estruturas, *outsourcing* de manutenção aplicacional e *outsourcing* de processos de negócio. O mais usual é o *outsourcing* para a manutenção aplicacional, porém a área de negócio onde se

---

<sup>38</sup> Director geral da área de serviços de *IBM* Espanha, Portugal, Turquia, Grécia e Israel.

prevê o maior crescimento é o *outsourcing* de processos de negócio. As empresas do sector da banca em Portugal, recorrem, essencialmente, ao *outsourcing* de manutenção applicacional procurando a melhoria contínua dos seus sistemas de informação.

Estas empresas têm estatutos próprios que implicam uma serie de procedimentos particulares. As pessoas que fazem parte dos “quadros” dos ACES são provenientes dos clientes. Quem estava a executar a tarefas relacionadas com as funções que o ACE vai desempenhar passa a ser (temporariamente) colaborador de esta nova entidade, sob a tutela da IBM, passando a ser designado de afiliado<sup>39</sup>. Estes colaboradores podem regressar às empresas de origem sempre que o solicitem ou, então, aquando do momento da reforma, ou no caso da cessação de contrato de *outsourcing*. As relações laborais alteram-se substancialmente, com a IBM a assumir o papel de empregador. Assim, é importante referir que, a IBM, conta com um número significativo de afiliados. Para além destes colaboradores, trabalham, ainda, nos projectos de *outsourcing*, especialistas da IBM, que fazem a gestão dos projectos, das equipas e redesenham os processos. Estes especialistas, por norma, trabalham em vários projectos.

A transferência de pessoas do cliente para ACE é uma situação que merece destaque. Apesar da transferência não ser obrigatória, as tarefas que passam para o ACE deixam de ser realizadas na empresa de origem o que implica que, se o indivíduo não aceitar a transferência, exista uma alteração do tipo de função. Há que chamar a atenção para o facto de, os trabalhadores do sector da informática darem elevada importância à sua função e ao status social a ela associado; o que faz com que rejeitem o abandono deste sector.

Esta transferência implica uma serie de mudanças. Os antigos colegas passam a assumir o papel de cliente, a IBM passa a ser responsável pelo trabalho, o ambiente muda substancialmente e a passa-se a pertencer a uma cultura organizacional completamente diferente. Por tudo isto, a fase de transição de colaboradores revela-se fundamental para o sucesso dos projectos. Cabe, então, à ERH acompanhar este processo de transição. Cada caso deve ser acompanhado de forma individual, analisando-se minuciosamente todas as alterações e equivalências que se irão atribuir.

O factor humano é crucial para o sucesso deste tipo de projectos. O conhecimento, as competências e o compromisso dos colaboradores constituem o elemento que rentabiliza o *outsourcing*. Os projectos de *outsourcing* visam, portanto,

---

<sup>39</sup> Afiliados – Pessoas que são provenientes do cliente para trabalhar nos processos de *outsourcing* e que a responsabilidade da sua gestão é da IBM

alcançar maior produtividade, maior qualidade, maior controlo e maior ganho financeiro. Esta relação otimiza os processos de gestão informática, diminuindo os custos e aumentando a eficiência. Em termos de GRH existem uma série de particularidades que serão aprofundadas mais à frente.

### 5.3 Caracterização da População

O diagnóstico organizacional centra-se na análise do compromisso organizacional dos afiliados para com a IBM, tentando-se descortinar de que forma esse compromisso influencia a performance organizacional. Para esse efeito foi seleccionada uma realidade empresarial concreta com características muito particulares.

Na impossibilidade de estudar a totalidade de pessoas ligadas aos ACES, surgiu a necessidade de se constituir uma amostra que pudesse ser representativa da realidade. O tipo de amostra é por conveniência e abrange o ACE OSIS. Apesar do estágio incidir nos diversos ACES ligados à IBM, a minha presença *in loco* cingiu-se, em grande parte do tempo, ao OSIS. Como uma das metodologias privilegiada é a observação directa participante foi necessário limitar a amostra a este ACE.

A criação do OSIS resultou do contrato de *outsourcing* realizado entre a IBM e o Banco e o seu principal objectivo é a gestão e melhoramento dos sistemas de informação/comunicação da empresa do sector da banca. Esta entidade bancária deve ser encarada como cliente, já que funciona como consumidor do serviço. O OSIS dedica-se ao melhoramento dos sistemas informáticos, trabalhando com várias aplicações e sistemas diferentes como *mainframe* ou o *OIS*. Para que estes sistemas funcionem correctamente, os colaboradores introduzem alterações constantes que visam a melhoria das aplicações.

A execução deste projecto originou a necessidade da execução da transferência de colaboradores para este agrupamento, sendo esses colaboradores o objecto de estudo deste relatório. Estes afiliados, foram transferidos para a tutela da IBM, porém, caso queiram ou a empresa deseje, regressam à sua empresa de origem. Se isto não acontecer, o regresso só acontecerá na altura da aposentação. O que importa reter é que os colaboradores que se encontram ao serviço do OSIS estão sujeitos a regras, termos e condições da organização bancária e da IBM.

Enquanto colaboradores do OSIS existem três tipologias distintas de colaboradores: os IBMers, os afiliados e os subcontratados. Os IBMers são

colaboradores que pertencem aos quadros da IBM e estão destacados para trabalhar, a tempo inteiro ou parcial, neste ACE. Os afiliados são colaboradores que transitaram do cliente para o ACE, passando a ser geridos pelo OSIS. Este ACE passa, então, a ser o verdadeiro responsável por estas pessoas. Estes colaboradores não são IBMers (continuam bancários regidos pelo ACT), tendo um estatuto especial de afiliados. Os subcontratados são pessoas que são contratadas a outras empresas para realizar funções específicas. De destacar que neste diagnóstico serão apenas contemplados os afiliados. Esta escolha resulta do ambiente organizacional em que estive inserido (continha na maioria afiliados) e da especificidade desta ligação laboral.

A amostra será constituída pelos colaboradores do OSIS. Esta amostra representa 58,7% dos colaboradores que estavam englobados na minha jurisdição. De destacar a enorme diferença entre os sexos, com 89,03% de homens e apenas 10,97% de mulheres. O facto das empresas estarem ligadas ao ramo da informática constitui a explicação para esta discrepância, pois as profissões do sector informático estão associadas ao homem. A grande maioria destes colaboradores fazem parte do ACE desde que este foi constituído. A idade média dos colaboradores é de 45 anos. Em relação ao nível habilitacional é importante referir que 63,87% da população tem habilitação equivalente ao ensino secundário e que 26,45% possui curso superior. Conclui-se, então, que apenas 9,67% têm habilitações inferiores ao 12º ano de escolaridade. Tendo em conta o contexto Português, pode ser considerada uma população letrada, que tem elevadas expectativas nas relações com a organização onde trabalha.

#### **5.4 A Gestão de Recursos Humanos no OSIS (Afiliada da IBM Portugal)**

A IBM efectua uma aposta forte em adequar as tecnologias de informação e comunicação às necessidades das pessoas e das organizações. As suas práticas de gestão e responsabilidade social já lhe valeram vários prémios e reconhecimentos. É tudo isto que torna a IBM líder do mercado das tecnologias de informação, líder no mercado de serviços (últimos 5 anos) e líder do mercado de *Outsourcing*. Posiciona-se como única na criação de novas soluções e novos conceitos, que, uma vez lançados, se transformam em êxitos para a IBM e para a comunidade, permitindo fazer a diferença em relação aos concorrentes do sector. Seguindo o lema que cada caso é um caso, auxilia as empresas na busca do sucesso, estudando as particularidades e apresentando soluções únicas.

Como é óbvio esse trabalho tem um valor acrescentado para as empresas, o que permite à IBM fazer a diferença pela personalização das TIC. Os ACES são exemplo disso mesmo, ao criarem soluções para a gestão e melhoria dos sistemas informáticos.

A GRH na IBM Portugal centra-se, por isso, na valorização das pessoas. Parte-se do pressuposto de que as pessoas têm uma influência crucial na performance organizacional, constituindo um factor crítico de sucesso. A IBM considera fundamental que os seus colaboradores tenham, claramente, presente a missão, os valores e os objectivos da empresa, pois se isto não acontecer, os obstáculos ao desenvolvimento organizacional aumentam substancialmente.

Os seus valores são o primado do cliente, a inovação e a honestidade/responsabilidade, o que faz com que, as acções assumam determinadas configurações. Privilegia-se a capacidade de resolver problemas, a responsabilidade social e o primado do cliente. A IBM tem, então, uma atitude proactiva em relação aos clientes. O princípio seguido consiste na antecipação das necessidades dos clientes, efectuando uma construção prévia do futuro. Mesmo nas tarefas do quotidiano, existe a preocupação de uma melhoria contínua, de que é exemplo o projecto sobre auditoria que me pediram para realizar. Um dos principais desafios que se coloca à IBM é o de comprometer os colaboradores dispersos geograficamente. Muitas vezes, existem colaboradores separados por uma vários Km que estão a trabalhar em prol de objectivos comuns. Esta situação implica um elevado envolvimento e um fomentar, constante, do compromisso organizacional. O conceito de IBMer tem, assim, subjacentes diversos valores partilhados que fazem dos colaboradores da *IBM*, trabalhadores diferentes. Os conceitos de inovação, confiança, responsabilidade social e primado do cliente devem estar presentes em todas as pessoas que trabalham na *IBM*.

O tipo de relação entre a *IBM* e os clientes implica que a o colaborador passe uma imagem equivalente à da organização. As pessoas são o espelho da empresa e, por isso, os valores que movem a acção devem ser os mesmos valores da organização. Segue-se o primado do cliente, privilegiando-se um serviço que visa, sempre, uma melhoria contínua. Procura-se atingir a qualidade total, através da autonomia e responsabilização das pessoas pelos resultados. A realidade dos projectos de *outsourcing* é, em grande parte, semelhante à realidade *IBM*. Apesar de as pessoas serem provenientes dos quadros do cliente, ao ingressarem no OSIS estão sujeitos a alterações que são, minuciosamente, inculcidas nos colaboradores, através de um

processo de integração e socialização<sup>40</sup>. Para que esta transição seja produtiva para ambas as partes, integrantes no processo, o OSIS possui um comité estratégico de RH, que trata das questões relacionadas com as transferências e acompanhamento dos colaboradores.

Os pilares da mudança (já retratada) que ocorreu na IBM foram a aprendizagem, liderança e cultura. No contexto do OSIS, a cultura organizacional não é semelhante à cultura *IBM*, pois os afiliados são marcados pelos traços constituintes da empresa de origem com características próprias do sector bancário. Em termos de aprendizagem e liderança a situação é muito próxima. Nestas três vertentes existe uma tentativa de alinhamento entre o OSIS e IBM, sendo o alinhamento entre culturas o mais difícil de conseguir.

O tipo específico de empresa implica que coexistam várias subculturas, que se relacionam em relações laborais similares. No mesmo projecto, na mesma equipa existem pessoas com diferentes origens e, por isso, marcadas por tipos de cultura distintos. Posto isto, há que mencionar que a cultura organizacional do OSIS é marcada por um conjunto de subculturas oriundas de diversas proveniências. O facto de se tratar de uma relação bilateral entre duas organizações com culturas, valores e visões distintas faz com que o OSIS sofra influência de duas culturas bem vincadas: a de uma empresa multinacional de origem americana e a de uma empresa portuguesa do sector bancário. Apesar das tentativas de uniformização, esta situação nem sempre é conseguida, podendo existir algumas disparidades. É importante destacar que as PPRH funcionam com meio para uniformizar os colaboradores, com a finalidade de os aproximar culturalmente. O que é importante reter é que os ACES são marcados pela existência de diferentes subculturas, que a IBM, através da GRH tenta uniformizar e englobar.

Centrando a análise nas vertentes da GRH do OSIS, é importante salientar que a equipa de recursos humanos (ERH)<sup>41</sup> desenvolve uma série de actividades relacionadas com as PPRH. Por ser um ACE com características particulares não trata de questões administrativas como o processamento de salários. A nível administrativo cinge-se à assiduidade e ao cálculo de abonos variáveis. Devido a estas características, o recrutamento também é uma área que não faz parte das competências dos RH do OSIS. Neste ACE, “os principais problemas e questões estão relacionados com a comunicação” (Entrevistado 1). O que se procura é responder às dúvidas e questões dos

---

<sup>40</sup> Temática que será abordada, pormenorizadamente, mais à frente neste relatório.

<sup>41</sup> No OSIS não se fala de departamento de RH, mas sim de equipa de RH.

colaboradores na altura em que estas são colocadas. Há uma aposta forte na comunicação reactiva e proactiva.

Um dos principais desafios da ERH é a manutenção dos termos e condições da empresa de origem. Como os afiliados estão deslocados, os RH dos ACE tentam efectuar a ligação entre colaboradores, Banco e IBM. Outro desafio consiste na tentativa de mudar mentalidades, inculcando um espírito de mudança permanente. Por fim, é importante frisar que “trabalhar nos RH é uma actividade muito complexa, pois envolve, muitas vezes, os sentimentos e problemas das pessoas. Por isso, o principal desafio é termos de estar preparados para tudo. Temos que saber comunicar, ouvir, resolver problemas, etc.” (Entrevistado 2).

A responsabilização das pessoas aliada a uma elevada autonomia constitui a principal linha orientadora da GRH do OSIS. Dá-se autonomia às pessoas mas responsabilizam-nas pelos resultados e pelo cumprimento de objectivos. A ERH do OSIS funciona, ainda, como ponto de apoio e equilíbrio entre pessoas e organização. Assumindo um dos principais desafios da GRH contemporânea: opera como mediador das relações laborais. Os responsáveis pelos RH são ouvintes e confidentes, ficando responsáveis pelo aumento da satisfação dos colaboradores. Qualquer problema, dúvida ou reclamação é da responsabilidade da ERH, que, se for caso disso, reencaminha a questão para níveis superiores. Este facto é determinante, pois “the employee may recognize the financial problems be dissatisfied with the current job, but attribute the problems externally and still view the organization as supportive” (Yoon e Thye, 2002, 103).

A possibilidade de participar em diversos projectos constitui um dos principais atractivos dos ACES. Ao ingressar na *IBM*, os afiliados, passam a ter a oportunidade de trabalhar em diferentes projectos da empresa. Por exemplo, um colaborador que esteja ligado à OSIS pode vir a participar noutro projecto *IBM*. Esta possibilidade permite uma maior realização dos trabalhadores, já que, lhes possibilita actividades atractivas e um tipo de função que pode ser muito enriquecedor, do ponto de vista pessoal e profissional. A mudança de local físico de trabalho permite, aos colaboradores, um contacto directo com várias realidades e diferentes colegas.

No que diz respeito à comunicação, há que mencionar que existe uma fluidez bastante elevada, quando se tratam de problemas do quotidiano, que podem ser resolvidos através de uma comunicação informal. Existem uma série de abreviaturas que facilitam o processo comunicacional. Estas formas de expressão são do

conhecimento de todos, pois isto permite que todos falam a mesma linguagem. Além de otimizarem a comunicação, estas abreviaturas, fazem parte da identidade da empresa, já que são partilhadas por todos, constituindo algo comum a todos os colaboradores. Eu, por exemplo, quando descobri o significado de todas as siglas senti que estava mais integrado na organização. Apesar disto, quando se tratam de questões confidenciais que necessitam de aprovação dos níveis hierárquicos superiores, a informação circula mais devagar e, por vezes, é difícil de conseguir. Assim, é importante referir que, na *IBM*, a informação e a comunicação é bastante eficaz, porém, quando existem informações confidenciais, essa comunicação e informação é tratada com maior cuidado e é, conseqüentemente, objecto de validação por todos os intervenientes.

O ritmo de trabalho é elevado, com as pessoas a procurarem, incessantemente, atingir os objectivos. Este ritmo acaba por ser motivador, pois a definição constante de objectivos guia os colaboradores pelo caminho que deve ser percorrido. O ritmo de trabalho está, então, relacionado com os objectivos, já que são estes que determinam esse mesmo ritmo.

Os colaboradores estão, prioritariamente, mais ligados à sua equipa e ao seu departamento, do que propriamente à empresa. Por exemplo, se o departamento financeiro falhar, os outros membros da organização consideram que essa falha não os afectará e que nem sequer é um assunto que lhes diga respeito. Este facto, não pode ser encarado como algo negativo, pois como referiu Gerstner, um colaborador antes de defender os interesses da *IBM* deve preocupar-se com a sua equipa ou departamento. A *IBM* considera que, os seus colaboradores devem preocupar-se inicialmente com os objectivos da sua equipa e, se todos cumprirem esses objectivos, o sucesso da *IBM* estará garantido.

A responsabilidade social é uma das principais preocupações da *IBM* e, por isso, também deveria assumir lugar de destaque no OSIS. Conhecida mundialmente como uma empresa socialmente responsável, a *IBM*, contém vários programas que abrangem diversas áreas. O projecto<sup>42</sup> que desenvolvi é demonstrativo da grande preocupação que existe com esta área. Todavia, e tal como é explicitado no projecto, os afiliados não têm uma elevada participação, já que, na maioria das vezes, nem conhecem a existência destes projectos. A divulgação dos programas junto aos afiliados iria constituir uma forma eficaz de promover o compromisso organizacional, visto que, provocaria o

---

<sup>42</sup> Este projecto constará anexo a este relatório.

envolvimento de todos com a *IBM* e aumentaria o compromisso afectivo e normativo dos colaboradores.

O OSIS dá a possibilidade aos colaboradores de flexibilizarem e equilibrarem o seu trabalho, com a sua vida privada. O teletrabalho faz parte do quotidiano. Os colaboradores têm a possibilidade de levar o computador portátil e realizarem algumas das suas funções fora do local de trabalho. Aliás, o regime de prevenção instaurado implica que os colaboradores tentem resolver os problemas que surjam, fora da hora de expediente, a partir do local onde se encontrarem. Esta flexibilidade é encarada de forma positiva pelas pessoas e permite a resolução de alguns problemas pessoais e familiares.

O código de conduta da *IBM* tem uma importância extrema para todas as pessoas que colaboram com esta empresa. Logo, no primeiro dia de permanência na empresa, os colaboradores, incluindo os afiliados, assinam um documento que prova que leram, compreenderam e vão aderir ao código de conduta da *IBM*, designado *directrizes de conduta comercial*. Este código de conduta abrange as relações no local de trabalho, as relações com o cliente e com outras organizações e, até mesmo, as relações nos tempos livres dos colaboradores. Com todas estas regras e recomendações existem aspectos relevantes que são uniformizados, o que contribui para um moldar de comportamentos, fundamental para o compromisso e sucesso organizacional. O código de conduta assume um papel central na GRH da *IBM*, aplicando-se, na totalidade ao OSIS. Serve como guia do capital humano e como garantia da redução de comportamentos não desejáveis. Nos ACES este papel ainda é mais importante, pois, para colaboradores provenientes de outras organizações, este código, auxilia a integração e incute os comportamentos esperados.

A questão da segurança assume lugar de destaque. É importante referir que, tudo funciona com *user id* e *password*, o que permite que se identifiquem acessos e coloquem barreiras a determina informação. Isto possibilita atribuir uma elevada autonomia e, ao mesmo tempo, responsabilização pelos acessos. Ao aceder aos diferentes sítios, quer seja fisicamente ou virtualmente, as pessoas têm, obrigatoriamente de estar identificados. Assim, o controlo de acessos revela-se crucial para a estratégia *IBM*.

As reuniões de *brainstorming* são bastante valorizadas no OSIS. As pessoas, as equipas, os departamentos efectuam regularmente reuniões que servem para melhorar os projectos. Com base na melhoria contínua e primado do cliente, estas reuniões revelam-

se cruciais para a elevada performance do ACE. Além das reuniões de *brainstorming*, existem diversos tipos de reuniões, onde se debatem todos os problemas e decisões que influenciam o desempenho das equipas. Por isso, o acto da reunião tem uma grande importância no OSIS, existindo inúmeras reuniões com objectivos distintos. Estas reuniões constituem o momento em que se podem tirar dúvidas e efectuar correcções nos projectos.

Há que frisar também, que existe uma elevada rotatividade de postos de trabalho. As pessoas não permanecem, por alargados períodos de tempo, na mesma função. Este facto funciona como elemento motivador, transformando o tipo de função num dos atractivos do OSIS. A possibilidade de efectuar vários tipos de função faz com que os indivíduos percepcionem a sua mudança para o OSIS de forma positiva, funcionando como uma recompensa intrínseca relevante. Esta rotatividade contribui, ainda, de forma positiva, para o aumento do compromisso afectivo e de continuidade.

As necessidades de recrutamento resultam da contratação de mais serviços, por parte do cliente, à *IBM*. Quando isto acontece, existe a transferência dos colaboradores que desempenhavam essas funções na empresa de origem. As necessidades de recrutamento são, assim, colmatadas pela transferência de colaboradores para o OSIS. Quando não há possibilidade desta transferência, os postos de trabalho são preenchidos, ou por *IBMers* ou então, por subcontratados que asseguram o funcionamento do serviço.

Muito embora o panorama geral da GRH nos ACES seja encarado positivamente, existem alguns aspectos que são percepcionados de forma negativa. A natureza humana faz com que as pessoas nunca estejam completamente satisfeitas com aquilo que têm ou fazem. O OSIS não é excepção. Apesar das preocupações existentes com a GRH, existem sempre pessoas que querem mais e que consideram que os seus pares estão a ser beneficiados. Esta situação acentua-se com as alterações significativas que os afiliados sofreram ao mudar-se para o OSIS. Deixaram o seu empregador e passaram a colaborar com a *IBM*, o que trouxe alterações na vida das pessoas. Esta mudança trouxe ganhos e perdas e apesar de predominarem os ganhos, nestas situações, as perdas são, sempre, mais valorizadas. Nos processos de mudança existe, na grande maioria das vezes, um período de rejeição à mudança, pois os indivíduos não vêem com bons olhos mudarem de uma situação que conhecem para outra que não sabem o que lhes reserva. No OSIS, este período também foi um pouco turbulento, muito embora, com o passar do tempo, os colaboradores se revelem satisfeitos com a mudança que

fizeram. Exemplo, disso mesmo, é a insatisfação dos colaboradores que, por qualquer motivo, têm que regressar à empresa de origem. Esta fase de transição foi gerida estrategicamente, com a preocupação de estimular, orientar e direccionar colaboradores e, mesmo, passados sete anos continua a ser seguida ao pormenor. Este acompanhamento é realizado pelos RH e constitui um ponto de apoio fundamental para que as pessoas sintam que a organização se preocupa com elas. Os processos de GRH assumem, assim, um papel determinante para o sucesso do OSIS, com especial incidência na gestão da mudança.

Os afiliados, ao estarem numa realidade diferente, podem considerar-se deslocados, por terem deixado de pertencer à sua empresa de origem. Existem várias diferenças entre a *IBM* e o Banco e os níveis hierárquicos constituem uma das principais diferenças. Esta empresa tem uma estrutura matricial: “isto significa que o colaborador tem uma chefia directa, mas para determinados projectos terá outras chefias” (E1). No Banco essa situação não se passava, com uma estrutura mais hierarquizada e com apenas uma chefia. Assim, as PPRH constituem uma forma essencial, de garantir a motivação, satisfação e compromisso dos afiliados. Ao passarem por uma mudança como esta, o clima de dúvida é inevitável e aí reside o grande desafio da GRH do OSIS: fazer com que as pessoas eliminem essa desconfiança e estejam comprometidas e satisfeitas com a organização. As PPRH despertam um espírito de corpo unitário, o que permitem às pessoas estarem envolvidas nos projectos.

Apesar de todas as preocupações com a gestão da mudança aquando da transferência das pessoas para o OSIS, existem aspectos que contêm algumas lacunas. Um dos aspectos relevantes é o clima de incerteza em relação ao futuro. Os afiliados não têm consciência do que o futuro lhes reserva; sabem que se quiserem ou se o OSIS necessitar regressam ao Banco, mas o facto de não terem a certeza de quando será esse regresso gera um clima de incerteza, que deve ser gerido e atenuado através da GRH. Outro aspecto que gera incerteza, nos afiliados ligados ao OSIS, é o desconhecimento das regras a que estão sujeitos. Apesar do esforço, por parte dos RH, em esclarecer e elucidar as pessoas sobre os termos e condições a que estão sujeitos, os afiliados, por estarem sob a regras de diferentes empresas, têm dúvidas sistemáticas. Isto acentua-se, quando há pessoas a trabalharem na mesma equipa que têm regras distintas, por exemplo, no que diz respeito a despesas de deslocação ou compensação de trabalho suplementar. A variação de empresa de origem faz oscilar as regras, o que nem sempre é fácil de gerir. Exemplificando, um colaborador do OSIS, proveniente do Banco, pode

trabalhar na mesma equipa de um IBMer e estar sujeito a termos e condições distintas. Neste sentido, os afiliados nem sempre são conhecedores das regras a que estão sujeitos. Porém, há que afirmar que “os colaboradores encaram a transição com um valor acrescentado” (E1).

“A principal reclamação feita pelos afiliados é a falta de reconhecimento por parte da chefia” (E2). Quando as pessoas não sentem que o seu trabalho é reconhecido começam a contestar e, apesar disto, não acontecer demasiadas vezes, constitui a principal reclamação dos afiliados. Este factor pode influenciar de forma negativa a performance dos colaboradores, criando um sentimento de injustiça que se revela contra produtora.

Estabelecendo, agora, uma ligação entre os elementos práticos e teóricos deste relatório existem uma série de aspectos importantes, que há que destacar. A GRH nos ACES utiliza o modelo da *IBM* e, logo, o modelo americano de GRH. Baseado numa cultura orientada para resultados e perseguição de objectivos, aproxima-se de um modelo instrumental ao encarar as pessoas como um meio ao serviço da eficiência e performance organizacional. Porém, a localização geográfica, território europeu, influencia, de alguma forma, a GRH, inculcando-lhe algum humanismo. Por isso, pode-se considerar que, a GRH do OSIS é de natureza instrumentalista, com laivos de humanismo e, sempre, orientada para resultados e objectivos. Além disso, a influência da GRH portuguesa também implica a valorização das pessoas e a preocupação com a sua vida para além do horário de trabalho.

Como na maioria das organizações, a GRH no OSIS segue, uma perspectiva mista, conjugando as visões *soft* e *hard* dos RH. Algumas das decisões ligadas à GRH vão no sentido do modelo *soft* e outras do modelo *hard*. Influenciado tanto pela GRH americana como pela GRH no contexto português, encara as pessoas como elevado humanismo, mas centra a sua gestão no cumprimento de objectivos estratégicos. O controlo é efectuado sobre os resultados e não sobre os processos. Incide na palavra Humanos, mas aposta, também na harmonização das políticas e práticas de RH com os objectivos da empresa. Por todas estas características considera-se que a GRH no OSIS se situa numa zona híbrida entre o modelo *soft* e *hard*, considerando em simultâneo as palavras “recursos” e “humanos”. É importante frisar que o princípio básico do OSIS é a orientação para resultados.

O tipo de estratégia de RH seguida no OSIS aproxima-se de uma estratégia prospectora. Apesar de ter laivos de outras tipologias de estratégia, predomina um tipo

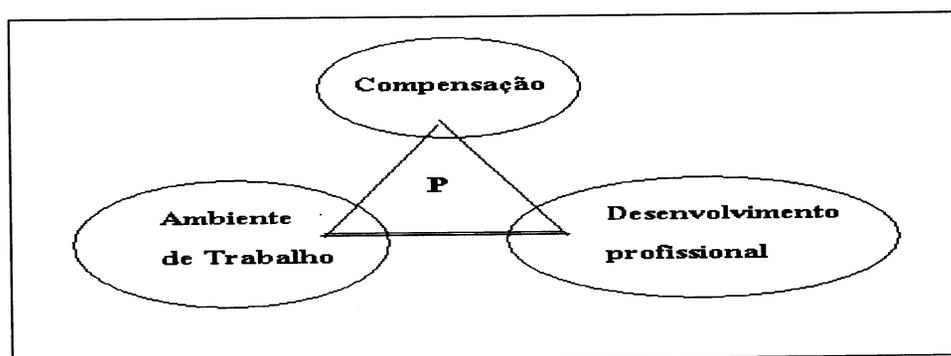
de estratégia prospectora, com especial incidência na gestão por objectivos, associando a gestão do desempenho aos objectivos organizacionais. É uma estratégia orientada para a exploração de novas oportunidades de mercado antes da concorrência. No OSIS, isto materializa-se na busca da melhoria contínua e na busca de novas oportunidade e ideias de negócio. Ao nível da compensação, esta tipologia de estratégia, é orientada para o desempenho e incentivos. Além disso, no OSIS tentam-se prever as necessidades e a insatisfação dos clientes.

Para finalizar, é importante destacar que a *IBM* conta com um grande número de PPRH, porém os afiliados não são afectados pela totalidade destas políticas, pois estão abrangidos pelos termos e condições do Banco. Assim, é importante mencionar que os afiliados são abrangidos pelas políticas de integração, avaliação do desempenho, compensação e gestão de carreiras da *IBM*.

### 5.5 Efeito *IBM* sobre os Afiliados

O efeito que a *IBM* exerce sobre os afiliados do OSIS centra-se em três pontos essenciais: compensação, desenvolvimento profissional e ambiente de trabalho. Estes três elementos materializam-se na influência da GRH sobre as pessoas, sob a forma das PPRH da *IBM*. O desenvolvimento profissional, por exemplo, está no centro da GRH do OSIS e é um modelo próprio da *IBM*. Como já foi mencionado, pelas características do OSIS, a *IBM* não pode aplicar todas as suas PPRH aos afiliados, pois, muitos dos aspectos relacionados com a GRH são da responsabilidade da empresa de origem. Por isso, a influência da *IBM* nos afiliados limita-se aos elementos presentes na figura 3.

Figura 3 – Efeito *IBM* sobre os afiliados<sup>43</sup>



Fonte: *Elaboração Própria*

<sup>43</sup> Legenda: P – Pessoas (afiliados IBM)

O quadro que se segue resume a influência da *IBM* sobre os colaboradores do OSIS e permite sintetizar os aspectos, proporcionados pela *IBM*, que influenciam o compromisso organizacional.

**Quadro 2 – Descrição do Efeito IBM sobre os colaboradores**

Compensação/ Recompensas	Desenvolvimento	
	Profissional	Local de Trabalho
Remuneração Variável	Gestão Carreiras	Local
Prémios Trimestrais	Avaliação de Desempenho	Equipamentos
Prémio Anual	Estabilidade	Estruturas de apoio
Prevenção	Conhecimento	Copas
Turnos	Tipo Função	Restaurantes nas imediações
Status associado à função	Realização pessoal	Estacionamento
Veículo	Formação	Ambiente de trabalho
Cartão de Crédito		Físico
Computador portátil		Informalidade
Formação no sentido de progressão		Ergonomia
Horário Flexível		
Estacionamento		
Telemóvel		

### **5.5.1 Compensação**

Ao nível da compensação existem uma série de aspectos relevantes. O termo compensação pode ser analisado segundo diferentes perspectivas, com especial incidência no valor acrescentado que os colaboradores conquistaram por pertencer ao OSIS.

Analisando as PPRH, verifica-se que esta influência é exercida pelo sistema de recompensas que engloba recompensas intrínsecas e extrínsecas.

O OSIS proporciona aos seus trabalhadores, uma série de prémios e recompensas que não possuíam no Banco. Prémios esses, que serão retratados quando se efectuar a análise do sistema de recompensas. Existe, também, um subsídio, designado de gratificação especial ou prevenção, que representa uma mais-valia para os indivíduos. Além disso, existem algumas recompensas intrínsecas que funcionam como elo de ligação entre empresa e colaborador, fomentando o compromisso organizacional.

A materialização desta compensação é efectuada através de um sistema de recompensas.

#### **5.5.1.1 Sistema de recompensas**

Os colaboradores do OSIS estão inseridos em dois sistemas de recompensas distintos, o do Banco e o da *IBM*, criando-se um sistema de recompensas próprio (que, neste relatório será designado sistema de recompensa do OSIS). Este sistema de recompensas é caracterizado por uma mistura de recompensas intrínsecas e extrínsecas, que funcionam como elemento desencadeador do compromisso organizacional.

No que se refere às recompensas extrínsecas destacam-se: os prémios monetários, os símbolos de *status*, o horário flexível, o carro da empresa, o cartão de crédito, o telemóvel, o computador, o estacionamento, a formação e os seguro de viagem. Em relação às recompensas intrínsecas, há que mencionar: o tipo de função, o tipo de trabalho, o reconhecimento do trabalho, o desenvolvimento pessoal e a progressão na carreira.

Apesar de não ser da responsabilidade da *IBM* e, conseqüentemente, da GRH do OSIS, a questão da remuneração fixa merece uma breve análise. “A remuneração foi uma das principais questões que se colocaram quando se efectuou a transferência das pessoas para o ACE” (E1). O vencimento é estabelecido de acordo com ACT do Banco. Este acordo é revisto anualmente e prevê aumentos e promoções automáticas. Por isso, influencia, directamente, a política de remuneração do OSIS, situando-as acima da média de mercado. Todavia os afiliados também estão ligados à *IBM*, sendo, por isso, necessário estabelecer uma relação entre as duas políticas remuneratórias. Assim, verifica-se que as pessoas auferem uma remuneração fixa acima da média de mercado e, por isso, percebem a organização de forma positiva. “Portanto, o que aconteceu no OSIS foi isto: colaboradores pagos, em média, um pouco acima do mercado, seguindo o ACT e tendo em conta as políticas de remuneração da *IBM*” (E1). No que se refere à

relação das pessoas com o seu vencimento, é importante salientar que, as pessoas são caracterizadas por uma insatisfação natural, ao quererem sempre mais do aquilo que já possuem. No OSIS tenta-se canalizar essa insatisfação para desenvolvimento do ciclo motivacional e há que frisar que “ os colaboradores reconhecem que há justiça nas remunerações que auferem” (E1). Por último, há que dizer que os sindicatos bancários têm uma elevada influência na questão do vencimento, já que garantem um aumento anual e promoções automáticas, independentemente, do desempenho.

Ao transitarem para o OSIS, os colaboradores, para além de manterem as recompensas que já possuíam no banco, adquiriram uma série de novos benefícios que funcionam como elemento motivador e desencadeador do compromisso organizacional. Estas recompensas são consideradas mais-valias e influenciam, positivamente, a percepção da *IBM*, por parte dos afiliados.

O OSIS privilegia a distinção pelo mérito e, por isso, são atribuídos, anualmente, prémios monetários em função da avaliação do desempenho. A distinção, feita com base na meritocracia, premeia os colaboradores com desempenho mais elevado. Consoante a nota conseguida é atribuído um prémio que pode variar entre um e dois salários. Há, assim, uma estreita relação entre o sistema de recompensas e o sistema de avaliação de desempenho.

Os prémios monetários atribuídos aos colaboradores podem, ainda, assumir outra configuração. Cada colaborador tem os seus objectivos, e no final de cada trimestre, existe a possibilidade de atribuição de um prémio monetário, em função do cumprimento desses objectivos. Estes prémios trimestrais são designados prémios de excelência e assumem duas configurações distintas. Por um lado, podem ser prémios planeados, em que o colaborador é informado, que se cumprir determinado objectivo vai ter um prémio associado. Por outro lado, existe a possibilidade de beneficiar de prémios de reconhecimento, em que o colaborador tem direito ao prémio, se a empresa a considerar que o desempenho mereceu destaque. Assim, tentam-se motivar os colaboradores para o cumprimento dos objectivos, atribuindo recompensas aos melhores. Este facto, para além de assegurar uma melhor performance organizacional, tem um contributo importante para o compromisso afectivo e de continuidade.

Outra recompensa que passou a fazer parte do vencimento dos colaboradores que se transferiram para o OSIS foi o subsídio de prevenção. Este subsídio é pago aos colaboradores que estão em regime de prevenção. Este regime implica que os colaboradores estejam disponíveis para resolver qualquer problema que possa surgir

fora do seu horário de trabalho. Para isso são efectuadas escalas e cada colaborador recebe o subsídio em função do número de horas para que está destacado. Caso existia algum problema, os colaboradores tentam resolve-lo, a partir de suas casas e só em casos extremos se deslocam às instalações da empresa. Para que isto aconteça é obrigatório que os colaboradores se mantenham contactáveis e, com os meios para a resolução do problema, acessíveis de imediato.

As políticas de compensação do OSIS privilegiam o esforço, o empenho, o talento, pois há a necessidade de manter RH dedicados, qualificados e centrados no cumprimento de objectivos. Este facto leva a um alargamento do horário de trabalho e ao respectivo subsídio de isenção de horário. Contudo, é importante salientar que os afiliados, por vezes, já usufruíam deste subsídio na sua empresa de origem. O motivo pelo qual este subsídio é destacado tem a ver com a continuidade de atribuição, depois da mudança para o OSIS, o que se revela importante para a satisfação dos colaboradores. Há que frisar também que no OSIS possui horários flexíveis, o que constitui um auxílio na vida pessoal dos colaboradores.

Os veículos, cartões de crédito e telemóveis foram outras recompensas que se alteraram com a passagem dos colaboradores para o OSIS. Apesar de alguns colaboradores já possuírem estas recompensas, as regras alteraram-se e passaram, por exemplo a utilizar um cartão de crédito, para despesas em serviço. Além disso, há que colocar em evidência os computadores pessoais. Enquanto no Banco possuíam um computador fixo, que tinha várias limitações e bloqueios, no OSIS possuem um computador portátil com livre acesso a todos os programas e à Internet, que podem transportar para todo o lado. Porém, existe uma responsabilização pela utilização de programas e sites ilegais ou eticamente condenáveis. Segue-se, assim, o princípio da gestão das pessoas do OSIS que se centra na elevada autonomia aliada a uma elevada responsabilização. Este facto é encarado como positivo pelos afiliados que possuem, assim, mais liberdade.

Além de tudo o que já foi referido, os afiliados do OSIS contam com outras recompensas como por exemplo: café e água gratuitos, mais uma ponte graciosa anual, aconselhamentos diversos, estacionamento e seguros de viagem. É, ainda, importante fazer uma breve alusão ao tipo de vestuário, pois os colaboradores percebem, o facto de o OSIS ter um código de vestuário informal (excepto no contacto com os clientes) de forma bastante positiva.

O tipo de função constitui mais uma recompensa que a IBM oferece aos colaboradores dos OSIS. Sendo uma recompensa intrínseca é uma das que se revela mais eficaz no desenvolvimento do compromisso organizacional, principalmente, do compromisso de continuidade e normativo. A possibilidade de participar em projectos mais complexos, que englobam áreas com bastante interesse cativa os colaboradores. Neste sentido, pode-se considerar que o tipo de função constitui uma recompensa importantíssima. Os trabalhadores do sector da informática atribuem elevado valor à função que desempenham. Acima de tudo gostam do trabalho que fazem e a possibilidade de desenvolverem projectos aliciantes, com características variadas, é encarada como uma oportunidade que só a IBM lhes possibilita. Assim, “ podemos considerar que o tipo de função funciona com um dos principais atractivos dos ACES” (E2). As funções desempenhadas permitem o reconhecimento, o desenvolvimento pessoal e profissional, a progressão na carreira e a aquisição de conhecimentos. A estas funções está também associado um *status* social elevado que agrada aos colaboradores do OSIS. Ainda em relação ao tipo de função, há que frisar que, se os colaboradores saírem do OSIS não poderão exercer as mesmas tarefas no banco, pois as funções relacionadas com a informática foram transferidas, quase na totalidade, para o OSIS. Este factor contribui para um aumento substancial do compromisso de continuidade, já que as pessoas percebem o abandono da empresa de forma negativa. Mais uma vez, fica provado que as recompensas intrínsecas podem ser, tão, ou mais eficazes, que as recompensas extrínsecas.

Em conclusão, é importante referir que o sistema de recompensas do OSIS é fundamental para a motivação e compromisso dos colaboradores. Através da atribuição de recompensas que não beneficiavam no banco, o OSIS, cativa os colaboradores e permite-lhe uma série de oportunidades que, fora do contexto *IBM*, não seriam possíveis.

### **5.5.2 Desenvolvimento Profissional**

A possibilidade de desenvolvimento profissional constitui uma mais-valia significativa para os colaboradores do OSIS. Uma organização como a *IBM* permite aos seus colaboradores diversas oportunidades profissionais e pessoais que devem ser destacadas. O desenvolvimento profissional no OSIS tem várias componentes, tais como, a componente técnica, comportamental e pessoal. Estas vertentes visam o

desenvolvimento do indivíduo no seu todo. É importante salientar que, este desenvolvimento tem enfoque nas pessoas, ao valorizar o papel destas nos projectos. Considera-se, por isso, que sem as pessoas nada seria possível.

Como já foi mencionado anteriormente, a *IBM* participa em inúmeros projectos e contratos que implicam a participação de um elevado número de colaboradores. Os trabalhadores do OSIS conquistam a possibilidade de participação em projectos de diversa ordem. O alargamento de possibilidades e a multiplicidade de tarefas constitui uma vantagem para os afiliados, que consideram estas oportunidades como o principal benefício que a *IBM* lhes proporciona. Um dos objectivos do OSIS é, precisamente, potenciar o crescimento profissional dos colaboradores.

A *IBM* e, consequentemente o OSIS, possui uma serie de mecanismos que auxiliam o desenvolvimento profissional e pessoal dos seus colaboradores. Um primeiro aspecto relevante é a existência de uma plataforma de *e-learning* que contem vários cursos e formações, que se revelam importantes para a aquisição de competências e conhecimentos. A *IBM* possui, também, um sistema online, que permite aos colaboradores consultar e descarregar literatura relacionada com temáticas de interesse, principalmente, para o desempenho das funções de informática. Possui um leque alargado de livros, difíceis de adquirir em Portugal e que constituem um benefício significativo para os profissionais da área. Esta biblioteca online pode ser encarada como uma recompensa, mas contribui, sobretudo, para o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores.

A formação constitui outro dos atractivos da *IBM*. No OSIS existem uma serie de programas de formação (técnica, comportamental e conceptual) que contribuem, em grande parte, para o desenvolvimento profissional dos afiliados. Apesar de não existirem em número muito alargado, as formações disponíveis contêm conteúdos relevantes e de alguma complexidade, residindo aí a mais-valia para os colaboradores. Porém, um dos objectivos da GRH do OSIS é melhorar a formação oferecendo mais oportunidades aos colaboradores. Além disso, os afiliados têm a possibilidade de realizar, através da *IBM*, formações externas com grande valor e utilidade. Há que destacar que, uma das principais preocupações do OSIS é a formação aos *managers*<sup>44</sup>, com a finalidade de melhorar a gestão das equipas. Consideram-se os *managers* pessoas chave para o sucesso da organização.

---

<sup>44</sup> Designação utilizada, na *IBM*, para chefia

Ao transitarem para o OSIS, os colaboradores ficam inseridos numa realidade distinta com influência clara do modelo *IBM*. Novos contextos, novas oportunidades, novos desafios são apresentados aos colaboradores que abraçam uma nova realidade. As pessoas passam a ter mais mobilidade e versatilidade, podendo participar em projectos diferentes. Além disso, é importante referir que, a *IBM*, possibilita uma aquisição de competências, conhecimentos e experiências, contribuindo, significativamente, para o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores. Estes factores podem ser encarados como valor acrescentado para os afiliados do OSIS.

Este desenvolvimento profissional é apresentado aos afiliados através de algumas PPRH. São estas práticas que fazem com que os colaboradores sintam a influência da *IBM* e a percepcionem, na maioria das vezes, de forma positiva. Nesta vertente, do efeito *IBM*, estão englobadas as seguintes PPRH: integração, gestão do desempenho, gestão de carreiras. São estas políticas que contribuem para o desenvolvimento profissional dos colaboradores e lhes permitem um elevado número de oportunidades.

#### **5.5.2.1 Integração/Socialização**

Num contexto internacional marcado pela concorrência é essencial para as organizações rentabilizar os recursos disponíveis. Os processos de integração/socialização revelam-se, a primeira forma de potencializar a performance dos colaboradores. Na *IBM*, a integração de novos colaboradores assume uma serie de processos que já estão institucionalizados. A entrada de um novo colaborador na organização é gerida estrategicamente.

O processo de integração/socialização vai muito para além do primeiro dia de trabalho. O acompanhamento dos colaboradores, das diferenças culturais, das necessidades e dúvidas constitui, um dos principais objectivos dos RH do OSIS. Efectua-se, por isso, um acompanhamento no pré ingresso, no acto do ingresso e durante a permanência do colaborador na organização.

O processo de integração adoptado na *IBM* é constituído por diferentes fases. Inicialmente é analisado o perfil do novo colaborador de forma a conseguir descortinar as suas principais características e o papel que poderá vir a desempenhar dentro da organização. A transição implica, também, uma conversação com a antiga chefia, de forma a perceber o perfil, características e competências dos colaboradores. Esta

reunião aborda aspectos relevantes que, de outra forma, seriam muito difíceis de descortinar.

O primeiro dia de trabalho é marcado por vários procedimentos de acolhimento. “ É no decorrer dos primeiros dias ou das primeiras semanas de trabalho que a empresa lhes transmite o que crê serem as mensagens fundamentais” (Thévenet, 1986, 47). Quando um colega chega à empresa tem à sua espera um colaborador que o recebe. No início do dia ocorre uma reunião onde são discutidas as questões essenciais sobre o trabalho e a empresa. Posteriormente é efectuada uma visita às instalações, em que são apresentados os principais locais e as pessoas que o podem auxiliar na adaptação. Em seguida, o novo colaborador, irá almoçar com membros da empresa, de forma a desenvolver laços e familiariza-se com o ambiente empresarial. Depois de almoço, normalmente é efectuada um passeio pelas imediações, para que, o novo colaborador conheça alguns pontos que lhe podem vir a ser úteis. Durante a tarde são efectuados mais uma serie de procedimentos. Normalmente, o início da tarde é dedicado à análise do código de conduta. Durante cerca de uma hora o colaborador analisa as directrizes de conduta comercial e no final assina um documento a confirmar que aceita reger-se por aqueles princípios. Esta fase é muito relevante, visto que a *IBM*, atribui uma importância elevada ao cumprimento destas regras, promovendo, inclusive, auditorias internas para verificar esse mesmo cumprimento. No final da tarde, procede-se à entrega do computador portátil e visualização de documentos explicativos sobre a empresa, como organograma da empresa, organização do grupo, etc.. Para finalizar o dia são efectuadas algumas explicações sobre os principais programas que irão ser utilizados e são dadas as indicações para o dia seguinte. Estes procedimentos são todos elaborados no primeiro dia, todavia, podem não ser efectuados por esta ordem, existindo variações de caso para caso.

Depois deste programa de acolhimento, o processo de integração continua a desenvolver-se. Através de questionários, reuniões, acções de formação e sessões de esclarecimento, vai-se analisando a situação e tentando moldar os colaboradores segundo os valores da *IBM*. Tenta-se perceber de que forma os afiliados estão inserido na cultura *IBM* e quais são os comportamentos desviantes. “ Há reuniões periódicas em que se explicam os objectivos do ACE, os grandes projectos e prioridades” (E1). Além disso, existe uma disponibilidade total para esclarecer qualquer dúvida que possa surgir. A finalidade é, sempre, socializar os afiliados de acordo com a cultura *IBM*.

Mais do que integrar ou acolher, na IBM, existe uma socialização dos novos colaboradores. Quando alguém ingressa na organização, passa por vários processos, que têm como finalidade a indução dos valores, missão e objectivos da empresa. Inicia-se uma “formatação”, que visa provocar nos indivíduos as formas de agir, pensar e sentir esperadas pela *IBM*. Os processos de integração/socialização contribuem para uniformizar os procedimentos, alinhando comportamentos e permitindo um aumento da produtividade. Tenta-se, incutir nos colaboradores os ideais IBM, preparando-os para a integração numa cultura organizacional particular, pois se isso não acontecer vão existir incompatibilidades de processo que irão bloquear o sistema.

Em suma, todos os procedimentos mencionados têm o objectivo de integrar os colaboradores na IBM. Existe uma tentativa constante de incutir nos afiliados a missão, objectivos e valores da IBM, pois, este facto, é crucial para o despenho organizacional.

A adaptação dos novos colaboradores à cultura organizacional da *IBM* revela-se um factor crítico de sucesso.

#### **5.5.2.2 Gestão do Desempenho**

O processo de gestão de desempenho revela-se, no OSIS, a prática de RH que mais contribui para o sucesso empresarial, através do capital humano. “ A avaliação de desempenho consiste, pois, na sistemática apreciação do comportamento do indivíduo na função que ocupa, suportada na análise objectiva do comportamento do homem no trabalho e comunicação do mesmo resultado” (Rocha, 1999, 120). Esta PPRH assume um papel central na organização, disseminando os objectivos estratégicos pelos colaboradores. A gestão de desempenho assegura que os objectivos estão alinhados com os objectivos da empresa, guiando os colaboradores para o caminho que devem percorrer. Posto isto, é importante referir que, a gestão de desempenho permite: definir objectivos, guiar os colaboradores, avaliar os desempenhos individuais, identificar lacunas, promover a comunicação, informar o que se espera de cada colaborador e auxiliar o processo de decisão. No OSIS, “promovemos a diferenciação e reconhecemos as pessoas com melhor desempenho” (E2).

O modelo de avaliação de desempenho utilizado na *IBM* constitui um processo complexo que envolve toda a organização e que implica a responsabilização de todos os intervenientes. Sendo muito mais que um sistema de avaliação de desempenho, funciona como guia das pessoas, apoiando-as nas tarefas quotidianas. Neste sentido, é

importante referir que funciona com um elemento privilegiado de informação, sendo um apoio importante à produtividade e motivação. A própria designação do processo alude para a palavra compromisso encarando o sistema com um compromisso entre as pessoas e o negócio da empresa. Como parece óbvio, este sistema tem uma influência elevada no compromisso organizacional dos afiliados.

Este processo é constituído por várias fases que vão ser descritas, seguidamente. A *IBM* resume este processo em 3 fases essenciais: *Set your goals, Documents your results, Rating and assessment*.

No início de cada ano a empresa define objectivos para a organização e para cada secção/departamento. Os objectivos são transmitidos aos colaboradores e estes, conjuntamente com as chefias, estabelecem os seus próprios objectivos anuais. A chefia aprova esses objectivos (podendo fazer alterações) e envia o documento para a direcção de RH. Posteriormente, os objectivos são registados numa matriz que fica disponível na Intranet.

Os afiliados, durante o ano, vão completando a matriz através do registo das actividades que desenvolveram e que contribuíram para o cumprimento dos objectivos.

No final do ano, a chefia, de acordo com a matriz, com os projectos em que cada colaborador participou e da sua performance geral, atribui uma classificação com uma escala de cinco valores. De destacar também a existência da nota 2+, que surge imediatamente a seguir à nota máxima. Para finalizar o processo realiza-se uma reunião entre chefia e colaborador, onde é justificada a nota e se debatem temáticas com a finalidade de melhorar o desempenho. Há também que destacar que, o *feedback* assume um papel importante. Durante o ano existem várias reuniões entre colaborador e chefias para debaterem as questões relacionada com o desempenho, cumprimento de objectivos, relação com os colegas, etc. Isto faz com que, no final do ano, as pessoas não fiquem surpreendidas com a nota que lhe é atribuída.

A escala do sistema de avaliação de desempenho é a seguinte: *Among the top contributor this year, Above average contributor, Solid contributor, Among the lowest contributors this year, needs to improve e Unsatisfactory contributor*. A nota atribuída a cada colaborador está associada a um prémio monetário, que varia consoante o desempenho. Aposta-se, claramente, na valorização das pessoas pelo seu desempenho. Ou seja, quanto melhor a performance maior a recompensa. Além disso, a nota está também associada à progressão na carreira.

O avaliador é o *manager*. Como em qualquer processo de avaliação de desempenho a questão do avaliador levanta algumas questões. Todavia, no OSIS, o avaliador está institucionalizado e, o facto de ser o *manager* a avaliar, é encarado como algo normal. A relação das pessoas com as notas é, de certa forma, pacífica. Até porque, “ O panorama geral das notas tem sido positivo. Agora isso não acontece a 100% do universo” (E1). Constatou-se que nem todos são estrelas e nem todos têm desempenho medíocre, tendo a maioria um desempenho médio.

Este processo de avaliação pode ter um efeito colateral. Apesar de na maioria das vezes a avaliação de desempenho ter um efeito motivador, quando existem notas fracas, os colaboradores nem sempre lidam bem com a sua nota, pois não é fácil reconhecer que se teve um mau desempenho. A grande questão que se coloca é como recuperar os colaboradores que têm sucessivamente notas consideradas insuficientes ou simplesmente satisfatórias. A gestão dos colaboradores que não alcançam os objectivos passa, essencialmente, pelas chefias directas e pelos RH. Tal como em muitas outras organizações, a gestão das expectativas apresenta-se como um dos grandes desafios da GRH, visando a motivação e compromisso (elementos fundamentais para o sucesso do OSIS).

Como já foi referido, no final de cada ano, é efectuada uma reunião entre chefia e colaborador de forma efectuar uma retrospectiva do ano transacto. Esta reunião constitui um dos pontos centrais de todo o processo, já que, desta reunião resultam sugestões com vista á melhoria contínua. Este acto pode ser determinante para o sucesso da empresa, já que, permite recuperar colaboradores com desempenho fraco e, maximizar o potencial de todas as pessoas. São apresentadas soluções para que se consiga melhorar a performance e pontos chave a focalizar, no ano seguinte. Além disso, o OSIS promove, permanentemente, o contacto entre a chefia e colaborador, para que este tenha noção do que a empresa pensa do seu desempenho. Aposta-se na comunicação para diminuir a insatisfação com a nota. Esta comunicação é importante e atenua os índices de rejeição em relação às notas.

Ao serem os colaboradores a estabelecer os seus próprios objectivos (enquadrados com a sua chefia), o envolvimento de todos na perseguição desses objectivos organizacionais torna-se mais simples. Este sistema permite alinhar os objectivos de negócio com os objectivos dos colaboradores, possibilitando a delineação de um caminho para o sucesso organizacional. Todos estão em sintonia na busca de objectivos comuns. Este sistema permite que os colaboradores saibam, concretamente, o

que a empresa espera de si e do seu desempenho. Elimina-se o desconhecimento das metas organizacionais e dissemina-se os objectivos por toda a organização. O envolvimento de todos na definição de objectivos origina que ambas as partes se envolvam na sua perseguição. Este facto permite o aumento dos níveis de compromisso organizacional, ao envolver os colaboradores com a organização e com os seus objectivos. Além disso, os colaboradores têm um papel activo no processo o que, constitui, à partida, uma variável positiva para o sucesso do sistema de avaliação de desempenho.

O sistema de avaliação de desempenho está, estreitamente, associado ao sistema de recompensas e à gestão de carreiras. Consoante a nota, atribuída a cada colaborador, há uma recompensa associada, que assume a forma de um prémio anual, baseado na meritocracia. A nota contribui, ainda, para a progressão na carreira e é um dos critérios de permanência em caso de necessidade de redução de capital humano.

Em conclusão, há que mencionar que os objectivos individuais são cruciais para cumprir objectivos estratégicos da empresa. Alinhar os objectivos de negócio com objectivos dos colaboradores constitui o principal objectivo da GRH do OSIS, o que é facilitado pelo sistema de avaliação. Este processo reforça a cultura e estimula a produtividade e compromisso com a organização. De destacar que este sistema não é, apenas, um processo de avaliação, transfigurando-se no fio condutor das tarefas e no orientador das carreiras.

### ***5.5.2.3 Gestão de Carreiras***

Os colaboradores do OSIS estão perante uma situação pouco comum. Possuem duas carreiras distintas, já que ao transitarem para o OSIS não perdem o histórico da carreira que tinham no Banco e têm acesso a uma carreira com o modelo da IBM. Estes dois conceitos de carreira apresentam configurações distintas, com a IBM a basear-se em bandas e o Banco a incidir em níveis bancários.

Na IBM privilegia-se um sistema de bandas baseado nas competências, aptidões, conhecimento e pró actividade. São estes que têm que procurar a evolução na carreira, construindo o seu próprio caminho. A IBM funciona, assim, num esquema de certificações, formações e competência que, quando reunidas, podem originar, ou não, a progressão na carreira. De destacar que esta progressão só acontece se estiver de acordo com a necessidade da organização. Um colaborador que aposta na certificação tem mais

probabilidade de progredir na carreira do que um que não realizar qualquer iniciativa para evoluir. As pessoas têm que procurar as oportunidades, adoptando uma atitude dinâmica e assumindo a liderança da sua própria carreira.

As carreiras IBM estão definidas minuciosamente por um processo estruturado e delineado estrategicamente. O sistema de carreiras IBM assenta em várias variáveis, de entre as quais, se destacam as aspirações pessoais, as oportunidades disponíveis e a estratégia da IBM. Para que se desempenhe uma profissão IBM são necessários: *Skills* IBM, focos no cliente, focos técnico e competências opcionais.

A certificação IBM constitui outro aspecto relevante no sistema de gestão de carreiras. Para que um colaborador progrida na carreira IBM necessita de se ir certificando e construindo um perfil que encaixe na posição que ambiciona. Quando um colaborador pretende partir para um processo de certificação são desencadeados uma serie de procedimentos que englobam: triagem de candidaturas, entrevistas e apresentação a um júri de certificação. Durante este processo os colaboradores têm que demonstra os projectos que realizaram, ter algumas formações e realizar alguns testes. Quem consegue a certificação, passa a ser, novamente, parte activa no processo, assumindo o papel de mentor. Estes, não são mais que, pessoas que já passaram pelo processo, e agora auxiliam os outros, funcionando como uma espécie de orientador, que auxilia os seus colegas.<sup>45</sup>

A certificação não implica promoção. A progressão na carreira resulta da conjugação de três factores: certificação, oportunidades de negócio, objectivos IBM. Existem exemplos de alguns colaboradores que reuniam os requisitos necessários e estiveram alguns anos à espera de serem promovidos. Mas, se um colaborado cumprir os requisitos e for trabalhando, estará melhor posicionado, para a promoção.

Os processos de progressão na carreira foram aumentando a sua exigência progressivamente. Anteriormente eram baseados nas competências mas, hoje baseiam-se nas capacidades, ou seja, na forma como as pessoas colocam em prática os conhecimentos e competências. Não basta possuir certificados, é necessário demonstrar que se é capaz de fazer. O elemento desencadeador da progressão na carreira é a necessidade da organização; depois de isto acontecer, as pessoas têm que provar que merecem aquele lugar e, a primeira forma, é a apresentação de um currículo minucioso.

---

<sup>45</sup> Para ter um mentor é necessário efectuar um projecto de progressão na carreira.

A carreira, no Banco, assume características completamente distintas. Com grande influência dos sindicatos bancários, a carreira no Banco, é baseada na remuneração com promoções de mérito e aumentos automáticos (ACT), normalmente atribuídos no final de cada ano. Os níveis bancários, ao contrário das bandas IBM, estão associados, apenas a um escalão remuneratório. O único factor que aproxima estes dois tipos de carreira é a influência da avaliação de desempenho na progressão na carreira.

Estando sobre as regras de duas entidades diferentes, os afiliados percorrem dois caminhos em simultâneo. “São dois tipos de carreiras paralelas. O que se promove é que, quando há um aumento na banda IBM isso se traduza num aumento do nível do banco. Todavia não há uma relação de um para um” (E2).

Um colaborador que progrida na carreira do banco pode não progredir na IBM e vice-versa. Isto é considerado como negativo pelos colaboradores, sendo uma das principais críticas ao OSIS. Todavia, este alinhamento não seria possível pois os tipos de carreiras são muito distintos. A IBM segue uma perspectiva profissional, privilegiando a experiência e o conhecimento, sendo as suas principais finalidades: o desenvolvimento profissional, a aquisição de competências (técnicas e comportamentais), a aquisição de conhecimento e partilha de conhecimento. Por sua vez, a carreira no Banco é encarada do ponto de vista remuneratório e não do ponto de vista do conhecimento e competências. Neste sentido as bandas IBM reflectem a autonomia, responsabilidade e tipo de trabalho, enquanto os níveis do Banco traduzem uma determinada remuneração (E2).

A progressão na carreira revela-se muito útil e positiva, para os colaboradores que permanecem no OSIS. Contudo, quando regressam ao Banco, a banda IBM deixa de se aplicar. Esta situação é, por vezes, encarada de forma negativa pelos colaboradores. Estes gostariam de beneficiar desta ascensão, principalmente, na altura da reforma, mas esta é uma situação é difícil de materializar, pois as regras das duas organizações são distintas.

Quando ocorreu a mudança “Fez-se um retrato geral dos colaboradores, estabelecendo a relação entre as regras do banco e da IBM” (E1). Estabelecer esta relação foi difícil, já que existiu uma análise caso a caso, considerando a experiência, conhecimento e competências dos colaboradores. Isto permitiu a atribuição de uma banda (conceito IBM) a cada afiliado. De destacar que a um nível X não corresponde uma banda Y, não existindo uma relação de um para um. “Depois deste início segue-se o conceito indexação” (E1), tentando equilibrar as duas carreiras.

No período que permaneci na organização tive a possibilidade de assistir a uma sessão de esclarecimento sobre as profissões e carreiras IBM. Esta sessão teve a finalidade de mostrar aos afiliados as oportunidades que a IBM lhes proporciona, em termos de carreira. Parte-se do pressuposto de que se os afiliados não conhecerem os caminhos não poderão percorrer nenhum, sendo o caminho da informação fundamental para que o sistema de carreiras funcione.

É importante salientar que o número de afiliados que tentam progredir na carreira IBM é reduzido. Os motivos podem ser: o facto de, na carreira bancária, a progressão ser mais fácil ou a complexidade do sistema de progressões da IBM. Surge, ainda, outra possível explicação que consiste no facto de não existir um conhecimento claro, dos afiliados, sobre esta temática. Apesar desta complexidade, o sistema da IBM tem-se revelado altamente eficaz. Assim, isto conduz até à afirmação do Entrevistado 2 que revela que “ Através do contacto com as pessoas sinto que o que gostaria mais de melhorar é o desenvolvimento profissional”.

Tendo em conta o que foi referido neste ponto, é importante concluir que os afiliados possuem duas carreiras que não se relacionam directamente. Verifica-se, ainda, que estas carreiras são bastante distintas e oferecem oportunidades diferentes aos afiliados.

### **5.5.3 Ambiente de Trabalho**

O ambiente de trabalho constitui mais uma influência que o OSIS exerce sobre os colaboradores. Este ambiente (diferente do que os afiliados tinham na empresa de origem) agrada às pessoas e faz com que, estas percepcionem a IBM de forma positiva.

A localização da empresa pode ser percepcionada de forma ambígua pelos colaboradores. Se, por um lado está situada num parque empresarial de referência, por outro, está um pouco afastado de Lisboa. Os arredores do edifício do OSIS são, sem dúvida, um atractivo, já que proporciona algumas vantagens como: estacionamento, serviços variados (correios, farmácia, etc.), restaurantes e cafetarias.

O ambiente físico é caracterizado por vários *open spaces* em que as pessoas estão muito próximas. Este tipo de disposição permite uma movimentação fácil e rápida de colaboradores, o que aproxima todas as pessoas e facilita a comunicação. Além disso, permite aos colaboradores trabalhar com os seus colegas, tirar dúvidas e apresentar propostas. Os cargos dirigentes, apesar de terem gabinetes próprios estão

junto do *open space*, o que faz com que haja uma relação de proximidade entre todos os membros do OSIS. Além disso, a IBM, preocupa-se com a higiene, saúde, segurança e bem-estar dos afiliados, tendo um cuidado extremo com variáveis como a limpeza, a segurança do edifício e a ergonomia. Este último aspecto, devido ao tipo de trabalho, é muito importante para a saúde e bem-estar dos colaboradores. Para além das preocupações com o tipo de mobiliário, existem, inclusive, explicações e conselhos sobre qual a melhor postura para desenvolver no local de trabalho. Existe, ainda, uma clara preocupação em tornar o edifício do OSIS num edifício verde, com incidência na protecção do ambiente e poupança de energia.

Estas características ambientais levam a que se trabalhe num ambiente informal, com um tipo de relação horizontal entre as pessoas. Este facto é importante para os afiliados que preferem este ambiente, ao que estavam habituados no banco. Porém, neste tipo de disposição do local de trabalho nem tudo são vantagens. Estudos realizados identificaram alguns aspectos negativos do ambiente do OSIS. As pessoas, na sua generalidade, apresentam as mesmas reclamações em relação ao ambiente, destacando aspectos como o ruído, a luminosidade reduzida e a temperatura instável. Estes elementos constituem entraves à concentração e podem contribuir para a diminuição do desempenho dos colaboradores no quotidiano.

As preocupações com as pessoas têm vindo a alterar-se progressivamente. Hoje, as empresas estão mais atentas às pessoas e premiam, os seus colaboradores, com base no mérito (E1). Ora estas alterações implicam algumas modificações no ambiente de trabalho. Actualmente, no OSIS existe uma pressão elevada para que os colaboradores cumpram os objectivos. Esta pressão não pode ser encarada de forma negativa, pois é um dos aspectos responsável pelo desempenho organizacional. Há que destacar, também, a existência de elevados índices de autonomia que originam um clima descontraído e familiar. O clima organizacional é, então, caracterizado por elevados índices de trabalho. As pessoas trabalham em equipa e os objectivos dessa equipa constituem a principal preocupação dos colaboradores. A comunicação é bastante fluida e rápida, à excepção das vezes em que se trata de informações confidenciais.

Por último, é importante referir que existe uma interacção directa de todos os colaboradores com os RH (são estes que fazem a interligação entre o OSIS e IBM e o Banco), o que origina um ambiente familiar. Os colaboradores são encarados com humanismo, existindo uma preocupação com os seus problemas, dúvidas e ambições. A ERH efectua uma gestão personalizada, ouvindo todas as pessoas e fazendo os possíveis

para responder às suas solicitações. Esta gestão pessoal faz com que os colaboradores percebam que a organização se preocupa com eles, o que faz aumentar substancialmente o compromisso afectivo, de continuidade e normativo.

Resumindo, este ambiente informal com elevada autonomia e responsabilização faz com que os colaboradores percepcionem a empresa de forma positiva. De destacar, também, que factores como a GRH humanizada e o ambiente físico contribuem significativamente para esta relação, fomentando o compromisso organizacional.

## **5.6 Compromisso Organizacional**

O compromisso organizacional constitui um dos maiores desafios da GRH contemporânea. Se uma empresa conseguir que, os seus colaboradores estejam comprometidos e envolvidos nos projectos estará, certamente, mais próxima do desenvolvimento e sucesso empresarial. A designação do processo de avaliação de desempenho da IBM é prova disso mesmo ao contemplar na sua denominação a expressão “*commitments*”. Neste sentido, o compromisso organizacional constitui um factor crítico de sucesso, para as empresas que atingem o progresso organizacional, através do capital humano.

Antes de se tratar o compromisso organizacional é necessário abordar outras temáticas relacionadas como a produtividade e a satisfação.

Os índices de produtividade estão, geralmente, associados aos resultados dos processos de avaliação de desempenho. No OSIS, se tivermos em conta as notas das avaliações de desempenho pode-se dizer que, há um desempenho acima da média (E1). Porém há algumas excepções, mas “ no geral a produtividade é elevada e há colaboradores que nestes seis anos tiveram uma evolução na carreira bastante significativa, sentindo uma elevada ligação profissional ao OSIS” (E1). Entrevistado 2 refere, precisamente, que “ na generalidade, as pessoas têm um melhor desempenho que tinham nas empresas de origem”. Isto é, os colaboradores que tinham um bom desempenho no banco, continuam a ter; os que tinham um desempenho médio passam a trabalhar mais, produzindo mais em menos tempo. Pode-se considerar, então, que os índices de produtividade no OSIS são elevados, com uma influência clara da IBM e do tipo de gestão americano. Nota-se, claramente, que os afiliados possuem um elevado volume de trabalho e que tudo fazem para conseguir cumprir os objectivos, com ele,

relacionados. Além disso, quando o conseguem ficam satisfeitos, funcionando o volume de trabalho como elemento desencadeador de motivação e satisfação.

A satisfação constitui um estado de espírito, sentido pelos colaboradores em relação à empresa ou a alguma questão particular relacionada com o trabalho. Questionado sobre quais os índices de satisfação dos afiliados, o Entrevistado 2 refere que “Há de tudo um pouco. Porém, o número de pessoas com índices de satisfação negativo é muito reduzido”. Para comprovar este facto, basta pensar que as pessoas têm a possibilidade de regressar ao Banco e, o número de regressos voluntários é muito reduzido. O que observei durante o meu estágio permite-me concordar com esta perspectiva. Não quer dizer que os afiliados sejam colaboradores completamente satisfeitos, mas a generalidade das pessoas está satisfeita com a organização e com o trabalho que realiza. A satisfação é uma das variáveis que condiciona ou desenvolve os níveis de compromisso; todavia, os colaboradores podem estar satisfeitos e não comprometidos, já que o compromisso organizacional se revela mais abrangente que satisfação. A satisfação pode referir-se a uma situação específica, a um local a uma retribuição, enquanto o compromisso constitui uma ligação forte entre o indivíduo e a organização, em que são partilhados valores, ideias e objectivos.

A relação dos colaboradores com a organização tem uma influência, directa, no compromisso. Por isso, a visão das pessoas acerca do seu empregador é fundamental. No OSIS, esta visão, pode ser encarada através de um duplo sentido, pois os afiliados, ao estarem ligados a duas organizações, deparam-se com situações de incerteza. “E, portanto ficam com esta dupla fidelidade, que nem sempre é muito confortável” (E2). Os colaboradores podem ter dúvidas em relação ao seu verdadeiro empregador, pois ambas as organizações têm influência sobre si, havendo quem considere que o empregador é a empresa de origem e, por sua vez, existindo pessoas que encaram o OSIS/IBM como empregador. Atrevo-me a considerar que o empregador é o OSIS, pois, é neste ACE, que prestam o seu trabalho e são avaliados por tal. O banco deixa de ser empregador e passa a ser cliente, ficando a situação do retorno suspensa.

Os afiliados sentem que a IBM e o OSIS lhes possibilitam novas oportunidades e experiências enriquecedoras, percepcionando o OSIS de forma positiva e assumindo uma satisfação com a mudança. O compromisso organizacional existe, especialmente para com o OSIS, e nem tanto para com a IBM. Este compromisso acentua-se, quando reduzimos análise a uma escala micro, relacionada com os projectos, equipas ou

departamentos. Como referiu o Entrevistado 2, “Regra geral, os colaboradores, envolvem-se nos projectos e comprometem-se com os mesmos”.

O alinhamento de objectivos constitui, um dos princípios fundamentais do compromisso organizacional. No OSIS, como já foi referido, os objectivos estão alinhados, caminhado IBM e afiliados, no mesmo sentido. Este facto constitui um dos principais factores de sucesso do OSIS, possibilitando uma busca, incessante, dos objectivos de negócio. “ Por isso, posso afirmar que os colaboradores estão comprometidos com os objectivos da IBM” (E2).

O facto de as pessoas terem a possibilidade de desencadear, a qualquer momento, os mecanismos que as fazem regressar ao banco, constitui mais uma prova do compromisso e envolvimento dos afiliados com o OSIS. “ Por isso, os que estão no OSIS estão comprometidos com o projecto” (E1). Apesar de este factor não ser completamente fidedigno é uma variável importante para a definição do compromisso.

As diferentes definições de compromisso organizacional podem ser observadas no OSIS. A definição de Etzione (1967), por exemplo, que encara o compromisso como o respeito pelas directrizes organizacionais, vislumbra-se claramente no OSIS. A definição de Modway, Sterrs e Porter (citados por Rodriguez *et al*, 2005, 5) que considera o compromisso como “ (...) a força de identificação de um indivíduo com uma organização em particular e com a sua participação na mesma”, também faz parte do quotidiano da empresa. Conduzindo, agora, a análise para as três tipologias de compromisso organizacional (afectivo, de continuidade e normativo) definidos por Mayer e Allen (1997), existem vários aspectos a salientar.

### **Compromisso Afectivo**

No OSIS, este género de compromisso é vislumbrado, essencialmente, através da ligação entre os colaboradores e as chefias. “Essas chefias materializam o OSIS e portanto a ligação dos colaboradores não é algo abstracto, mas a ligação com essas chefias” (E1). A afectividade não é relativa ao ACE, em si, mas sim às pessoas que o estão a dirigir. Para este facto contribui, em grande escala, a estrutura horizontal, que se verifica no OSIS. As pessoas estão muito próximas e o facto de as chefias serem flexíveis faz com que, os afiliados, desenvolvam um sentimento de afectividade para com a organização, transfigurada na figura das chefias.

Se o compromisso afectivo for considerado como a identificação emocional com os valores, missão e objectivos da empresa, verifica-se que no OSIS existem índices significativos deste compromisso. Existem pessoas que encaram a IBM como um modelo; há colaboradores que querem vir para a IBM porque se identificam muito mais com a cultura da IBM/ACE. Mas também existe a situação contrária, colaboradores que não se adaptam à cultura IBM e continuam muito próximos da cultura do Banco. “Mais uma vez temos de tudo um pouco, sendo que a maioria das pessoas se revêem nos objectivos do projecto e querem contribuir para a melhoria contínua” (E2). A IBM é uma organização com valores e objectivos concretamente definidos. Os objectivos, valores e a missão são disseminados para o OSIS, o que permite um conhecimento aprofundado do caminho que, os colaboradores devem seguir.

As PPRH, retratadas, anteriormente, influenciam este tipo de compromisso, principalmente as práticas de integração/socialização e de gestão do desempenho.

### **Compromisso de Continuidade**

O compromisso de continuidade resulta da percepção, por parte do colaborador, dos custos associados ao abandono da organização. Neste sentido, é importante mencionar que esta tipologia de compromisso é relevante no contexto do OSIS, pois apesar de ser uma realidade particular em que, os colaboradores, se saírem do OSIS regressam ao Banco, o tipo de função que desempenham, faz com que percepcionem o abandono da empresa de forma negativa. Neste caso, os afiliados não encaram o mercado de trabalho, mas sim o regresso ao Banco de forma negativa, tendo consciência que o regresso vai implicar mudanças de funções.

Os informáticos gostam daquilo que fazem e, por isso, percepcionam a oportunidade que o OSIS lhes dá de forma positiva. Se regressarem ao Banco existe uma probabilidade muito elevada de não exercerem funções relacionadas com a informática e, mesmo que executem funções desse género, não participarão em projectos tão aliciantes como o OSIS ou os restantes projectos IBM. Derivado a esta situação, as pessoas têm receio de sair do OSIS, encarando, esse regresso, como algo negativo.

O ano de 2009 foi marcado por alguns regressos à empresa de origem, devido a reestruturações no OSIS. Este facto permitiu observar que os afiliados percepcionam de maneira negativa o regresso. Tanto nos que regressaram, como nos que ficaram, as dúvidas coincidiam, quais serão as tarefas que, os colaboradores que regressaram irão

desempenhar no banco. As pessoas do OSIS gostam daquilo que faz, constituindo, o tipo de função, o principal atractivo deste ACE.

Para além do que foi mencionado, é importante referir que se as pessoas saírem do OSIS vão perder algumas regalias e benefícios (por exemplo prémios monetários, novas oportunidades de carreira, etc.), deixando de beneficiar do efeito IBM. Esta tipologia de compromisso, ao contrário das outras, é mais global. É o facto de a IBM possibilitar diversas oportunidades que potencia esta tipologia de compromisso. O compromisso de continuidade desenvolve-se para com o ACE, mas também para com a IBM.

Resumindo, os afiliados consideram que se saírem do OSIS, vão ser prejudicados. Percepcionam, assim, o “mercado” de forma negativa, existindo índices elevados de compromisso de continuidade.

As PPRH retratadas anteriormente influenciam esta tipologia de compromisso organizacional. Destacam-se, então, o sistema de recompensas (principalmente recompensas intrínsecas) e a gestão de carreiras (novas oportunidades profissionais).

### **Compromisso Normativo**

O compromisso normativo tem como base a percepção de uma obrigação moral, por parte dos colaboradores, de permanecerem na empresa. É reflectido um sentimento de dívida para com a organização, estabelecendo-se um contrato psicológico relacional. No OSIS este sentimento de dívida está presente. Por tudo o que foi referido até aqui, os afiliados sentem que a IBM lhes proporciona diversas oportunidades e que isso deve ser retribuído, sob a forma de uma boa performance.

O Entrevistado 1 refere que “Há clara noção, por parte dos colaboradores, que têm que retribuir o que a OSIS lhes dá”. Os colaboradores tentam dar à organização o que esta pretende, desenvolvendo esforços nesse sentido. Isto materializa-se no cumprimento dos objectivos, pois esse é o maior contributo que as pessoas podem dar à organização. “As pessoas têm clara noção que há objectivos a atingir e trabalham nesse sentido” (E1).

Este tipo de compromisso não depende, única e exclusivamente, da empresa. Os processos de socialização primários, os valores morais de cada um influenciam esta tipologia de compromisso. Porém, no OSIS, essa influência externa é diminuída através dos processos de integração/socialização e pelo processo de gestão de desempenho.

Assim, tenta-se que todos os colaboradores sigam os mesmos princípios e se guiem pelos mesmos valores. O sistema de recompensas e a gestão de carreiras também contribuem para fomentar o compromisso normativo, já que, tudo o que demonstre aos colaboradores o que a empresa lhes dá, potencia este tipo de compromisso.

### **Modelo de Blau e Boal para o Compromisso Organizacional**

Blau e Boal (1987) criaram um modelo que relaciona o compromisso organizacional e o envolvimento. Estas duas variáveis cruzam-se e originando quatro tipologias de colaboradores. *Os lobos solitários*, *os apáticos*, *as estrelas institucionalizadas* e *os lobos solitários*.

*Os lobos solitários* não se preocupam com a manutenção do grupo e movem-se facilmente quando surgem novas oportunidades, sendo caracterizados por baixo compromisso e elevado envolvimento. *As estrelas institucionalizadas* preocupam-se bastante com a manutenção do grupo e são considerados trabalhadores ideais. Possuem elevado compromisso e elevado envolvimento. *Os apáticos* não se preocupam com a manutenção do grupo, nem se preocupam com o esforço a desempenhar para a realização de tarefas, podendo ser considerados, colaboradores que fazem “figura de corpo presente”. Têm índices baixos, tanto de compromisso como de envolvimento. *Os cidadãos corporativos* são colaboradores que se preocupam com a manutenção do grupo, mas têm índices de desempenho individual baixos. Representam um elevado compromisso, mas baixo envolvimento. A figura que se segue ilustra e representa o modelo de Blau e Boal.

**Figura 4 – Modelo de Blau & Boal (1987)**



No OSIS “ o lema é o trabalho em grupo, com elevado envolvimento e elevado compromisso” (E1), visto que é fomentado o conceito de pró-actividade individual com base na equipa e no envolvimento de todos. Além disso, é importante destacar que a autonomia e a responsabilização características do OSIS conduzem ao envolvimento nos projectos, sendo a manutenção do grupo uma preocupação. Neste sentido, “ O envolvimento no grupo é algo que as pessoas tendem sempre a manter” (E2).

O Entrevistado 1, tendo em consideração o modelo de Blau e Boal, considera que no OSIS há “(...) um conjunto de estrelas institucionalizadas, mas poderão existir alguns lobos solitários”.

O Entrevistado 2, por sua vez, através de uma análise superficial considerou que os afiliados estavam agrupados da seguinte forma:

- Cidadãos corporativos – 1 a 3 %
- Apáticos – 3 a 5 %
- Lobos Solitários – 70 a 80%
- Estrelas Institucionalizadas – 10 a 25 %

Na minha perspectiva, no OSIS, existe um número elevado de estrelas institucionalizadas e lobos solitários que têm um bom desempenho e contribuem para o sucesso do ACE. As outras duas tipologias de colaboradores, apesar de existirem, têm um peso reduzido no contexto total do OSIS.

o

Apesar de se considerar que, no OSIS, o compromisso organizacional (a todos os níveis) assume índices bastante significativos, existem uma serie de aspectos que constituem entraves a esse mesmo compromisso.

Um dos principais entraves ao compromisso é o facto de as pessoas terem consciência que se saírem do OSIS terão um lugar no Banco. Esta característica da ligação laboral diminui, um pouco, o compromisso de continuidade. Existem, também, alguns comportamentos menos esclarecidos que não consideram que a OSIS lhe proporcione nada. Pelo contrário, consideram que IBM ainda tem benefícios para os ter como colaboradores, devido ao contrato de outsourcing que mantém com o Banco. Porém, este número é bastante reduzido.

Outro aspecto relevante está relacionado com o sentimento de pertença. Os afiliados funcionam, um pouco, como expatriados. Chegam a uma empresa onde quem

gere tem uma cultura organizacional completamente diferente (a cultura americana e cultura portuguesa são bastante distintas). Só é possível gerir isso e fomentar o compromisso através da intervenção da ERH. Este sentimento se não for gerido estrategicamente pode impedir o desenrolar do compromisso organizacional; todavia, no OSIS, esta gestão tem tido resultados bastante positivos. A questão da designação, de afiliado, e não de IBMer, também suscita, em alguns colaboradores, um sentimento de insatisfação. Porém, são dois tipos de colaboradores diferentes, sujeitos a termos e condições distintas, não sendo possível designá-los da mesma forma.

Em resumo, é importante mencionar que os afiliados estão comprometidos com o OSIS. O compromisso organizacional não é para com a IBM, mas sim, ao nível do OSIS, do departamento da equipa. Os colaboradores estão comprometidos com aquilo que têm contacto no seu quotidiano. “As pessoas não vêem a IBM como uma entidade em sentido lato percebem mais de uma forma micro, no terreno” (E2). Isso, não é desadequado no contexto IBM, já que, Gerstner, um dos principais rostos da história da IBM, referiu que cada colaborador, antes pertencer à empresa deveria ter um sentimento de pertença para com o seu departamento, secção ou equipa. O compromisso organizacional resulta da percepção, por parte dos afiliados, que o projecto OSIS (da IBM) lhes oferece oportunidade que na sua empresa de origem não dispunha, sendo a mudança positiva. Por fim, é importante frisar que, as PPRH assumem um papel preponderante para fomentar este compromisso, exercendo nos colaboradores um efeito positivo, valorizando as pessoas, comprometendo-os com a organização e estabelecendo o alinhamento de objectivos.

### **5.7 Sugestões**

Chegou o momento de apresentar algumas sugestões para a melhoria do funcionamento do OSIS. As sugestões apresentadas surgem da observação que realizei da realidade empresarial e focam, não só, os aspectos relacionados com o compromisso organizacional, mas também elementos ligados ao funcionamento da GRH do OSIS.

A minha primeira sugestão é a criação de uma aplicação de RH que permita, pelo menos, a consulta e análise de dados. O ideal seria um sistema de informações e comunicação que facilitassem todo o processo de GRH. Esta plataforma iria simplificar, em muito, a GRH do OSIS.

Como já foi referido, a gestão de carreiras é um pouco diferente do que se observa normalmente. Por isso, sugiro que se continue a apostar na divulgação das carreiras IBM e, no esclarecimento da posição dos afiliados em relação aos dois tipos de carreira que têm ao seu dispor. As carreiras parecem-me constituir um ponto fulcral, sendo um dos principais desencadeadores de dúvidas.

Outra sugestão que tenho a efectuar consiste no aprofundar do balanço social. Apesar de se realizar o preenchimento, deste documento obrigatório, não aprofundam as questões relacionadas com os dados recolhidos. Parece-me que, já que existem os dados, o cálculo de alguns índices e análise de vários dados seria benéfico para compreender melhor a organização.

Devido às características e preocupações do OSIS (já definidas), parece-me que seria importante a realização de entrevistas de saída. Estas entrevistas podem constituir um auxílio precioso na busca da melhoria contínua e no aumento da satisfação dos colaboradores. É no momento da saída de um colaborador que é possível extrair um retrato dos principais aspectos que há a melhorar numa organização. Estas entrevistas permitiriam perceber quais os elementos camuflados que não funcionam da melhor forma.

A aposta na divulgação de que a ERH funciona como um gabinete de apoio, em que são respondidas as dúvidas e onde se resolvem problemas seria outra sugestão. Com esta divulgação creio que as pessoas iriam encarar a ERH como um auxílio imprescindível, utilizando muito mais esta possibilidade.

O desenvolvimento do espaço na intranet IBM destinado aos afiliados também seria importante. Este espaço existe, porém, contém pouca informação e está pouco atractivo, ao contrário do espaço para os IBMer. Com isto, os afiliados sentir-se-iam valorizados, ao ter uma referência, com significado, na intranet da IBM.

A elaboração de um documento dirigido, exclusivamente, aos afiliados. Este documento iria fazer com que sentissem valorizados. São estes pormenores que fazem a diferença e podem corrigir alguns aspectos, valorizando os afiliados. Este documento deveria ser acompanhado, de outro, que explicasse a estratégia, visão, missão e valores dos OSIS. Traduzir isto, para a escala micro, iria resultar, pois como ficou demonstrado os afiliados estão comprometidos com o que lhes é próximo, o OSIS, a sua equipa, o seu departamento.

O empenho na explicação e divulgação dos termos e condições dos afiliados (salários, prémios, prevenção, trabalho suplementar, carreiras, etc.) constitui outra

sugestão. Nota-se que existe, muitas vezes, um desconhecimento das regras, existindo várias dúvidas e questões que são colocadas regularmente. Esta informação poderia ser divulgada através da Intranet, através de sessões de esclarecimento ou através da entrega de um documento, como se faz com o código de conduta. Sugiro, ainda, que este documento fosse elaborado em conjunto com os RH do Banco. Na minha perspectiva, esta divulgação, iria ser bastante benéfica, tanto para afiliados como para a organização. Por ser um regime, muito particular e pioneiro, é fundamental seguir o caminho da informação.

Apesar de não estar certo de ser uma sugestão exequível, creio que a maior rotatividade dos postos de trabalho seria benéfico. Já que os afiliados dão tanta importância ao tipo de função e à possibilidade de participar em novos projectos e novos desafios profissionais; se mudassem mais vezes de projectos ou, simplesmente de posto de trabalho, existiram um compromisso, motivação e satisfação extra.

A criação de um fórum de debate *online* em que os afiliados pudessem conversar, expor dúvidas, ser esclarecidos e efectuar críticas seria muito proveitoso para o OSIS. Aqui poderia ser observadas as verdadeiras preocupações dos colaboradores e as pessoas sentiriam que eram ouvidas e valorizadas.

Outra sugestão seria a criação do *Dia do Afiliado IBM*. Neste dia seriam efectuadas actividades de interesse para os afiliados, colocando a sua relação com a IBM em destaque. Também poderiam existir o reconhecimento dos afiliados e das equipas com melhor desempenho. Assim, os afiliados sentiriam que a IBM acredita e aposta neles.

Para finalizar, há que frisar que uma das principais críticas que os afiliados apresentam centra-se na insuficiência (na sua perspectiva) do contacto com o “Mundo IBM”. Por isso, creio que, através dos diversos meios de comunicação que têm ao seu dispor poderiam enviar constantes mensagens da IBM. Um exemplo claro disso foi a divulgação dos programas de responsabilidade social que elaborei, sugerindo a abertura desses programas IBM aos afiliados. A divulgação dos programas seria uma forma simples de criar laços entre a IBM e os afiliados, promovendo o envolvimento e compromisso organizacional.<sup>46</sup> A IBM deveria, então, apostar na divulgação da sua imagem junto dos afiliados, efectuando campanhas de marketing junto dos ACES.

---

<sup>46</sup> Para mais informações sobre este programa deve consultar anexos, anexo A.

## 6. Considerações Finais

A GRH assume-se como factor crítico de sucesso para as organizações contemporâneas. O capital humano constitui o único recurso capaz de conquistar vantagens competitivas sustentáveis, que garantem o desenvolvimento empresarial. Este trabalho visou, precisamente, relacionar, analisar ou pelo menos enunciar todos os elementos da jurisdição da GRH. O estágio realizado no OSIS permitiu uma ligação com uma realidade organizacional complexa, em que a GRH assume lugar de destaque. O contacto com vários ACES, resultantes de projectos de *outsourcing*, possibilitou uma análise transversal da GRH em contexto de mudança constante.

Os objectivos estabelecidos no início do estágio foram sendo reestruturados, consoante as possibilidades do estagiário, as necessidades da empresa e os *timings* dos trabalhos solicitados. Todavia, os objectivos gerais definidos foram cumpridos, constituindo uma mais-valia bastante significativa no âmbito do percurso do mestrando. A integração numa realidade empresarial, como a dos ACES, foi uma experiência enriquecedora a todos os níveis. Desenvolvi inúmeras competências e aptidões que contribuíram, de forma positiva, para a minha formação. Acima de tudo, este estágio, bem como a realização deste relatório permitiram uma percepção clara da abrangência e complexidade da FRH, tendo participado transversalmente em todas as actividades da ERH, e desenvolvidos tópicos teóricos desta problemática.

Os objectivos específicos também foram cumpridos quase na totalidade. À excepção dos objectivos relacionados com o recrutamento todos os outros foram executados. As metas relacionadas com o envolvimento no recrutamento não foram concretizados, pois nos ACES os processos de recrutamento têm características particulares, que não permitem uma participação e análise. Porém, a temática da integração foi examinada pormenorizadamente. De destacar a análise da relação entre as PPRH e o compromisso organizacional que não estava prevista inicialmente e que acabou por constituir a principal preocupação deste relatório de estágio.

O estágio revelou uma importância extrema, no complemento do programa de mestrado. Os principais beneficiados com a materialização do estágio foram o estagiário (desenvolvimento profissional e pessoal) e a empresa (auxílio nas mais diversas tarefas). A participação numa ERH trouxe novos conhecimentos, competências e experiências que, de outra forma, não seriam possíveis. No período em que se desenrolou o estágio

existiu um contacto com a componente corrente e estratégica da GRH, o que possibilitou um conhecimento bastante completo desta função. Foram desenvolvidas competências humanas, técnicas e instrumentais fundamentais para o exercício da GRH.

O modelo *Management Skills* identifica, justamente, estas três tipologias de competência como, aquelas, que um gestor e, principalmente, um gestor de pessoas deve deter. Com especial incidência nas competências técnicas e humanas o estágio abriu horizontes e desenvolveu aptidões, que permitem encarar o futuro com optimismo.

A minha permanência na organização permitiu-me a realização de tarefas de diversa ordem ao nível dos RH. Para as realizar, os conhecimentos adquiridos no primeiro ano do programa de mestrado, revelaram-se fundamentais. Foram as competências e elementos teóricos adquiridos que me possibilitaram abordar o estágio com confiança e ter uma visão transversal da GRH, dominando os seus principais conceitos, princípios e práticas.

Nas reuniões que fui mantendo com os meus orientadores e com outros elementos da empresa a linguagem utilizada era comum. Quando se abordavam as diferentes questões relacionadas com os RH, os conhecimentos que adquiri permitiram-me ter uma visão fundamentada e com base num quadro conceptual teórico-prático consolidado.

Este quadro conceptual que fui adquirindo foi crucial. Atrevo-me a considerar que o estudo das PPRH revelou-se o contributo mais significativo da componente curricular para o desempenho no estágio. O aprofundar de temáticas como cultura organizacional, motivação e satisfação, comunicação, clientes internos ou gestão de equipas foram também muito importantes para o meu estágio. Por outro lado, a organização de pessoas através da tecnologia constitui, igualmente, outra competência relevante. Há que destacar também, a aquisição de conceitos relacionados com estratégia e tipos de estratégia, principalmente os que tem como base os recursos, a competitividade ou a inovação. Para finalizar, gostava de colocar em evidência temáticas como a responsabilidade social ou o primado do cliente, que constituem a base de acção das pessoas que colaboram com a IBM.

Individualizando a análise, é importante mencionar que as disciplinas frequentadas foram cruciais para a aquisição desse conhecimento, pois transfiguram-se num leque alargado, que possibilita um conhecimento generalizado sobre a GRH. Além disso, forneceram os meios para que fosse possível aprofundar as mais diferentes temáticas relacionadas com os RH.

De entre as diferentes disciplinas será importante destacar algumas que assumiram maior relevância para a realização deste estágio. A disciplina GRH foi uma das mais importantes para a minha construção, enquanto gestor de RH. Foi nesta disciplina que se alinharam as vertentes teórica e prática, demonstrando, de forma clara, o que um gestor de RH desenvolve no seu quotidiano. Além disso, esta disciplina, foi elucidativa dos princípios básicos e dos conceitos fundamentais, o que permitiu desenvolver competências que tornaram mais simples a minha integração numa ERH. A cadeira de Novas Tendências de GRH revelou-se igualmente relevante para o meu estágio. Os conteúdos leccionados abriram horizontes e demonstram o que de melhor se faz em termos de GRH. Estes elementos programáticos foram cruciais para a percepção daquilo que se pode fazer em termos de GRH. O Comportamento Organizacional constituiu, igualmente, uma unidade curricular muito importante para o meu estágio. Os conceitos retratados e as questões abordadas permitiram que compreendesse, de forma clara, questões particulares da empresa como a cultura organizacional, a comunicação, a motivação ou o compromisso organizacional. As temáticas relacionadas com o direito do trabalho também foram importantes, pois as questões jurídicas e legais tiveram muitas vezes presentes no meu quotidiano. Há que destacar também, o programa da disciplina de gestão estratégica, que me possibilitou uma série de novos conhecimentos que permitiram a construção de uma consciência estratégica que foi fundamental para perceber a realidade empresarial e as linhas orientadoras da ERH. Por fim, será importante destacar, a cadeira de Gestão Ética e Responsabilidade Social que foi determinante para a minha construção, enquanto gestor de RH e que constituiu a base do programa de divulgação dos programas de responsabilidade social da IBM (Anexo A) que elaborei para os ACES. De mencionar, ainda, que considero que todas as disciplinas que frequentei contribuíram de alguma forma para a realização do estágio.

Apesar da importância extrema da componente curricular do programa de mestrado, existiram alguns elementos que creio que me teriam sido úteis no estágio e que, por isso, considero que deveriam ter sido leccionados na primeira fase do mestrado. Destaco o pouco contacto que tive com a realidade concreta, com estudos de caso e, principalmente, com documentos de empresas reais (documentos relativos a avaliação de desempenho, por exemplo). Este contacto iria permitir que a minha adaptação à realidade empresarial fosse mais fácil e rápida. Por isso, sugiro que se aprofundem um pouco mais as componentes práticas da GRH. Penso que seria igualmente importante a abordagem de sistemas integrados de GRH. Refiro-me a alguma aplicação, programa

ou simples base de dados. Um conhecimento mais profundo de Excel também teria sido interessante. Este conhecimento poderia ser fomentado através dos trabalhos que realizei nas diferentes disciplinas, pois tenho consciência que não será possível num programa de mestrado dedicar uma disciplina só ao Excel, mas se em determinados trabalhos exigissem mais conhecimentos de informática seria interessante, pois assim seríamos obrigados a aprofundar esses programas. Para finalizar, é importante frisar que os conteúdos relacionados com as PPRH deveriam ser mais aprofundados, pois esse facto teria sido muito importante para o meu estágio.

O relatório contribui para consolidar as competências conceptuais adquiridas no estágio.

Da recolha de informação resultaram algumas conclusões importantes que devem ser colocadas em evidência. A análise da realidade organizacional permite concluir que os colaboradores estão comprometidos com o ACE. Os colaboradores envolvem-se, nos projectos e prosseguem os objectivos organizacionais, fazendo disso o seu orientador do quotidiano.

Uma primeira conclusão retirada da análise da realidade empresarial foi o efeito que IBM exerce sobre os seus afiliados. Numa realidade laborar diferente do habitual, a IBM não tem a possibilidade de aplicar a sua GRH de forma global. Neste sentido, o efeito sobre os afiliados desenvolve-se com base em três variáveis: compensação, desenvolvimento profissional e ambiente de trabalho. As PPRH estão, estreitamente, relacionadas com estas três variáveis. O sistema de recompensas determina a compensação e a gestão de desempenho e a gestão das carreiras influenciam o desenvolvimento profissional. As PPRH têm, então, um papel crucial no desenvolvimento do compromisso organizacional. São estas dimensões que demonstram aos colaboradores a sua importância para o sucesso organizacional e, também, o valor acrescentado que a empresa lhes proporciona.

As PPRH analisadas foram a integração/socialização, a gestão do desempenho, o sistema de recompensas e a gestão de carreiras. Apesar de todas estas políticas contribuírem significativamente para o compromisso organizacional, a gestão de desempenho destaca-se significativamente, pois é um processo global que envolve todos os colaboradores e é realizado ao longo de todo o ano. A gestão de desempenho permite alinhar os objectivos da organização com os objectivos dos colaboradores, envolvendo-os nos projectos e nas iniciativas empresariais. Através de um processo institucionalizado, são definidos objectivos de equipa e individuais consoante as

necessidades organizacionais. Este processo funciona com guia dos colaboradores e permite identificar lacunas, comprometer os colaboradores e encontra soluções para melhorar performances.

O compromisso organizacional revela-se um factor determinante para o sucesso organizacional. Através da análise da realidade empresarial, pode-se concluir que os colaboradores não estão comprometidos com a IBM, mas sim com o que lhes é próximo, mais concretamente o ACE. Este facto é influenciado pela própria IBM, que incute nos seus colaboradores a ideia de que, antes de pertencerem à IBM, são membros da sua equipa, do seu departamento, da sua secção. Os afiliados envolvem-se com o que lhe é mais próximo, percepcionando a IBM como uma organização global, mas comprometendo-se com os projectos e iniciativas em que estão envolvidos.

Os índices de compromisso afectivo, neste ACE, são elevados. As pessoas envolvem-se afectivamente com as suas chefias, sendo estas consideradas a imagem da organização. Ao estabelecerem a ligação entre o capital social e o empregador, desenvolvem uma relação de proximidade que leva ao compromisso afectivo. Assim, as chefias representam a organização e fazem com que os colaboradores projectem em si a empresa, comprometendo-se afectivamente com esta. O compromisso afectivo contribui, então, para melhorar a performance dos colaboradores, assegurando a execução dos objectivos de negócio.

Apesar de todas as PPRH contribuírem para o compromisso afectivo existem algumas que exercem maior influência sobre os afiliados. Neste sentido, é importante mencionar que as PPRH que mais contribuem para o aumento desta tipologia de compromisso são: os processos de integração/socialização e o processo de gestão de desempenho. É através dos processos de integração/socialização que a empresa consegue potenciar esta tipologia de compromisso. Ao incutir valores e crenças nos colaboradores criam-se laços entre os novos colaboradores e a sua chefia/orientador, o que desenvolve, à partida, o compromisso afectivo. A gestão de desempenho também tem uma influência significativa no compromisso afectivo. O processo de avaliação de desempenho da IBM privilegia o contacto, renovado, entre os colaboradores e as suas chefias aproximando as pessoas, valorizando os indivíduos e demonstrando o interesse da organização nos seus colaboradores.

No OSIS, o compromisso de continuidade é a tipologia de compromisso que apresenta índices mais elevados. Os colaboradores percepcionam a saída da empresa de forma negativa, pois se a abandonarem, existe uma probabilidade muito grande de não

desempenharem a mesma tipologia de função. O tipo função constitui, assim, um dos principais atractivos dos ACES. Os colaboradores gostam daquilo que fazem e, por isso, querem continuar no ACE, percepcionando negativamente o regresso à empresa de origem. Posto isto, é importante dizer que o tipo de função faz com que, os colaboradores se comprometam com a empresa, desenvolvendo um desejo de permanência. Além disso, as mais-valias que a IBM possibilita aos colaboradores como recompensas e carreiras também contribuem para o aumento deste compromisso.

A IBM possibilita aos seus afiliados, a participação em diversos projectos. Quando os colaboradores passam para a IBM começam a ter mais oportunidades, podendo participar em projectos que não estão relacionados com a sua empresa de origem. Os colaboradores têm um contacto com tarefas mais aliciantes e com novas oportunidades de carreira o que faz com que percepcionem positivamente a sua ligação à IBM. Ao contrário das outras tipologias de compromisso, o compromisso de continuidade está relacionado com uma vertente mais macro e não de forma micro. É o facto de a IBM ser uma empresa global, que condiciona de maneira positiva o compromisso. Neste caso concreto, o compromisso é para com o ACE, mas também para com a IBM.

As PPRH que mais contribuem para o compromisso de continuidade são: a gestão de carreiras e o sistema de recompensas. No que se refere ao sistema de gestão de carreiras, é importante referir que as possibilidades de desenvolvimento profissional, de aquisição de competências e de progressão na carreira potenciam o compromisso de continuidade. O sistema de recompensas também é determinante para este tipo de compromisso. Com especial incidência nas recompensas intrínsecas, como o tipo de função, o compromisso de continuidade é desenvolvido, fazendo com que os colaboradores encarem o abandono da empresa de forma prejudicial.

O compromisso normativo está, estreitamente, ligado com os valores e crenças dos colaboradores. Os colaboradores comprometem-se com a empresa porque isso faz parte dos seus princípios. No ACE existem índices elevados deste tipo de compromisso, com os colaboradores a terem a noção que a organização lhes traz valor acrescentado, o que faz com exista a necessidade de a recompensar. Os colaboradores encaram como positiva a mudança para a IBM e, por isso, querem retribuir.

Todas as PPRH, que demonstrem aos colaboradores que a empresa lhes traz valor acrescentado, contribuem para fomentar o compromisso normativo, todavia é a integração/socialização e a gestão do desempenho que mais potencia o compromisso.

Os processos de integração/socialização são determinantes. Os valores partilhados levam os indivíduos a agir de acordo com as necessidades da organização. Estes processos induzem formas de agir, pensar e sentir que conduzem os indivíduos ao envolvimento nos projectos. A gestão do desempenho mostra qual o caminho a seguir pelos colaboradores, fazendo do envolvimento na persecução das metas organizacionais, algo que se faz com naturalidade. As pessoas estão comprometidas com a organização porque isso constitui a atitude certa.

Tendo em linha de conta o modelo de Blau e Boal (1987), é importante referir que, no ACE, predominam os “lobos solitários” e as “estrelas institucionalizadas”. A maioria dos colaboradores apresenta elevado envolvimento nos projectos e, uma percentagem muito significativa está comprometida com a organização. Os cidadãos corporativos e os apáticos existem, mas em número muito reduzido. A percentagem de pessoas que não estão envolvidos nem comprometidos com a empresa é muito baixa.

Apesar de ser uma organização com elevados índices de produtividade, existem alguns aspectos que devem ser melhorados. Tal como foi mencionado no final do capítulo 5 existem uma série de medidas que podem contribuir para a melhoria do funcionamento da empresa e para o aumento do compromisso organizacional.

As *limitações deste trabalho* estão, essencialmente, relacionadas com as metodologias utilizadas. Ao serem contempladas, apenas, técnicas qualitativas os resultados da investigação não são transversais. Não foi possível elaborar análises estatísticas e calcular índices que demonstrassem as conclusões retiradas.

Para finalizar, seria importante deixar *algumas sugestões para estudos futuros sobre os projectos de outsourcing da IBM*. Assim, deixo aqui duas ideias, uma relacionada com o compromisso organizacional e outra com a expatriação. O primeiro seria a análise dos níveis de compromisso e satisfação dos afiliados que mudaram de projecto, comparando-os com os que estão a trabalhar no projecto da empresa de origem. O segundo visaria as questões que envolvem a expatriação de colaboradores. Porém, a análise seria efectuada no âmbito a uma expatriação intra-nacional. O caso dos afiliados constitui uma expatriação para uns metros de distância, com os colaboradores a serem transferidos para uma cultura distinta. Neste sentido, há que frisar que o compromisso organizacional é determinante para o sucesso organizacional, constituindo uma temática ampla, que deve ser estudada e analisada em contexto empresarial.

## **Bibliografia**<sup>47</sup>

- BAYLE, J. (1978). *Introduction aux Méthodes des Sciences Sociales*, Toulouse: Privat.
- BEER, M., SPECTOR, B., LAWRENCE, P., QUINN-MILLS, D. e WALTON, R. (1984). *Managing human assets: The groundbreaking Harvard Business School Program*. New York: Free Press.
- BENSEN, J. e BROWN, M. (2007). Knowledge workers: what keeps them committed; what turns them away, *Work, Employment e Society*, vol.21, 1, 121-141.
- BILHIM, J. (2001). *Questões Actuais de Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa: Universidade técnica.
- BILHIM, J. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, (4ª edição), Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- BLAU, G. e BOAL, K. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism, *Academy of Management review*, 12 (2), 288-300.
- BOLDIZZONI, D., FABRIS, R., PICCARDO, C. e VARCHETA, G., (Org.), (1990). *Nuovi paradigmi per la direzioni del personal*, Torino: ISEDI/Petrini Editore.
- BRANDÃO, A. e PARENTE, C. (1998). Configurações Da Função de Pessoal, *Organizações e Trabalho*, 20, 23-40.
- BREWSTER, C. (1994). European HRM: reflection of, or change to, the american concept? In P.S. Kirkbrid, (ed.), *Human Ressource Management in Europe: Perspectives for the 1990s*, London: Routledge.
- BREWSTER, C. (2007). Comparative HRM: European views and perspectives, *International Journal of Human Ressource Management*, 18, 769-787.
- CAETANO, A. e VALA, J. (2007), *Gestão de Recursos Humanos – contextos, processos e técnicas*, (3ª Edição), Lisboa: Editora RH.
- CÂMARA, P. (2000). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, Lisboa: Publicações Dom Quixote.

---

<sup>47</sup> Foram utilizados uma série de documentos da empresa que, devido a questões de confidencialidade, não podem ser aqui referidos.

- CÂMARA, P. (2008). *Gestão de Pessoas em Contexto Internacional*, (1ª Edição), Lisboa: Dom Quixote.
- CÂMARA, P., GUERRA, P. e RODRIGUES, J. (2007). *Humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial*, (7ª edição), Lisboa: Dom Quixote.
- CEITIL, M e VENDA, A. (2006). As competências do Gestor de Recursos Humanos, *Mundo RH*, 4 Ago. 2008.
- CERVO, A. e BERVIAN, P. (2002). *Metodologia Científica*, (5ª Edição), São Paulo: Prutia Hill.
- CHELTE, A. e CURT, T. (1986). A Note on Organizational Commitment: Antecedents and Consequences among managers, professionals, and blue-collar workers, *Work and Occupations*, vol.13, 4, 553-561.
- CHIAVENATO, I. (1987). *Administração de Recursos Humanos*, (3ª Edição), São Paulo: Atlas, 1992.
- CHIAVENATO, I. (1999). *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal. Como agregar talentos à Empresa*. São Paulo: Atlas.
- Como um pára-quadras: o apoio do “outplacement na transição de carreira, *Pessoal*, 52, Maio de 2006.
- CUNHA, M., REGO, A., CUNHA, R. e CARDOSO, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, (6ª Edição), Lisboa: Editora RH.
- DES HORTS, C. (1987). Typologie des pratiques de gestion des ressources humaines, *Revue Française de gestion*, Nov./Dec., pp. 149-155.
- DES HORTS, C. (1988). *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, Paris : Les Editions d’organisation.
- DRUCKER, P. (1994). *Gerindo para o futuro*, Lisboa : Difusão Cultural.
- ESTUDO BRASIL (2004). Para onde vai a gestão das pessoas, *HSM Management*, 44, Maio-Junho.
- ETZIONE, A. (1961). *A corporative Analysis of Complex Organization*, New York : Free Press.
- FOMBRUN, C., TICHY, N. e DEVANNA, M. (1991). *Strategic human resource management*. New York: John Wiley & Sons.

FREIRE, J. (1993). *Sociologia do trabalho : Uma introdução*, Porto: Edições Afrontamento.

GIDDENS, A. (2004). *Sociologia*, (4ª Edição), Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

GOMES, J., CUNHA, M., REGO, A., CUNHA,R., CARDOSO,C. e MARQUES, C. (2008). *Manual de Gestão das Pessoas e do Capital Humano*, (1ª Edição), Lisboa: Edições Sílabo.

GUEST, D.E. (1990). Human resource management and the American dream, *Journal of Management Studies*, vol.27, July, 377-397.

HAMEL, G. e C. PRAHALAD (1995). *Competindo pelo futuro*, Rio de Janeiro: Editora Campus.

HESKETH, A. e FLEETWOOD, S. (2006). Beyond Measuring the Human Resources Management–Organizational Performance Link: Applying Critical Realist Meta Theory, *Organization Articles*, 13(5), 677–699.

HONRADO, G., PINA, M. e CESÁRIO, F. (2001). Sistemas de recompensa: Uma análise empírica de antecedentes e consequências, *Análise Psicológica*, 2 (XIX), 279-298.

IPQ (2003), Norma Portuguesa: Sistema de Gestão de Recursos Humanos, Lisboa: IPQ.

JACKSON, T. (2002). The management of people across cultures: Valuing people differently, *Human Resource Management*, 41, 455-475.

JAROS, S.J.; JERMIER, J.M.; KOEHLER, J.W. e SINCICH, T. (1993) Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment on the Withdrawal Process: An Evaluation of Eight Structural Equation Models, *Academy of Management Journal*, Vol. 36, Nº 5, 951-995.

JORGE, F., (2006). Gestão de recursos humanos e ética num contexto de inovação tecnológica – Análise comparativa entre dois contextos culturais diferentes, *Economia e Sociologia*, 81,187-201.

KOVÁCS, L. (Org.), (1989). Introdução de novas tecnologias e gestão participativa, *Organizações e trabalho*, 1-Nov., 53-72.

KOVÁCS, L. (1990). Modernização Tecnológica e Inovação Organizacional na Indústria Portuguesa, *Revista do Centro de Estudos Economia e Sociedade*, 2/Maio, 157- 175.

- KOVÁCS, L. (2005). *Flexibilidade de emprego: Riscos e oportunidades*, Oeiras: Celta.
- LEGGÉ, K. (1995). *Human Resource Management, Rhetorics and Realities*, England: MacMillan Business.
- MARCHINGTON, M. GRUGULIS, I. (2000). "Best practice" human resource management: perfect opportunity or dangerous illusion? *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 11 (6), Dec., 1104-1124.
- MCGREGOR, D. (1957). An uneasy look at performance appraisal, *Harvard Business Review*, 35, 89-94.
- MCGREGOR, D. (1967). *The Professional Manager*, Nova Iorque: McGraw-Hill.
- MEYER, J. e ALLEN, N. (1984). Testing the "Side Bet Theory" of Organizational Commitment Some Methodological Considerations, *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- MEYER, J. e ALLEN, N. (1991). A three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- MEYER, J. e ALLEN, N. (1997). *Commitment in the workplace*, Thousand Oaks: Sage Publication.
- MOURA, E.(2000) *Gestão de recursos humanos – Influencias e determinantes do desempenho*. Lisboa: Edições Sílabo.
- MOURA, E. (2004). *Manual de Gestão da Pessoas*, (1ª Edição), Lisboa: Edições Sílabo.
- MORAIS, T. (2007). *Compromisso: Nunca Desistir*, (5ª Edição), Lisboa: Booknomics.
- MÜLLER, M., RAUSKY, E., EYNG, I. e MOREIRA, J. (2005). Comprometimento organizacional: um estudo de caso no supermercado "Beta", *Revista Gestão Industrial*, vol.1, nº4, 511-518.
- NASCIMENTO, J., LOPES, A. e SALGUEIRO, M. (2008). Estudo sobre a validação do "Modelo de Comportamento Organizacional" de Meyer e Allen para o contexto português, *Comportamento Organizacional e Gestão*, vol.14, nº1, 115-133.
- NEVES, J. (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa: Editora RH.

NEVES, J., GARRIDO, M. e SIMÕES, E. (2008). *Manual de Competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais* (2ª Edição), Lisboa: Edições Sílabo.

O'REILLY, C.A. e CHATMAN, J. (1986) Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, 492-499.

O'REILLY, C.A.; CHATMAN, J. e CALDWELL, D.F. (1991) People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person Organization Fit, *Academy of Management Journal*, Vol. 34, Nº 2, 487-516.

OTHMAN, R. e POON, J. (2000). What Shapes HRM? A multivariate examination, *Employee Relations*, vol.22 (5), 467-484.

PERETTI, J-M. (1998). *Recursos Humanos*. (2ª Edição), Lisboa: Edições Sílabo.

PFEFFER, J. (1994). *Competitive advantage through people*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

PFEFFER, J. (1995). A competitividade através dos recursos humanos, *Executive Digest*, Janeiro.

PINTO, A. (2009). *A importância da orientação para o cliente na lealdade dos clientes de serviços de TI*, Dissertação de mestrado em estratégia empresarial, sob a orientação da Doutora Alzira Gomes, Universidade de Coimbra. Faculdade de Economia.

PORTER, L.W., STEERS, R.M., MOWDAY, R.T. e BOULION, P. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction e and Turnover Among Psychiatric Technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.

PORTER, L., CRAMPON, W. e SMITH, F. (1976). Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human performance*, 15, 87-98.

PRICE, A. (1997). *Human resource management in a business context*, London: Thomson.

Quem disse que o elefante não sabe dançar. Revista Exame, Fevereiro de 2008.

QUIVY, R. e CAMPENHOUDT, L. (1999). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, (1ª Edição), Lisboa: Gradiva.

REGO, A. e CUNHA, M. (2009). *Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos*, (1ª Edição), Lisboa: Editora RH.

- REID, M., RIEMENCHNEIDER, C., ALLEN, M. e ARMSTRONG, D. (2008). Information Technology Employees in State Government: a study of organizational commitment, job involvement and job satisfaction, *The American Review of Public Administration*, vol.31, 1/March 2008, 41-61.
- ROCHA, O. (1999). *Gestão de Recursos Humanos*, 2ª Edição. Lisboa: Editorial Presença.
- RODRIGUEZ, E., FRANCO, T. e SANTOS, M. (2005). O compromisso organizacional e as estratégias de gestão de recursos humanos, *ISEG*, 15 Nov.
- SCHULER, R. e JACKSON, S. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices, *The academy of Management Executive*, 1 (3), 207-219.
- SOTOMAYOR, A. (2007). Avaliação de desempenho e compromisso organizacional: a perspectiva da justiça organizacional, *Revista Universo Contábil*, vol.3, nº3, 87-100.
- SOUSA, A. (2000). *Estratégias empresariais em contexto dinâmico: Lógicas de reorganização das empresas vitivinícolas do Alentejo e da Estremadura face à evolução do mercado comum europeu*, Tese de Doutoramento em Gestão de Empresas, Universidade de Évora, Departamento de Gestão.
- SPARROW, P. e HILTROP, J. (1994). *European human resource management in transition*. Hertford-shire: Prentice-Hall.
- SPARROW, P. e HILTROP, J. (1997). Redefining the field of European human resources management: a battle between national mindsets and forces of business transition. *Human Resource Management*, 36, 201-219.
- STOLEROFF, Alan (1996). Sociologia e a gestão de recursos humanos, *Organização e Trabalho*, 15, 105-113.
- STOREY, J. (1995). Human resource management: Still marching on, or marching out? In J. Storey (Ed.), *Human resource management: a critical text*, London: Thomson.
- THE BOSTON CONSULTING GROUP (2008). Gestão de Talento, Apontamentos das aulas do mestrado em gestão, da disciplina de Novas Tendências de Gestão de Recursos Humanos.
- THÉVENET, Maurice (1986). *Cultura da Empresa – Auditoria e Mudança*, Lisboa: Monitor – Projectos e Edições.

TORRES, P. (2008). *Branding interno e contrato psicológico numa empresa de prestação de serviços informáticos*, Tese de mestrado em gestão de sistemas de informação, sob a orientação do professor doutor Abílio Oliveira, ISCTE: Departamento de Ciências e Tecnologias de Informação.

TYSON, S. e JACKSON, T. (1992). *The essence of organizational behavior*, Prentice Hall, Exeter. WEISS, D. (org.) (1993). *La function resources humaines*, Paris: Les Editions d'Organisation.

ULRICH, D. (1997). *Human resource champion, the next agenda for adding value and diversing results*, Boston: MA Harvard Business Scholl Press.

ULRICH, D. (1998). *Tomorrow's HR Management – 48 thought leaders call for change*, *Jonh Wilei & Sons*.

VASCNCELOS, I. e VASCONCELOS, F. (2002). *Gestão de Recursos Humanos e Identidade Social: Um Estudo Crítico*, *Revista de Administração de Empresas*, vol.42, nº1, 64-78.

VELOSO, A. (2007). *O impacto da Gestão de Recursos Humanos na performance organizacional*, Tese de doutoramento em psicologia do trabalho e das organizações, sob a orientação do professor doutor José Keating, Universidade do Minho: Instituto de educação e Psicologia.

YOON, J. e SHANE, T. (2002). *A Dual Process Model of Organizational Commitment: Job Satisfaction and Organizational Support*, *Work and Occupations* vol.29, 1, Feb./2002, 97-124.

ZORRINHO, Carlos (2006). *Gestão: Reflexões sobre a ciência do século XXI*, *Economia e Sociologia*, 81, 7-14.

ZORRINHO, C., SERRANO, A. e LACERDA, P. (2003). *Gerir em complexidade: um novo paradigma de gestão*. Lisboa: Edições Sílabo.

ZUFIRA, J. (2006.a). *Actualidad económica*, *Universia Business Review*, Primer trimestre de 2006.

ZUFIRA, J. (2006.b). *La trasferência de empleados en los contraltos de outsourcing*, *Observatorio de recursos humanos*, mayo 2006, 48-50.

**Filmografia:**

RECURSOS HUMANOS (2001), Cantet Laurent, Atalante Filmes.

**Sítiografia:**

[Mundo-rh.blogspot.com](http://Mundo-rh.blogspot.com) (10 Abril de 2010)

[www.dgeep.mtss.gov.pt](http://www.dgeep.mtss.gov.pt) (15 de Maio de 2007)

[www.ibm.com/pt](http://www.ibm.com/pt) (9 de Dezembro de 2008)

[www.pmelink.pt](http://www.pmelink.pt) (10 Dezembro de 2008)

# **ANEXOS**

# **Anexo A**

## **Projecto de Divulgação dos Programas de Responsabilidade Social**

## **Responsabilidade Social – IBM Companhia Portuguesa S.A.**

Na sociedade contemporânea, as empresas, para além da sua função económica, têm cada vez mais, um papel social importante. O Ministério da Economia e Inovação define a responsabilidade social das empresas como ” (...) a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais nas suas operações e na sua interacção com todas as partes interessadas. Assim, as empresas contribuem para a satisfação das necessidades dos seus clientes, gerindo simultaneamente as expectativas dos trabalhadores, dos fornecedores e da comunidade local. Trata-se de contribuir, de forma positiva, para a sociedade e de gerir os impactos ambientais da empresa, o que poderá proporcionar vantagens directas para o negócio e assegurar a competitividade a longo prazo. ”

As preocupações sociais na IBM remontam à data da sua fundação. Assume-se, então, um compromisso muito estreito entre empresa e empregados, parceiros, clientes, fornecedores, accionistas e cidadãos, com o objectivo de contribuir de uma forma muito séria para as comunidades em que a IBM está inserida.

*“Na IBM acreditamos que podemos fazer a diferença, não somente doando tecnologia, mas sobretudo partilhando e agindo!”*

### **Programa de Responsabilidade Social IBM – Divulgação nos Agrupamentos Complementares de Empresas**

Sendo uma das imagens de marca da IBM o programa de responsabilidade social deve ser tratado cuidadosamente podendo, inclusive, funcionar como forma de marketing social. Por isso, a sua divulgação junto de todos os stakeholders é fundamental.

Quando se trata dos trabalhadores dos ACE's a importância desta divulgação é acrescida, pois, funciona também como meio de envolvimento entre pessoas e organização. Ashley (et al.), na sua obra “ Ética e Responsabilidade Social nos negócios”, fazem referência a um estudo realizado pela IBM, em que 75% dos entrevistados afirmam que uma empresa com responsabilidade social e um plano de

trabalho voluntário atrai e retém talentos. A divulgação destes programas, junto dos ACES é, por isso, fundamental.

## **1. Objectivos**

### **1.1 Objectivos do projecto**

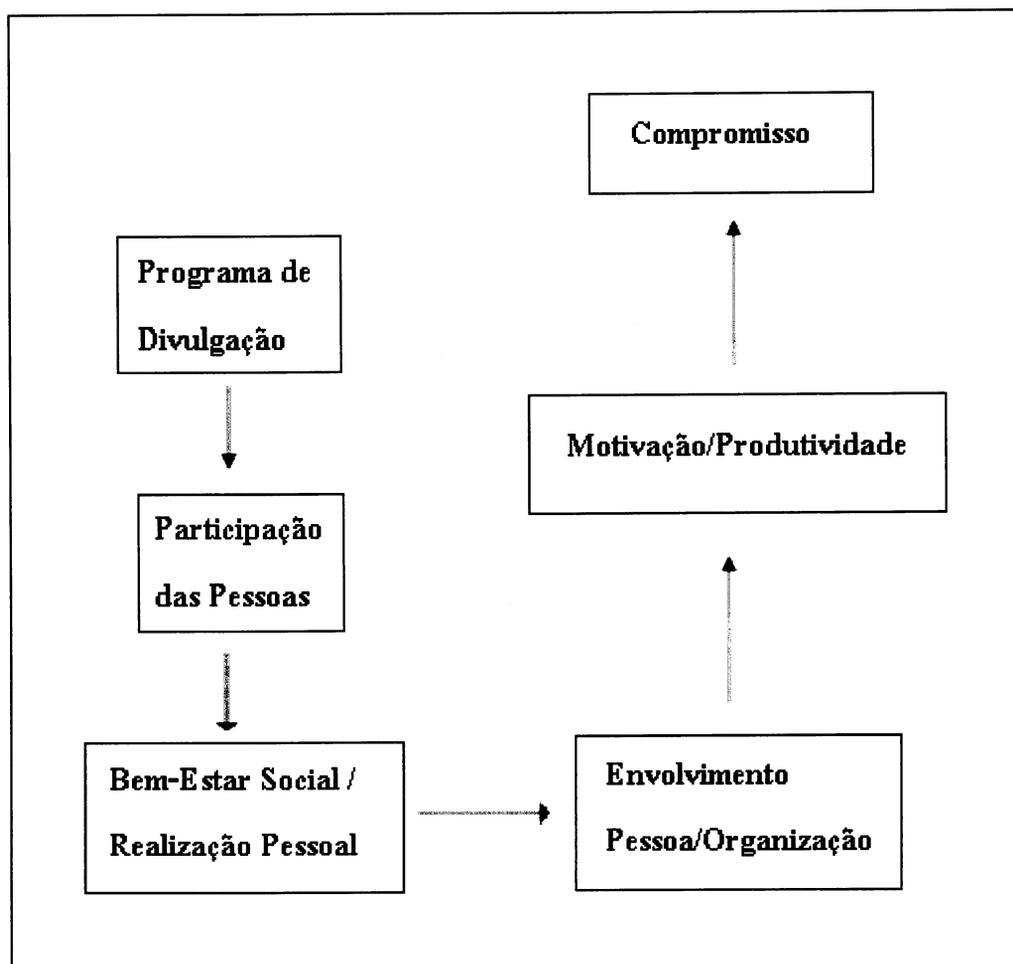
- Alertar para a importância da divulgação dos programas de responsabilidade social junto dos trabalhadores dos ACES;
- Sugerir a uniformização dos processos de divulgação/acção dos projectos de responsabilidade social (Reportar o que se faz para na IBM para os ACES);

### **1.2 Objectivos da divulgação**

- Informar as pessoas sobre projectos IBM;
- Aumentar o número de participantes nas acções de responsabilidade social IBM;
  - 1º Ano – 5 participantes (2% da população);
  - 2º Ano – 13 participantes (5% da população);
  - 3º Ano – 20 participantes (7,5% da população);
- Proporcionar bem-estar social e a realização pessoal;
- Inculcar nas pessoas os ideais da responsabilidade social;
- Promover o envolvimento entre pessoas e IBM;
- Fomentar o compromisso entre pessoas e organização;

A imagem seguinte ilustra e interliga, de forma clara, os objectivos deste processo de divulgação.

Figura I – Objectivos da Divulgação



## 2. Acções a Desenvolver

Para chegar juntos das pessoas estão previstas uma serie de acções que vou passar a descrever.

**2.1 Afixação de folheto informativo** – Elaboração de um quadro resumo dos projectos de responsabilidade social da IBM Companhia Portuguesa. Este quadro vai ser afixado nos lugares comuns e visa informar as pessoas sobre os diferentes projectos.

**2.2 Envio de Email** – Envio de um email para todos os colaboradores ACE, com as seguintes informações:

- a. Pequeno texto apelativo que chama a atenção para a importância da responsabilidade social para a vida das comunidades em que a empresa opera.
- b. Documentos com algumas informações sobre os programas.
- c. Contacto de referência para quem quiser participar;

### **2.3 Acção de Esclarecimento/Sensibilização**

Esta acção de sensibilização está dependente das pessoas ligadas à responsabilidade social da IBM, pois não sei qual a sua disponibilidade para este tipo de acções.

Também não sei se este tipo de sessões se enquadra no plano de divulgação dos programas de responsabilidade social e se é pertinente realiza-las neste momento.

A minha sugestão é a seguinte:

- Ir junto de cada ACE e fazer uma breve sessão de sensibilização;
- Objectivos principais: chamar a atenção para a importância da responsabilidade social e divulgar os projectos IBM;
- Existiria um levantamento prévio dos interessados;
- Seria uma sessão breve de cerca de 30/45 minutos;
- O orador/es seria alguém que trabalhasse directamente com estas questões e projectos;
- As sessões ocorreriam todas no mesmo dia ou, caso isso não fosse possível, em duas datas distintas;
- Creio que a melhor altura para as sessões seria meados de Setembro.

### **3. Continuidade do Processo**

Para que se consiga aumentar o número de participantes em actividades de responsabilidade social é necessário dar continuidade à divulgação junto dos ACE's. É um processo contínuo e que não deve ser esquecido.

Este projecto funcionaria, então, como ponto de partida para uma aproximação entre os colaboradores dos Agrupamentos Complementares de Empresas e os projectos de responsabilidade social da IBM.

A minha sugestão é a seguinte: sempre que existir algum acontecimento sobre responsabilidade social divulga-lo também junto dos ACES.

#### **4. Notas finais**

- No fundo o que se pretende é alargar a divulgação dos programas de responsabilidade social da IBM à população dos ACES. Isto é, aproveitar as boas práticas da IBM nesta vertente e transferi-las para os ACES.
- Este projecto é constituído, apenas, por algumas iniciativas de divulgação. Está aberto a novas sugestões e até a ser anulado em detrimento de um projecto comum IBM – ACES que exista ou possa vir a existir. Aliás, na minha perspectiva deveria ser esse o caminho: uniformizar a participação e divulgação nos projectos de responsabilidade social, de forma a manter os colaboradores IBM unidos e a caminhar num mesmo sentido.

## **ANEXOS**

### **Sugestão de Email de divulgação**

Título: Todos juntos podemos fazer a diferença

Caros colegas

As mudanças socio-económicas dos últimos 20 anos transformaram as relações empresa/sociedade. A gestão pela ética e a responsabilidade social passaram a assumir papel central nas estratégias organizacionais. A IBM cedo se apercebeu que a

responsabilidade social é fundamental nas estratégias de negócio e, praticamente, desde a sua fundação que assumiu um compromisso com as sociedades em que opera.

Para que os planos de responsabilidade social IBM funcionem é necessário que os seus colaboradores e parceiros participem activamente nos programas. Posto isso, é fundamental que todos nos associemos à IBM neste esforço, contribuindo de forma activa para o desenvolvimento social.

*“Na IBM acreditamos que podemos fazer a diferença, não somente doando tecnologia, mas sobretudo partilhando e agindo!”*

Seguem em anexo algumas informações importantes sobre os programas de responsabilidade social promovidos pela IBM.

Para mais informações ou para participar contacte.....

Nota: Este Email, tal como o folheto informativo são apenas versões iniciais sujeitas a alterações.

Area	Programa	Breve Descrição do Programa	Participação dos Colaboradores	Forma de Consulta
1. Educação e Emprego	<i>Trainig for Work</i>	Programa realizado em parceria com a CRPG e que tem como principal objectivo <b>desenvolver um sistema integrado que auxilie a procura de emprego</b> na Região do grande Porto	N/A	<a href="#">Endereço A</a>
	<i>KidSmart Early Learning</i>	Programa que visa a <b>utilização e integração das TIC</b> em estabelecimentos de <b>ensino pré-escolar</b>	N/A	<a href="#">Endereço B</a>
	<i>Protocolo com Esola Secundária D.Dinis</i>	<b>Doação de computadores para criação de sala de informática</b> (para apoio a cursos tecnológicos)	Importante	<a href="#">Endereço C</a>
	<i>Visitas de estudo à IBM</i>	Possibilita aos alunos e professores um <b>contacto directo com equipamento e infraestruturas tecnológicas inovadoras</b>	Importante	<a href="#">Endereço D</a>
	<i>Innov 8</i>	<b>Jogo 3D gratuito para instituições académicas que pretende desenvolver as competências dos estudantes na vertente da gestão e das TIC</b>	N/A	<a href="#">Endereço E</a>
	<i>Prémio Científico IBM</i>	<b>Promover a investigação científica em Portugal no domínio das ciências computacionais</b>	N/A	<a href="#">Endereço F</a>
	<i>EXITE</i>	Programa que tem como objectivo <b>cativar jovens raparigas para o sector das TIC e carreiras técnicas</b>	Muito Importante	<a href="#">Endereço G</a>
	<i>Mentor Place</i>	<b>Comunicação via Internet que permite aos jovens conhecer melhor a IBM e o sector das TIC</b>	Muito Importante	<a href="#">Endereço H</a>
	<i>Eweek - Semana da Engenharia</i>	<b>Sessões para aproximar os jovens das engenharias</b>	Muito Importante	<a href="#">Endereço I</a>
2. Ambiente		<b>Uma imensidão de medidas para protecção do ambiente</b>	Muito Importante	<a href="#">Endereço K</a>

<b>3. Voluntariado</b>	<i>On Demand Community</i>	<i>Programas de voluntariado de ordem diversa</i>	<b>Muito Importante</b>	<u>Endereço L</u>
	<i>World Community Gird</i>	<i>Visa a ligação de 650 milhões de PCs de forma a reduzir o tempo e os custos do processamento</i>	<b>Muito Importante</b>	<u>Endereço M</u>
<b>4. Combate à Exclusão Social</b>	<i>Infoexclusão</i>	<i>Programa de doação de equipamentos e Capacitação de Idosos/Deficientes para as TIC</i>	<b>Muito Importante</b>	<u>Endereço N</u>
	<i>Discriminação pelo sexo</i>	<i>Criar um ambiente de trabalho mais equilibrado no que diz respeito às oportunidades de desenvolvimento profissional entre homens e mulheres</i>	<b>Muito Importante</b>	<u>Endereço O</u>
<b>5. Saúde</b>		<i>Projectos ao nível das colheitas de sangue, campanhas de prevenção (hipertensão, colesterol, diabetes) e medidas anti tabagismo</i>	<b>Muito Importante</b>	<u>Endereço P</u>

**Contactos de Referência**

**Outros documentos informativos**

# **Anexo B**

## **Entrevista 1**

## **Entrevista I**

*Entrevistado: E1*

*Entrevistador: Tiago Pires*

A presente entrevista tem como principal objectivo a recolha de informação para o relatório de estágio do programa de Mestrado em Gestão, Especialização em Recursos Humanos, cujo tema está relacionado com as políticas de Recursos Humanos e o compromisso organizacional no contexto de outsourcing.

As questões incidirão sobre a realidade empresarial dos projectos de outsourcing da IBM Portugal. Serão abordados diversos temas relacionados com os Recursos Humanos e com Comportamento Organizacional.

A entrevista será dividida em 3 grupos de questões: Políticas e Práticas de RH, Gestão Estratégica e Compromisso Organizacional. Cada grupo estará interligado para que as respostas permitam tirar algumas conclusões sobre a relação das políticas e práticas de recursos humanos com o compromisso organizacional.

O primeiro grupo (políticas e práticas de RH) será constituído por perguntas de resposta curta e os restantes dois grupos permitirão ao entrevistado fazer uma análise livre, com base na sua experiência, conhecimento e opinião.

O entrevistado é um dos responsáveis pelos Recursos Humanos dos ACES.

***Retribuição***

- 1. Qual a política de remuneração do ACE? (vencimentos acima da média de mercado?) Quais as diferenças que existiram na mudança do banco para o ACE?**

Uma das principais questões que se colocaram à gestão de recursos humanos do OSIS esteve relacionada com a política de remunerações. O OSIS é um ACE que é detido em 51% pela IBM e em 49% pelo Banco e estas duas entidades decidiram que as remunerações seriam baseadas no acordo colectivo de trabalho do BANCO. Assim, este compromisso implicou que desde o início a política de remunerações estivesse estreitamente ligada ao ACT. Este Acordo Colectivo de Trabalho é revisto anualmente e possui algumas cláusulas próprias relacionadas com promoções automáticas e subsídios que influenciam directamente a política de remunerações.

Todavia, as pessoas dos ACES também estão ligadas à IBM, sendo, por isso, necessário estabelecer uma “ponte” entre a política remuneratória da IBM e a política remuneratória do BANCO. Portanto, tem sido com base nesta dualidade que os Recursos Humanos do OSIS tem tentado gerir a política remuneratória.

O BANCO, desde sempre, que tentou privilegiar o esforço, o empenho, o talento dos seus colaboradores. No início do BANCO (década de 80) os colaboradores, ao serem admitidos, tiveram correspondência a uma remuneração cujo valor se situava um pouco acima do mercado. Esta política era justificada pela necessidade de recrutar Recursos Humanos qualificados e dedicados. O BANCO necessitava que os colaboradores estivessem concentrados nos objectivos a atingir, o que a na maioria das situações resultava no alargamento do horário de trabalho. Foi, por isso que o BANCO se optou por começar a atribuir aos seus colaboradores o subsídio de isenção de horário de trabalho. Além disso foi também atribuído (caso a caso) um complemento de vencimento relacionado com o desempenho de cada colaborador.

Em Novembro de 2003, quando os colaboradores do BANCO transitaram para o OSIS, a política de remunerações continuou acima do normal de mercado.

Porém com esta mudança a retribuição dos colaboradores passou também a estar relacionada com a política remuneratória da IBM. Enquanto no banco está tudo muito estruturado (nível X retribuição Y), a política da IBM funciona por bandas e cada banda não corresponde a um valor fixo, mas sim a um intervalo de variação. Portanto, o que aconteceu no OSIS (desde o início) foi isto: colaboradores pagos em média um pouco acima do mercado, seguindo a ACT e tendo em conta as políticas de remuneração IBM.

Outro elemento a destacar é o facto de o OSIS privilegiar os colaboradores pelo seu bom desempenho. São, então, atribuídos prémios consoante a avaliação de desempenho (PBC) obtida por cada pessoa. Existe uma distinção pelo mérito, premiando que se distingue da média. Quem tiver um bom desempenho será recompensado por isso.

a. Sente que as pessoas estão satisfeitas com o vencimento?

De uma forma geral todos nós gostaríamos de ter algo mais do que aquilo que temos. A ambição dos colaboradores traduz-se numa insatisfação que os leva a querer mais. E nós em termos de Gestão dos Recursos Humanos tentamos canalizar esta insatisfação do colaborador para melhorar o seu desempenho. Porém, os colaboradores reconhecem que há justiça nas remunerações que auferem.

**2. Quais as recompensas existentes no ACE (as que não tinham no Banco)?**

No que diz respeito aos técnicos existe uma recompensa que é importante salientar. O sistema informático do banco tem de estar disponível 24 horas por dia. Isto implica que haja colaboradores disponíveis 24 horas por dia para receber um telefonema e resolver os problemas que, por ventura, possam surgir. Isto já acontecia no BANCO. A diferença é que no Banco não existia uma retribuição mensal para este serviço. O que acontecia era o seguinte: as chefias tomavam notas dos colaboradores que durante o ano se tinham disponibilizado para vir trabalhar fora de horas e no fim do ano, esse era um critério para a atribuição da participação

nos lucros do BANCO. No OSIS passou a ser atribuído um subsídio mensal por colaborador através de uma escala mensal efectuada pelos Mangares.

Outra recompensa que não existia no BANCO e passou a existir no OSIS foi a atribuição de prémios trimestrais. Cada colaborador tem os seus objectivos a atingir. No final de cada trimestre existe uma avaliação dos objectivos atingidos e cada colaborador pode receber, ou não, um prémio monetário designado de SEA (Service Excellence Award). Estes prémios assumem duas configurações. Num primeiro modelo, designado prémios planeados, o colaborador, no início do trimestre, é informado que existe um determinado objectivo a atingir e se o conseguir tem um prémio de X. O outro tipo de SEA são denominados de prémios de reconhecimento. Decide-se dar um prémio ao colaborador pelo bom desempenho demonstrado durante o trimestre. Os colaboradores não são informados previamente que se tiverem um bom desempenho vão ter um prémio.

Gostaria ainda de destacar outra recompensa que é remuneração variável anual. No tempo do BANCO esta recompensa estava relacionada com a compensação da disponibilidade demonstrada pelo colaborador durante o ano. No OSIS é diferente e está relacionado com a nota anual que o colaborador tem. De acordo com a nota vai ter um determinado valor de remuneração como prémio.

### **3. Quais as que deixaram de ter com a mudança para o ACE?**

As recompensas que tinham no banco continuaram a ter no OSIS (exemplo: prémios de antiguidade, seguros, etc.).

#### ***Desenvolvimento profissional***

### **4. Como é efectuado o recrutamento? (descreva todo o processo... quem decide, quais os critérios)**

No OSIS recrutamento no sentido de um colaborador estar uns meses à experiência e depois passar à efectividade não existe. O motivo é o seguinte: os colaboradores OSIS são colaboradores ligados ao BANCO.

Agora há, sem dúvida, necessidade de técnicos. Uma das grandes diferenças que existe entre a Gestão de Recursos Humanos do OSIS e do Banco é que no OSIS a gestão sobre o tipo de tarefas dos colaboradores é muito mais diversificado do que no banco. Os colaboradores com origem BANCO podem trabalhar para projectos de outra afiliada. Esta mobilidade faz com que possa surgir a necessidade de recrutar mais recursos técnicos. Nestes casos o OSIS recorre à IBM. A IBM vai subcontratar técnicos para trabalhar durante X tempo na OSIS.

Para uma pessoa transitar do Banco para o OSIS o critério está relacionado com a plataforma em que os colaboradores trabalham no Banco. Esta transferência de colaboradores é resultado de negociações periódica entre o Banco e a IBM. A IBM é uma empresa dinâmica e está constantemente em diálogo com os seus cliente em busca da oportunidade de novos negócios e novos contratos. Por exemplo se a IBM conseguir trazer mais serviços de informática para os ACE, os trabalhadores que desempenhavam esses serviços no banco podem transitar para o ACE. Tenho que frisar que esta transferência de pessoa para o ACE é voluntária.

Resumindo, pode existir (eu não diria recrutamento) transferência de mais colaboradores do banco para o OSIS, mas sempre na sequência de um novo contrato ou projecto. De destacar que, se isso acontecer, as funções deixam de existir no banco e os colaboradores que não quiserem transitar para o OSIS terão de passar a desempenhar novas funções.

#### **5. Como analisa o panorama geral dos resultados da avaliação de desempenho?**

O Panorama geral tem sido positivo. Agora isso não acontece a 100% do Universo.

#### **6. Qual a relação das pessoas com às notas?**

Há um aspecto muito importante que tem a ver com a comunicação com o colaborador. Há uma atitude de maior flexibilidade/disponibilidade das chefias para com os colaboradores. O que o OSIS promove é que, ao longo do ano, haja um diálogo permanente entre chefia e colaborador, para que o colaborador se vá

apercebendo qual a ideia que a chefia tem do seu desempenho. Destas conversas podem e devem surgir sugestões das chefias. Isto faz com que os colaboradores não cheguem ao final do ano sem perceber o que se passa e, que fiquem surpreendidos e descontentes com as notas. Existe, de facto, uma grande aposta na comunicação “constante” para diminuir a insatisfação com as notas.

## **7. Qual a dificuldade de progredir na carreira IBM?**

Os conceitos do Banco e da IBM são diferentes. Aquando da criação do OSIS, a gestão das carreiras foi uma das principais preocupações da equipa de Recursos Humanos. Fez-se um retrato geral dos colaboradores estabelecendo a relação entre as regras do Banco e da IBM. Foi uma tarefa difícil, que implicou uma análise pormenorizada e não foi encarada com “chapa 3”. Analisaram-se as situações caso a caso, com, base nas competência, formação e experiência de cada colaborador. Esta análise permitiu a atribuição de uma banda IBM a cada colaborador. Gostaria de voltar a frisar que a atribuição é feita caso a caso, não sendo efectuada uma relação entre bandas e níveis bancários. Por exemplo não podemos dizer que ao nível X corresponde a banda Y.

Depois deste início segue-se o conceito de indexação. Isto é, não faz sentido propor a um colaborador uma evolução na carreira bancária e não propor na carreira IBM. Contudo, a IBM promove a própria actividade do colaborador, no sentido de ser este a construir a sua própria carreira e a delinear o seu caminho para subir na carreira. A IBM tem como base os conceitos de acreditação e certificação. Por exemplo, um técnico pode apostar no caminho de formação com testes e certificações associadas. Este técnico tem muito mais possibilidades de progredir na carreira que os seus pares que nada fizeram; embora esta progressão não seja garantida.

De destacar que progressão na carreira da IBM não está associada progressão na carreira no banco e vice-versa. Um colaborador pode progredir numa carreira e não progredir na outra.

**8. Quais as diferenças entre o ambiente do banco e do OSIS?**

Eu tenho uma “fotografia” do banco quando sai em 2003 e esse retrato tem vindo a ser actualizado através de conversas com colegas que ficaram no BANCO. O primeiro aspecto a salientar é que, actualmente a realidade empresarial é muito diferente da de 2003. De há um tempo para cá, as empresas seguem uma tendência de racionalização de custos e mão-de-obra, tendo influência directa na Gestão de Recursos Humanos. Hoje a GRH está muito mais atenta às pessoas tentando premiar com base no mérito.

Isto implica alterações em termos de ambiente. Os colaboradores sentem que há uma certa pressão (no bom sentido) para que atinjam os objectivos propostos. Penso que essa pressão é semelhante no OSIS e no Banco. Porém, no OSIS consta-se que há um grande sentimento de responsabilização das pessoas. Essa responsabilização está aliada a um elevado grau de autonomia. Exemplificando, no Banco os colaboradores têm o seu computador limitado a determinadas funções. Os colaboradores não têm a liberdade de fazer alterações, instalar determinados programas, aceder livremente à Internet. No OSIS não existe esse conceito. O colaborador tem um computador (aliás um portátil) que leva para casa e não tem qualquer limitação. Pode instalar tudo o quiser. Mas é chamado à responsabilidade e tem determinadas penalizações se instalar programas não autorizados. Há, por isso, um ambiente de maior autonomia e maior responsabilização de cada um.

**Grupo II – Gestão Estratégica**

**9. Quais os principais desafios do seu dia-a-dia em termos de GRH?**

Os principais problemas e questões estão relacionados com a comunicação. O que procuramos é responder às dúvidas e questões dos colaboradores “na hora”. Sejam elas colocadas pessoalmente, por e-mail ou por sametime. Mas também há outro tipo de comunicação que é iniciativa de RH e da própria gestão do OSIS. Há reuniões periódicas em que se explicam os objectivos do ACE, os grandes projectos

e as prioridades. Tudo isto serve para que os colaboradores tenham informação não só do que estão a fazer, mas também dos projectos que os seus colegas estão a desenvolver, com a finalidade última da transmissão do caminho “para o futuro”. Resumindo, há um esforço muito grande de comunicação reactiva e proactiva.

A gestão de RH é, assim, muito flexível, existindo um atendimento personalizado a cada colaborador.

#### **10. Qual a principal aposta dos RH OSIS (quais as metas, objectivos, lacunas a colmatar)?**

Uma das principais apostas do OSIS são as acções de formação às chefias. Estas formações têm o objectivo de melhorar a gestão das equipas. Há uma preocupação de actualização de conhecimentos, tanto de chefias como dos conhecimentos técnicos dos colaboradores. Há uma pessoa que se mantém informado sobre os avanços técnicos e sugere cursos para que os técnicos se mantenham actualizados em termos de conhecimentos e processos. Existe, então, uma aposta na formação das chefias e na actualização da formação técnica das pessoas.

Além disso, procuramos promover nos colaboradores um sentimento pro actividade em termos de gestão dos seus conhecimentos e da sua carreira profissional.

#### **11. Como é que as pessoas encararam a mudança para o ACE?**

O que aconteceu foi o seguinte. No banco houve uma entrevista a cada um dos colaboradores efectuada por um gestor de topo do banco. A cada um foi explicado qual a sua situação e qual o projecto em que iria ser inserido. Existiu uma grande preocupação em explicar as regras, os benefícios e vantagem da mudança. Devidos a questões relacionadas com a carreira técnica e de aquisição de conhecimentos, os colaboradores encaram a transição com um valor acrescentado.

Outro factor que contribui para a mudança foi a possibilidade de experiências técnicas diversificadas que não teriam no Banco. As pessoas no OSIS têm a possibilidade de participar noutros projectos relacionados com outros contratos de

outsourcing da IBM, o que lhes traz novos conhecimentos, competências e, muitas vezes, realização pessoal.

**12. Fale um pouco das diferenças entre a cultura organizacional da IBM (valores, missão relações interpessoais, formas de contacto, etc.) e a do Banco?**

Eu começaria por dizer, que em 2003 (quando se iniciou o trabalho no OSIS) as diferenças eram mais vincadas. Ou seja a GRH e a estrutura hierárquica do Banco era muito mais tradicional do que neste momento é. Inclusive, houve alterações no Banco que vão de encontro ao que já era seguido no OSIS. Como exemplo temos a simplificação das estruturas e as mudanças nas relações chefias – colaboradores.

Apesar de tudo isto, ainda há uma diferença um pouco significativa entre a cultura de gestão do Banco e da IBM. Essa diferença está relacionada com a estrutura hierárquica. No OSIS o que implementamos é o modelo IBM de estrutura matricial. Isso significa que um colaborador tem uma chefia directa, mas para determinados projectos terá outras chefias. O colaborador tem de ter a flexibilidade de perceber esta estrutura para conseguir responder ao que lhe é solicitado por diferentes chefias. No banco (apesar de poder ser este o caminho futuro) ainda existe uma estrutura um pouco hierarquizada; há uma chefia e responde-se só a essa chefia.

**Grupo III – Compromisso Organizacional**

**13. Como considera os índices de produtividade dos afiliados ligados ao OSIS?**

Se tomarmos como referência as avaliações anuais dos colaboradores o que nós constatamos é que temos um desempenho acima da média. Como é óbvio, há sempre excepções e há colaboradores, que num determinado ano, necessitam de acompanhamento.

No geral a produtividade é elevada e há colaboradores que neste seis anos tiveram uma evolução de carreira bastante significativa. Sentem uma elevada ligação profissional ao OSIS e à IBM.

**14. Qual a empresa que os Afiliados vêem como referência e como seu verdadeiro empregador? (IBM/OSIS, BANCO)**

Encaram a OSIS/IBM. O Banco é uma situação que está suspensa. Os Afiliados no seu quotidiano não pensam no Banco. O seu empregador, as suas chefias, as suas preocupações profissionais estão no OSIS.

Um dos pontos que foi seguido atentamente no início do OSIS foi o facto de o Banco deixar de ser empregador para passar a cliente. Foram anos de contacto com colegas e com uma estrutura que passou a ser o cliente, a quem têm de prestar um serviço de qualidade. Esta relação de prestação de serviço ao cliente implica que, por vezes, esqueçam as relações interpessoais mantidas anteriormente.



**15. Como avalia o grau de compromisso dos afiliados para com o ACE/IBM?**

Ao longo deste 6 anos tivemos experiências com pessoas que, por razões diversas, regressaram ao Banco. Em qualquer momento os colaboradores podem desencadear os mecanismos que os levem de regresso ao Banco. Por isso, os que estão no OSIS estão comprometidos com o projecto. Pessoas sentem que tem oportunidades no OSIS e que a IBM lhe proporciona novas experiências. Não existe a situação do estou aqui contrariado porque não tenho mais opções; nem existe o sentimento de que se não atingir os objectivos vou ter penalizações.

**16. Explique qual a situação em termos dos três tipos de compromisso definidos por Meyer e Allen (afectivo, continuidade, normativo).**

**Afectivo**

Quando falamos de pessoas a ligação com a organização está relacionada com a ligação das pessoas entre si. Isto é, no OSIS existe um conjunto de chefias (alto nível ou nível intermédio). Essas chefias materializam o OSIS e portanto a ligação dos colaboradores não é algo abstracto, mas a ligação com essas chefias. Para esse compromisso afectivo contribui também a estrutura flexível do OSIS que aproxima pessoas e chefias.

### **Continuidade**

Um colaborador ao sair do OSIS é um colaborador que regressa ao Banco. Depois ou continua a trabalhar no banco ou não chega a trabalhar no Banco, porque pede uma licença sem vencimento ou transita para a reforma. Agora colaboradores que abandonem o OSIS e percam regalias não existem. O que podem acontecer é que passem a exercer funções diferentes e uma carreira diferente.

### **Normativo**

Existe este sentimento. As pessoas tem a clara noção que tem objectivos a atingir e trabalham nesse sentido, tentando dar à organização o que esta pretende. Até, porque isso pode trazer reconhecimento e recompensas.

Os colaboradores sabem que tem de cumprir as normas IBM, até porque é uma multinacional e seguem padrões e regras claramente definidos. Há a clara noção, por parte dos colaboradores, que têm de retribuir o que a IBM lhes dá.

### **17. Segundo o modelo Blau e Boal, como caracterizava o grau de compromisso dos afiliados?**

Eu diria que promovemos a pro actividade de cada colaborador individualmente, mas sempre no sentido de haver um conceito de equipa/grupo. Há a clara noção que as pessoas estão ligadas umas às outras e não vale a pena fazerem apenas o seu trabalho e não se preocuparem com o grupo. Mesmo no trabalho individual vai haver (mais tarde ou mais cedo) a necessidade de ajuda de um colega. Fomentamos, por isso, o conceito de equipa.

O lema é o trabalho em grupo com elevado envolvimento e elevado compromisso. Tentamos promover isso. Agora, como é óbvio, as pessoas não são todas iguais e há sempre quem se distinga. Portanto, temos um conjunto de estrelas institucionalizadas, mas poderão existir alguns lobos solitários.

Promovemos através da autonomia e responsabilização o envolvimento dos projectos.

# **Anexo C**

## **Entrevista 2**

## **Entrevista II**

*Entrevistado: E2*

*Entrevistador: Tiago Pires*

A presente entrevista tem como principal objectivo a recolha de informação para o relatório de estágio do programa de Mestrado em Gestão, Especialização em Recursos Humanos, cujo tema está relacionado com as políticas de Recursos Humanos e o compromisso organizacional no contexto de outsourcing.

As questões incidirão sobre a realidade empresarial dos projectos de outsourcing da IBM Portugal. Serão abordados diversos temas relacionados com os Recursos Humanos e com Comportamento Organizacional.

A entrevista será dividida em 3 grupos de questões: Políticas e Práticas de RH, Gestão Estratégica e Compromisso Organizacional. Cada grupo estará interligado para que as respostas permitam tirar algumas conclusões sobre a relação das políticas e práticas de recursos humanos com o compromisso organizacional.

O primeiro grupo (políticas e práticas de RH) será constituído por perguntas de resposta curta e os restantes dois grupos permitirão ao entrevistado fazer uma análise livre, com base na sua experiência, conhecimento e opinião.

O entrevistado é um dos responsáveis pelos Recursos Humanos dos ACES.

### **Grupo I – Políticas e Práticas de Recursos Humanos**

#### ***Retribuição***

##### **1. Qual a política de remuneração do ACE?**

Face à dimensão das organizações temos de tudo um pouco, temos pessoas abaixo e pessoas acima da média do mercado. Através de uma análise superficial eu diria que

no BANCO temos pessoas com remunerações, sensivelmente, acima do mercado. Nos outros ACES há de tudo um pouco.

Estes dados não são baseados numa análise detalhada. São apenas uma visão geral, sem qualquer validação de dados. De destacar também o facto de o próprio mercado estar a alterar em função da conjuntura económica actual.

## **2. Os Afiliados estão satisfeitos com a remuneração que auferem? Sentem que o salário que auferem é justo para a função que desempenham?**

A minha perspectiva é, que em Portugal, isso não se aplica. Justo significa que em função da actividade, da autonomia, da responsabilidade e do potencial deveria ser determinado o valor do salário. O que se passa é que ao longo da nossa carreira o nosso salário tem tendência a ir subindo. Se fosse aplicada noção de justiça, significaria que quando comesse a diminuir a nossa produtividade o salário também deveria descer.

Esta situação ainda é mais acentuada nos ACE, pois os sindicatos bancários têm um grande peso e todas as pessoas tem anualmente (no mínimo) o aumento definido pela revisão dos ACTS. Isto significa que se a organização entender que um colaborador já não está a ter o mesmo desempenho que tinha anteriormente e, como tal, não o quer promover; o sindicato de uma forma automática promove esse colaborador, em termos financeiros (no mínimo a acompanhar a inflação).

Nesta realidade a organização não consegue ajustar o preço, porque está limitada pelos ACTS. As pessoas acham sempre que deviam ganhar mais e muitas vezes não se comparam uns com os outros.

## **3. Quais as Recompensas que a IBM atribui aos afiliados? O que é que a IBM trouxe, que não existia no Banco?**

Em termos monetário passaram a existir prémios de desempenho. Ou seja, se a pessoa atingir os objectivos tem uma recompensa por isso. Estes prémios são

atribuídos de 2 formas. Ou existe um valor associado a um determinado objectivo ou premeia-se o desempenho geral que o colaborador teve.

Em termos de dias também existiram alterações. A IBM atribui aos seus empregados duas pontes graciosas. Como na Banca já existia 1 ponte graciosa obrigatória (24 Dezembro) os afiliados passaram a ter mais um dia do que tinha no Banco.

Estes dois pontos são os mais relevantes. Existem outros, como por exemplo a possibilidade das pessoas participarem em projectos muito mais complexos. As Pessoas, na IBM, têm mais oportunidades de fazerem aquilo que gostam. Enquanto numa organização mais pequena a oportunidade é menor, numa empresa de grandes dimensões (como a IBM) as pessoas conseguem encaixar-se mais facilmente nas áreas que gostam. Podemos considerar que o tipo de função funciona como um dos principais atractivos dos ACES.

#### **4. Existiram penalização por causa da crise?**

O que nós aqui praticamos são os termos e condições das empresas de origem praticam. Esse foi um dos pilares que levaram as pessoas a aceitar transferir-se para esses projectos.

Com a crise económica o que se passou na Banca foi que houve uma penalização em termos de remuneração variável. E nós praticámo-la. O que significa que a crise teve impacto.

### ***Desenvolvimento profissional***

#### **5. Como é feito o recrutamento?**

Os critérios de recrutamento são os da empresa de origem. O Banco entende externalizar uma determinada função e as pessoas que estão a desempenhar essa função no Banco são essas as que passam para o ACE. Nesta transferência não há, propriamente uma selecção ou recrutamento.

Por vezes, há funções que passam para o ACE, no entanto o Banco não tem pessoas a desempenhar essas funções ou têm pessoas mas querem ficar com elas no Banco. Quando isto acontece há um GAP entre a passagem da função e os recursos. Aqui temos duas alternativas: ou a IBM tem e coloca uma pessoa lá, ou a IBM vai ao mercado subcontrata uma pessoa para desempenhar essa função.

## **6. Como analisa o panorama geral das avaliações de desempenho dos afiliados? No geral têm sido positivas?**

Nesta vertente existe um trabalho mais difícil para os managers do que, propriamente, para RH. Existem várias escalas de avaliação consoante a empresa de origem, o que significa que a própria chefia tem que utilizar escalas diferentes. Por exemplo, avaliar as pessoas da Caixa é diferente de avaliar as pessoas do OSIS.

Em relação às avaliações promovemos a diferenciação e reconhecemos as pessoas com melhor desempenho. Isto significa que nem todos são as estrelas, nem todos são as pessoas com menor desempenho. Pedimos também às chefias que identifiquem as pessoas com melhor ou nenhum contributo.

Em relação ao estado das notas eu não diria que existe quotas, mas há linhas de orientação no sentido de promover a diferenciação. Não são todos maus, nem são todos médios, nem são todos bons. Como é óbvio o médio é a maioria da organização.

## **7. Qual a reacção das pessoas relativamente às notas?**

Normalmente quem contesta a nota são as pessoas com menor desempenho.

As notas reflectem o passado e devem estimular um sentimento de melhoria relativamente ao futuro. Assim, há uma conversa entre a chefia e a pessoa no sentido de avaliarem o desempenho da pessoa e daí identificarem quais os pontos fracos e a forma de os melhorar. De salientar que a nota não é sujeita a discussão, mas não é negociável nem alterável.

**8. Fale um pouco das diferenças entre a progressão na carreira na IBM e no Banco?**

São duas perspectivas completamente diferentes.

A carreira da IBM tem em vista a experiência e o conhecimento profissional. A finalidade é o desenvolvimento profissional, pessoal a aquisição de novas competências técnicas e comportamentais, aquisição de conhecimento, partilha de conhecimento com os outros. Ou seja numa perspectiva mais profissional.

Na empresa de origem é adoptada uma perspectiva “mais” salarial. Enquanto as bandas IBM reflectem a autonomia, a responsabilidade, o tipo de trabalho que o colaborador pode ter. Na perspectiva da empresa de origem o nível bancário traduz uma determinada remuneração. A carreira é encarada do ponto de vista remuneratório e não do ponto de vista do conhecimento e da aquisição de competências técnicas.

São dois tipos de carreiras paralelas. O que se promove é que, quando há um aumento de banda na IBM isso se traduza também num aumento de nível no Banco. Todavia, não há uma relação de 1 para 1.

**Grupo II – Gestão Estratégica**

**9. Fale um pouco da linha orientadora da gestão de recursos humanos dos ACES.**

**Objectivos**

Um dos principais objectivos é assegurar a manutenção dos termos e condições que as pessoas tinham nas empresas de origem. Tem de existir um estreito relacionamento entre RH ACE e RH das empresas de origem, para que em todos os momentos consigamos praticar aquilo que a empresa de origem está a praticar. Funcionamos um pouco como facilitadores entre o empregado e a sua empresa de

origem. Não temos a finalidade de impor as regras da IBM. Não faz sentido estar a impor essas regras porque eles não são empregados IBM.

### **O que temos de melhor**

Face à dimensão da organização dos ACES que é menor do que as pessoas tinham anteriormente na sua organização, os RH estão mais próximos das pessoas, tendo mais disponibilidade para esclarecer dúvidas e ouvir as pessoas. Normalmente, nas empresas de origem os RH estão centralizados e as equipas técnicas estão dispersas por diversas áreas. Nos ACES os RH estão junto às pessoas, o que faz com que haja uma maior proximidade.

As pessoas requerem tempo e atenção para que possam partilhar as suas preocupações, pedir conselhos sobre o desenvolvimento profissional, perceberem o porquê das coisas e até mesmo partilhar questões particulares.

### **O que há a melhorar**

Em RH há sempre muitas coisas a melhorar.

Através do contacto com as pessoas sinto que o que gostariam mais de melhorar está relacionado com o desenvolvimento profissional. Esse desenvolvimento profissional abrange vários desafios. Um tem a ver com a componente técnica; outro com a vertente comportamental e a última com a pessoal. Na componente técnica está englobado a aquisição de conhecimentos. A vertente comportamental tem a ver com a cultura IBM, com os seus comportamentos e valores. A vertente comportamental está relacionada com a percepção, por parte das pessoas, que o seu crescimento tem de partir de si próprio. As pessoas devem ver a sua carreira como um investimento e não ficar à espera. Enquanto o comportamento é com os outros, o pessoal é individual e tem a ver com a forma como as pessoas apostam no seu desenvolvimento.

**10. Existe uma diferença significativa entre a cultura da IBM e a cultura da Banca? As pessoas adaptaram-se bem a essas diferenças?**

Existe uma diferença, significativa nem sempre. Existe mais em relação do desenvolvimento profissional do que propriamente em relação à cultura da organização. Existem ACES onde as diferenças são mais significativas e outros onde são menos.

A adaptação na generalidade foi fácil. Mas há de tudo um pouco. Há pessoas que se comportam precisamente como um IBMER movimentando-se e adaptando-se muito bem à organização. Por sua vez, há outras pessoas que não se adaptaram e mantêm precisamente os mesmos comportamentos que tinham no Banco. Estas diferenças são respeitadas.

### **11. Quais os principais desafios do seu dia-a-dia?**

Trabalhar nos RH é uma actividade muito complexa, pois envolve, muitas vezes, os sentimentos e problemas das pessoas.

Por isso, o principal desafio é termos de estar preparados para “tudo”. Temos que saber comunicar, ouvir, resolver problemas, etc.

É também fundamental o nosso contributo para mudança de mentalidades. É necessário fazer ver às pessoas que já não existe um status quo, a realidade está em constante mudança e é necessário que se adaptem a diversas situações. É muito importante não desistir. As pessoas não vão mudar o seu comportamento à primeira. Não devemos cair no erro de pensar que já disse a mesma coisa três vezes e já não vou dizer mais.

Resumindo, os RH funcionam com um equilíbrio entre duas partes: pessoas e organização. Estabelecer esta ponte nem sempre é fácil e é o meu maior desafio.

### **12. Quais as principais reclamações apresentadas pelos afiliados?**

Nos ACES, como em qualquer organização a principal reclamação está relacionada com o reconhecimento por parte da chefia face ao esforço. Ou seja, a pessoa tem

uma determinada expectativa e se isso não for correctamente clarificado entre a chefia e as pessoas surge um clima de descontentamento. Isto surge mais em equipas virtuais, em que a chefia não está presente no quotidiano.

**13. Na sua perspectiva como é que as pessoas encararam a mudança do Banco para o ACE?**

Pessoas encararam a mudança como um novo projecto de vida. É um novo desafio, uma nova realidade. As pessoas têm que acompanhar as mudanças da sociedade e do mercado. E uma das vantagens da classe informática é precisamente a adaptação a novas realidades e a velocidade de aquisição de conhecimentos. Os informáticos sabem que se não acompanharem as evoluções tecnológicas ficam desactualizados e isso faz com que encarem estes projectos como uma possibilidade de acompanharem as inovações. A principal preocupação consiste no facto de estarem mais longe da “casa-mãe”; e quem está longe sente que não é visto e, até mesmo, que a organização não o quer.

**14. Quais as principais diferenças entre afiliados e IBMERS?**

As principais diferenças são os termos e condições. As pessoas da IBM aceitam o reconhecimento que lhes é dado. Isto, é os IBMERS não têm garantia nenhuma que no próximo ano vão ter aumento; enquanto as pessoas da Banca mesmo que não tenham um bom desempenho sabem que no mínimo tem o aumento equivalente à revisão do ACT.

Isto reflecte-se na forma como as pessoas se posicionam em termos profissionais. Ou seja, eu trabalho independentemente de vir ou não vir a receber. Na Banca as pessoas trabalham e no ano seguinte querem mais do que aquilo que já têm garantido.

**15. Já existiram muitas saídas, por vontade do colaborador, desde que começaram estes projectos de outsourcing? E quais os motivos que alegam?**

Eu tenho presente que devem ter sido menos de 5%. Portanto são poucas pessoas.

Já houve saídas por questões de saúde, mas o principal motivo está relacionado com o facto dessas pessoas não se conseguirem integrar na cultura da IBM.

### **Grupo III – Compromisso Organizacional**

#### **16. Como considera os índices de produtividade dos afiliados? (alto. Médio, baixo)**

A produtividade está directamente ligada com a avaliação de desempenho. Por isso, as notas e os pontos a melhorar estão directamente relacionados com a chefia. Todavia, posso afirmar que, na generalidade, as pessoas têm melhor desempenho que nas empresas de origem. Exemplificando, o colaborador bom quando vem para os ACES continuar a ser; o trabalhador médio quando vem para o ACE trabalha mais. Consegue fazer mais e melhor num mais curto espaço de tempo.

#### **17. Considera que os Afiliados são colaboradores satisfeitos?**

Há relativamente pouco tempo foi feita uma “consulta” junto das pessoas, não no sentido de ver se estavam satisfeitas, mas sim de ver quais são os pontos a melhorar. Não é a mesma coisa mas são pontos que se tocam.

Relativamente à satisfação realço que (mais uma vez) temos de tudo um pouco. Há pessoas muito satisfeitas que sentem que são reconhecidas pelo seu trabalho e que trabalham naquilo que gostam. Mas também há pessoas que conseguem ver muitas coisas negativas. Porém, o número de pessoas com um índice de satisfação negativo é muito reduzido.

Se fizermos uma avaliação global eu diria que as pessoas estão satisfeitas. Porquê? Porque há a possibilidade de as pessoas voltarem às empresas de origem e o número de pessoas a voltar é reduzido.

**18. Na sua perspectiva quem é que as pessoas vêem como seu verdadeiro empregador?**

O empregador é a empresa de origem. As pessoas são bancárias. As pessoas que entram na Banca, regra geral não abandonam a Banca. A entidade patronal é a Banca.

Existe, por isso, uma dualidade. Por um lado o empregador e a Banca e, por outro prestam o seu trabalho na IBM. No início dos projectos isso acentua-se. As pessoas pensam como é que eu vou responder não ao meu anterior chefe, se eu posso regressar ao Banco e ter uma penalização por isso. E portanto ficam com esta “dupla fidelidade” que nem sempre é muito confortável.

**19. Qual a sua opinião relativo ao grau de compromisso dos afiliados com a IBM?**

Regra geral os colaboradores envolvem-se nos projectos e comprometem-se com os mesmos.

Os objectivos dos colaboradores estão alinhados com os objectivos da IBM, o que faz com que os afiliados caminhem no mesmo sentido do que a IBM. Por isso, posso afirmar que os colaboradores estão comprometidos com os objectivos da IBM.

**20. Explique qual a situação em termos dos três tipos de compromisso definidos por Meyer e Allen (afectivo, continuidade, normativo).**

**Compromisso Afectivo**

Existem colaboradores que vêem a IBM como um modelo. Há colaboradores que querem vir para a IBM, porque se identificam muito mais com a cultura IBM/ACE do que com a cultura das empresas de origem. Há pessoas que querem sair das suas equipas para desligarem da realidade anterior e dos antigos colegas. Mas também há pessoas que se mantêm muito próximas do Banco e não admitem qualquer alteração. Mais uma vez temos de tudo um pouco, sendo que

a maioria pessoas que se revêem nos objectivos do projecto e querem contribuir para uma melhoria contínua.

### **Compromisso Continuidade**

O tipo de função que desempenham desencadeia este tipo de compromisso. O que tenho notado nos informáticos é que eles gostam de ser informáticos. Não querem sair da informática para ir para uma área comercial ou outra área qualquer. As pessoas têm noção de que se saírem do ACE e regressarem ao Banco não voltam a fazer o mesmo, pois a sua função ficou no ACE. Não sabem o que podem vir a fazer se regressarem ao Banco. Isto acentua-se nas pessoas com melhores habilitações.

### **Compromisso Normativo**

As pessoas sentem-se comprometidas com os projectos. Não falaria em compromisso com a organização, mas sim em projectos mais próximos do quotidiano das pessoas. As pessoas não vêem a IBM como uma entidade em sentido lato, percebem-na mais de uma forma micro, no terreno.

## **21. Segundo o modelo Blau e Boal, como caracterizava o grau de compromisso dos afiliados?**

Estamos a falar de 300 pessoas o que significa que há pessoas em todo o lado. Existem colaboradores dos quatro tipos. Eu conseguiria escrever nomes em cada tipo de colaborador. Agora, dizer onde é que se situa a maior parte dos colaboradores é difícil.

Há informáticos que conseguem trabalhar sozinhos e tem um bom desempenho, caso dos lobos solitários. Há outros que estão a assumir lugares de chefia, as estrelas, que têm de incentivar e gerir equipas multiculturais (Diferentes empresas de origem, IBM e subcontratados).

O envolvimento no grupo é algo que as pessoas tendem sempre a manter. No sentido deste modelo compromisso organizacional as pessoas estão mais para o lado de “preocupam-se com a manutenção do grupo” do que o inverso. Na IBM não se sente tanto esta preocupação com o grupo; nas pessoas dos ACES como mudaram de um lado para o outro há um reforçar das relações de grupo.

Fazendo uma análise superficial atrevo-me a afirmar que:

Cidadãos Corporativos – 1% a 3 %

Apáticos – 3% a 5%

Lobos Solitários – 70% a 80%

Estrelas Institucionalizadas – 10% a 25%.