

**Instituto Politécnico de Setúbal**



**Escola Superior de Ciências Empresarias**

# **Modelos de Organização de Trabalho nas Empresas TIC**

**Um Estudo de Caso**

Ana Rita dos Santos Silva

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau

de

**MESTRE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**

Orientadora: Professora Doutora Maria Amélia André Marques

Setúbal, 2013

A

Todos os Mestres que me apoiam diariamente,  
Em especial à minha querida Mãe.

## AGRADECIMENTOS

*“You cannot hope to build a better world without improving the individuals. To that end each of us must work for his own improvement, and at the same time share a general responsibility for all humanity, our particular duty being to aid those to whom we think we can be most useful”*

(Marie Curie, 1867- 1934)

Este estudo só se concretizou devido à colaboração e apoio de um conjunto de pessoas, às quais quero agradecer.

Agradeço a todos os professores e colegas da Escola Superior de Ciências Empresariais, do Instituto Politécnico de Setúbal, em especial à minha orientadora, Professora Doutora Maria Amélia André Marques, por todo o apoio e conselhos que me deu durante a elaboração deste estudo.

Quero agradecer a todos os colegas da empresa em estudo, em especial aqueles que aceitaram ser entrevistados e aqueles que permitiram o acesso aos dados, sem eles este estudo não existiria.

Por último agradeço à minha família e amigos que estão sempre a meu lado dando-me conforto e ânimo.

## RESUMO

A organização do trabalho de forma eficaz e eficiente tem sido uma constante preocupação do homem. Os motivos impulsionadores desta busca, no seio das organizações, apresentam as mais variadas naturezas, desde a necessidade de obter melhores resultados das acções e dos recursos, até ao aumento da qualidade dos bens e serviços, passando pela preocupação com a segurança no trabalho e com a garantia de uma melhor coordenação das várias equipas, entre outros.

Partindo da certeza que o tema proposto não é novo, considera-se pertinente o seu estudo, num ambiente altamente dinâmico, com novos desafios que surgem quase diariamente e numa altura em que a inovação é indispensável para responder a mercados cada vez mais exigentes. As tecnologias de informação e comunicação surgem como um pilar que suporta e facilita essa inovação, quer em termos da execução das acções, quer em tempos de resposta, pois permite fazer adaptações e desenvolvimentos num mais curto espaço de tempo.

Neste contexto, o presente estudo tem como objectivo estudar modelos de organização de trabalho numa empresa do sector das tecnologias de informação e comunicação.

Partindo da análise dos modelos de organização do trabalho e da sua evolução, este estudo pretende focar a sua atenção nos novos modelos de organização do trabalho e nos modelos flexíveis de trabalho assentes em estruturas também essas flexíveis, numa competência de excelência, na confiança e numa maior participação por parte dos trabalhadores.

A metodologia utilizada será o estudo de caso, recorrendo-se à observação participante, às entrevistas semi-estruturadas e à análise documental. Pretende-se, fazer uma caracterização da empresa através da sua actividade, história, estrutura e artefactos da cultura organizacional, bem como estudar a sua organização do trabalho.

Os resultados obtidos permitem a identificação de modelos inovadores de organização de trabalho em empresas TIC, corroborando desta forma com a literatura existente. Permitem também o reconhecimento, neste sector de actividade, da tendência para a utilização de modelos flexíveis de organização do trabalho, nomeadamente: a natureza de trabalho assente em equipas semi-autónomas, a existência de funções variadas com um elevado grau de autonomia que permitem a mobilização e desenvolvimento de novas competências, e a adopção de práticas de gestão de recursos humanos que possibilitam o desenvolvimento de competências.

### **Palavras-Chave:**

Modelos de organização do trabalho, Organização do trabalho em equipa, Tecnologias de Informação e Comunicação, Empresas de elevada intensidade de conhecimento.

## **ABSTRACT**

The organization of work effectively and efficiently has been a constant worry for mankind. The reasons for this search ,in the heart of the organizations, depends on its nature, from the need to obtain better results of actions and appeals, to the increasing quality of goods and services, taking into concern safe working conditions and ensuring better coordination of several teams, amongst others.

Based on the certainty that the proposed topic is not new, it is considered appropriate, in a constantly changing environment with new challenges that arise almost daily and at a time when innovation is required to meet increasingly demanding markets. New technologies have emerged as a pillar that supports and eases this innovation, allowing the implementation of actions with less effort than the effort required to perform the same actions without using new technologies, both in time response, because it allows to adaptations and developments in the shortest time.

In this context, this study aims to explore methods of work organization in a information and communication technologies company.

Based on the analysis of models of a working organization and its evolution, this study intends to focus its attention on new forms of work organization and forms of flexible work structures based on a more flexible jurisdiction of excellence, confidence and greater participation by workers.

The methodology used is the case study, resorting to the participating observation, semi-structured interviews and documentation analysis. It intends to characterize the company through its activities, history, structure and organizational culture artifacts, as well as studying work organization.

The observed results allow the identification of innovating ways of work organization in ICT (Information and Communication Technologies) companies, confirming what is already recognized in the existing literature. It also allows the acknowledge that flexible work organization forms tend to be used in this sector, including: the work nature based in semi-autonomous teams, the existence of various functions with a high degree of autonomy allowing new skills development and the human resources practices that enable the evolution of skills.

### **Keywords:**

Work Organization Models, Team Work, Information and Communication Technologies, Knowledge Intensive Firms.

## ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1 – MODELOS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO: CARACTERÍSTICAS .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. Abordagem Clássica das Organizações .....</b>	<b>3</b>
1.1.1. A Organização Científica do Trabalho .....	3
1.1.2. A Burocracia.....	5
<b>1.2. Abordagem Humanista .....</b>	<b>6</b>
1.2.1. A Escola das Relações Humanas.....	6
1.2.2. A Abordagem Psicológica das Organizações.....	8
1.2.3. O Modelo Sociotécnico .....	9
<b>1.3. Análise comparativa dos Modelos de Organização do Trabalho.....</b>	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO 2 – NOVOS MODELOS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO .....</b>	<b>11</b>
<b>2.1. Flexibilidade e Novos Modelos de Organização do Trabalho .....</b>	<b>11</b>
<b>2.2. Modos de Adopção e Efeitos dos Novos Modelos de Organização do Trabalho .....</b>	<b>15</b>
<b>2.3. A Adopção de Novos Modelos de Organização do Trabalho em Empresas de Elevada Intensidade de Conhecimento .....</b>	<b>17</b>
<b>2.4. Novos Modelos de Organização do Trabalho e as Práticas de Gestão de Recursos Humanos .....</b>	<b>19</b>
<b>CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA .....</b>	<b>23</b>
<b>3.1. Opções Metodológicas .....</b>	<b>23</b>
<b>3.2. Objectivos do Estudo.....</b>	<b>25</b>
<b>3.3. Escolha da empresa, variáveis e dimensões de análise.....</b>	<b>26</b>
<b>3.4. Fontes e Instrumentos .....</b>	<b>28</b>
<b>CAPÍTULO 4 – ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>31</b>
<b>4.1. Caracterização da Organização .....</b>	<b>31</b>

4.1.1.	Actividade e História.....	32
4.1.2.	Estrutura organizacional.....	33
4.1.3.	Estratégia e Artefactos Culturais.....	34
4.1.4.	Caracterização de Recursos Humanos .....	38
<b>4.2.</b>	<b>Organização do Trabalho e Percepção dos Trabalhadores.....</b>	<b>39</b>
4.2.1.	Organização do trabalho .....	39
4.2.2.	Percepção dos trabalhadores .....	41
<b>4.3.</b>	<b>Práticas de Gestão de Recursos Humanos .....</b>	<b>43</b>
4.3.1.	Recrutamento e Selecção .....	44
4.3.2.	Acolhimento e Integração.....	45
4.3.3.	Avaliação de Desempenho .....	46
4.3.4.	Mecanismos de Comunicação e Participação .....	47
<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>48</b>	
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>50</b>	
<b>ÍNDICE DE ANEXOS .....</b>	<b>53</b>	
<b>ÍNDICE DE APÊNDICES .....</b>	<b>56</b>	

## QUADROS

Quadro 1 – Análise comparativa dos Modelos de Organização do Trabalho .....	10
Quadro 2 – Modelo de arquitectura de recursos humanos baseado na perspectiva dos recursos	20
Quadro 3 – Variáveis e Dimensões de Análise.....	27
Quadro 4 – Evolução Cronológica de Produtos/Serviços e Expansão Geográfica .....	33

**FIGURAS**

Figura 1 – A Metodologia “Scrum” ..... 40

## INTRODUÇÃO

O presente estudo teve como pergunta de partida “Quais os modelos de organização de trabalho em empresas TIC?”. Esta pergunta remete para os novos modelos de organização de trabalho e para o sector das Tecnologias de Informação e Comunicação. As necessidades decorrentes da globalização, do aumento da concorrência e da competitividade económica tem pressionado as empresas para a flexibilização das suas estruturas, para se modernizarem tecnologicamente e também para aumentarem a participação e qualificação dos seus trabalhadores. O sector TIC apresenta variadíssimas características diferenciadoras dos sectores de actividade no sentido convencional do termo, não só porque se trata de um sector baseado na ciência, mas também pela sua enorme flexibilidade, o que faz com que seja transversal a um variado leque de actividades económicas e também domésticas (Duarte, Ramos e Oliveira, 2008). A importância deste sector deve-se ao facto das tecnologias de informação e comunicação serem, nos actuais contextos, um dos factores impulsionadores da inovação.

Neste contexto, as empresas ligadas ao sector TIC são, *a priori*, empresas que sentem a necessidade de adaptação constante a estas exigências, uma vez que as mesmas, não só operam em contextos altamente competitivos mas também porque estão bastante dependentes das novas tecnologias e da adaptação às mesmas. Por este motivo são empresas que estão na vanguarda face à inovação.

Assim sendo, partindo do pressuposto acima referido que as empresas TIC são mais receptivas à adopção de novos modelos de organização do trabalho, o estudo remete-nos para a necessidade de caracterizar empresas TIC tornando-se por isso essencial distinguir a aplicação do conceito TIC, a utilização de tecnologias de informação e comunicação e as empresas que operam no sector das TIC. Existe uma forte tendência para confundir sectores com uma utilização exhaustiva de tecnologias de informação e comunicação, ou seja, empresas cujos processos internos e comunicação com o meio envolvente estão quase 100% informatizados, e sectores que produzem bens ou prestam serviços na área de tecnologias de informação e comunicação, nomeadamente empresas dos sectores ligados à informática, tecnologias de informação e *software*, telecomunicações, audiovisuais, multimédia e imagem.

O objectivo geral deste estudo é analisar modelos de organização de trabalho na Empresa X que opera no sector das TIC, focando a sua atenção nos novos modelos de organização do trabalho, nomeadamente nos modelos flexíveis de trabalho que apresentam estruturas também estas flexíveis, numa competência de excelência e uma maior confiança e participação por parte dos trabalhadores. A literatura tem preconizado os modelos de organização de trabalho flexíveis e modelos de organização de trabalho em equipa como sendo adoptados por este tipo de empresas. Segundo Marques (2011) estruturas organizacionais mais flexíveis podem potenciar a aprendizagem dos trabalhadores e permitir uma adequada gestão do conhecimento. Este é um tema bastante actual e amplamente discutido na literatura, contudo não tem existido literatura sistematizada sobre os modelos de organização de trabalho adoptado no sector TIC em Portugal.

Posto isto, optou-se por concretizar os objectivos propostos realizando uma pesquisa exploratória recorrendo à metodologia de estudo de caso. Esta opção permite-nos analisar o contexto específico, acumular conhecimento e analisar um fenómeno no seu contexto. Neste quadro foram utilizadas um conjunto de técnicas de recolha de informação como são a observação participante, as entrevistas semi-estruturadas e a análise documental.

Seguindo a metodologia de estudo de caso, recorre-se à observação participante, às entrevistas semi-estruturadas e à análise documental. Pretende-se assim fazer uma caracterização da Empresa X através da sua actividade, da história, das práticas de recursos humanos, da estrutura e dos artefactos da cultura organizacional, bem como analisar e discutir a forma como o trabalho está organizado e a percepção dos trabalhadores em relação ao trabalho, à sua organização e às práticas de gestão de recursos humanos.

A escolha do caso caiu sobre a Empresa X por uma questão metodológica: pela facilidade de acesso à informação por parte da investigadora e, principalmente, pelo enquadramento da mesma no tema, no sentido em que opera no sector de actividade das TIC, o que permite concretizar os objectivos desta investigação. A Empresa X é uma multinacional portuguesa, cuja actividade principal é o desenvolvimento de produtos e soluções tecnológicas, tanto estandardizados como customizados.

Este trabalho encontra-se estruturado em quatro capítulos. No Capítulo 1 são descritas as propostas de organização do trabalho sugeridas pela Abordagem Clássica das Organizações e pela Abordagem Humanista. O Capítulo 2 analisa os novos modelos de organização do trabalho alternativos e a flexibilidade. Este capítulo pretende discutir os novos modelos de organização do trabalho baseado no modelo de organização flexível, bem como as suas vantagens e limitações e a sua adopção por parte das empresas de elevada intensidade de conhecimento. No Capítulo 3 são apresentadas as opções metodológicas, os objectivos do estudo, a escolha da empresa, as variáveis e dimensões de análise, bem como as fontes e instrumentos de recolha de dados. O Capítulo 4 é composto pelo estudo de caso e pretende apresentar a Empresa X, estudar as suas características, a sua organização do trabalho, a percepção dos trabalhadores e as suas práticas de gestão de recursos humanos, recorrendo aos resultados obtidos através da aplicação dos métodos de recolha de informação identificados no capítulo anterior e à base teórica existente. No último capítulo são apresentadas as principais conclusões do estudo, bem como as limitações do mesmo.

## **CAPÍTULO 1 – MODELOS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO: CARACTERÍSTICAS**

A organização do trabalho pode ser entendida como “(...) an umbrella term covering many types of work practice both inside and outside the workspace” (Totterdill, 2007:12).

Neste capítulo são apresentados os modelos de organização de trabalho propostos pela Abordagem Clássica das organizações e pela Abordagem Humanista. São abordados os modelos de organização do trabalho, desde o modelo tradicional da Organização Científica do Trabalho (OCT) de Taylor até aos modelos mais recentes apresentados como alternativas ao modelo tradicional e cujo denominador comum é o trabalho em equipa. Será apresentada a análise dos modelos alternativos à OCT e dos modelos mais recentes que assentam na flexibilidade e na gestão do conhecimento como factor chave de desenvolvimento das organizações, remetendo-nos para a análise da Abordagem Clássica das organizações até às abordagens mais recentes.

### **1.1. Abordagem Clássica das Organizações**

Enquadram-se na abordagem clássica das organizações a Organização Científica do Trabalho (OCT) de Taylor, a Teoria da Administração de Fayol e a Burocracia de Weber. Estas teorias representam diferentes metáforas da organização, nomeadamente a metáfora de “a organização como máquina” no que respeita à Organização Científica do Trabalho e a metáfora “a organização como instrumento de controlo” no que respeita à Burocracia. Relativamente ao nível de análise da organização, a OCT e a Burocracia representam perspectivas diferentes apresentando uma análise micro e uma análise macro da organização, respectivamente (Morgan, 1997 citado por Marques, 2010).

Estas teorias têm em comum a perspectiva cultural das raízes dos seus princípios, assentando num *racionalismo analítico* que permite estabelecer as regras, as leis, a “melhor maneira” de efectuar o trabalho e de dirigir a Organização, partindo do princípio de que a divisão do trabalho tem de ser determinada de *modo científico* (Teixeira, 1996).

Canavarro (2005) inclui a organização científica do trabalho e a abordagem burocrática no paradigma positivista, uma vez que o positivismo parte do pressuposto de que todo o comportamento pode e deve ser identificado e controlado a partir duma lógica de causa-efeito.

#### **1.1.1. A Organização Científica do Trabalho**

Taylor (1911) desenvolveu estudos no âmbito das técnicas de racionalização do trabalho, que recomendavam a divisão do trabalho, já anteriormente defendida por Smith e Babbage, e a partir da sua experiência em fábrica, generalizando-a como um modelo para a gestão e publicou um estudo mais elaborado (Princípios da Gestão Científica). Os princípios básicos de Taylor

assentam na organização científica do trabalho, realçando tempos e métodos, sendo por isso visto como o precursor da Teoria da Administração Científica. Taylor teve o mérito de ser o primeiro a formalizar uma teoria abrangente e dotada de valor prático acerca das organizações e da acção de organizar (Canavarro, 2005).

Os princípios da OCT são (Chambel e Curral, 2008): (1) a utilização de métodos científicos para determinar o modo mais eficiente de realizar o trabalho e, de acordo com este, desenhar as tarefas de um modo racional, especificando a maneira precisa de as realizar; (2) o controlo do desempenho dos trabalhadores para garantir que os procedimentos e especificações são seguidos, e os resultados previstos são atingidos; (3) a selecção das pessoas cujas características sejam as mais adequadas para desempenhar as tarefas tal como foram desenhadas; (4) a formação dos trabalhadores para fazerem o trabalho de forma mais eficiente; (5) a divisão das responsabilidades associadas ao trabalho em dois grupos distintos: os gestores devem fazer o planeamento e desenho do trabalho e os trabalhadores devem realizá-lo. Canavarro (2005) identifica que o incentivo à produção e ao próprio trabalhador, derivaria de pagar mais a quem mais trabalha, como sexto princípio defendido pela OCT.

Esta teoria foi fortemente criticada pelo seu enfoque mecanicista do ser humano que considera cada funcionário como uma peça na engrenagem e conseqüentemente não respeitando a sua condição de ser humano. Segundo Canavarro (2005), o entendimento redutor, maquinal do homem e das relações entre as pessoas, acabou por identificar várias falhas, uma vez que uma organização não é, na prática, tão racional, técnica e mecânica como são as máquinas. Porém, o mesmo autor identifica que é possível esta forma de conceber e gerir uma organização quando estamos perante determinadas condições, nomeadamente quando existe uma grande estabilidade no meio envolvente, contudo com algumas limitações relacionadas com a dificuldade de adaptação a novas situações, com a resistência à mudança, com a existência de muita burocracia que se torna inútil, com a desconsideração dos objectivos pessoais sobre os objectivos da organização e com a desumanização do trabalho.

Segundo Chambel e Curral (2008), Taylor defendia que a existência da empresa tinha como objectivo dar lucro aos seus proprietários e esta teoria baseia-se na concepção do homem económico, ou seja o homem aplica a quantidade de esforço que considerar estritamente necessário para obter a quantidade de dinheiro que considera necessária para satisfazer as suas necessidades. Segundo os mesmos autores, Taylor não conseguiu prever que este conceito levaria a uma redução da motivação dos trabalhadores, ao implementar postos de trabalho com tarefas repetitivas e monótonas e ao separar o planeamento da execução retirando qualquer tipo de criatividade humana que poderia acrescentar valor ao produto final.

### 1.1.2. A Burocracia

A Burocracia propõe uma análise macro, surgindo como o primeiro grande modelo teórico, sugere uma perspectiva estrutural da organização e define a organização como um sistema formal de relações. Entende o conceito de estrutura como os aspectos formais e as relações entre eles e baseia-se neste conceito para classificar organizações burocráticas *versus* não burocráticas (Marques, 2010)

Weber estudou os aspectos referentes à organização formal, ou seja, aos meios necessários para desempenhar o conjunto de actividades de todos os indivíduos, da totalidade das funções e da organização por forma a atingir o objectivo comum (Canavarro, 2005).

A burocracia procura gerir funções e normas, não pessoas, e tem como características fundamentais (Chambel e Curral, 2008): (1) o controlo de determinada função é efectuado por outra função de nível superior. Existem regras formais que balizam a autoridade de cada nível e aqueles com mais competências são os que ocupam níveis superiores; (2) os comportamentos dos empregados são controlados por um sistema de regras previamente definido e estandardizado, definindo assim as operações e decisões com o objectivo de integrar aprendizagens passadas e garantir tratamento igual entre empregados; (3) deve existir uma conduta formal e impessoal, eliminando as decisões que não estão relacionadas com performance; (4) as competências técnicas e desempenho são a base para a contratação e promoção, legitimando assim a autoridade e assegurando que se mantém na organização os mais competentes; (5) existe uma especialização do trabalho e especificação de competências através da divisão do trabalho por áreas de competência e definição de obrigações, autoridade e meios para o exercício dessa autoridade; (6) os interesses da organização e dos empregadores estão completamente divididos evitando assim a interferência dos interesses pessoais no comportamento racional e impessoal da organização (Chambel e Curral, 2008).

A autoridade burocrática é legal e racional. No contexto organizacional, deve ser exercida de forma restrita e limitada de acordo com as especificações de cada posto de trabalho. Nenhum posto é deixado ao acaso, sem chefe, e para cada um deles está regulamentado um conjunto de direitos e deveres (Canavarro, 2005).

As limitações da burocracia são: não ter em consideração as manifestações espontâneas dos indivíduos nas organizações e ignorar os aspectos informais inerentes ao funcionamento de todas as organizações que interagindo com os aspectos formais completam a organização (Canavarro, 2005).

Segundo Chambel e Curral (2008) o próprio Weber foi um dos primeiros críticos ao modelo burocrático de organização identificando que este modelo poderia limitar a liberdade e a livre iniciativa num grande número de pessoas, bem como que a burocracia poderia passar a ser entendida como um objectivo, em vez de ser considerada um meio para atingir os objectivos.

Das críticas apresentadas à burocracia destacam-se a limitação de relações personalizadas, internalização das regras, adoção de regras e procedimentos por uma questão de conveniência e a tomada de decisão fortemente assente em categorias (Chambel e Curral, 2008).

No que respeita à organização do trabalho, o modelo burocrático, vem reforçar a ideia de divisão do trabalho e divisão de competências e de obrigações, mantendo os mesmos princípios, conforme referidos de racionalização e de individualização.

## **1.2. Abordagem Humanista**

No que respeita à abordagem humanista incluem-se a Escola das Relações Humanas, a Abordagem Psicológica e a Abordagem Sócio-técnica que se enquadram no paradigma biológico-sistémico (Canavarro, 1996 citado por Marques, 2010). O paradigma biológico-sistémico inclui as metáforas de “a organização como um organismo” e “a organização como um sistema” (Morgan, 1997 citado por Marques, 2010). A Escola das Relações Humanas e a Abordagem Psicológica caracterizam a organização como um organismo vivo identificando uma co-relação entre a satisfação das necessidades dos membros da organização e a produtividade e que o sucesso dessa ligação está dependente da partilha de um interesse comum que é estimulado pela estrutura informal da organização. A Abordagem Sócio-técnica caracteriza a organização como um sistema aberto (Morgan, 1997 citado por Marques, 2010) identificando-a como uma unidade social cujo principal problema é a adaptação ao meio externo e à integração interna (Ortsman, 1984 citado por Marques, 2010).

A Abordagem Humanista vem romper com as concepções anteriores do modelo “Taylorista – Burocrático” e desenvolve novas concepções sobre a administração do trabalho e das organizações (Chambel e Curral, 2008).

Os mesmos autores defendem que o ponto principal de oposição com o modelo “Taylorista - Burocrático” é a concepção do Homem. A Escola das Relações Humanas vem discutir as variáveis que influenciam o comportamento do homem identificando os sentimentos de pertença ao grupo como alavanca do comportamento humano e contrariando o modelo anterior que defendia que o comportamento humano era influenciado, em grande medida pela maximização das vantagens económicas.

### **1.2.1. A Escola das Relações Humanas**

A Escola das Relações Humanas apesar de criticar a abordagem clássica das organizações não vem questionar o modo de organização de trabalho nem a sua estrutura formal. Segundo Marques (2010), a Escola das Relações Humanas centra-se na análise da estrutura informal e do

trabalho prescrito, contudo não questiona o conteúdo do trabalho, conservando assim o modelo de OCT.

O surgimento da Escola das Relações Humanas está intimamente ligado aos *Estudos de Hawthorne*, liderados por Elton Mayo numa fábrica norte-americana, que ajudaram a compreender o comportamento dos indivíduos na organização. As principais conclusões destes estudos estão relacionadas com as necessidades sociais dos trabalhadores e com as relações informais que se estabelecem no seio da organização. Assim, concluiu que prestar atenção aos trabalhadores, mostrar interesse e consideração pelas tarefas realizadas e pelo seu ponto de vista leva a uma maior satisfação social e, conseqüentemente leva também a um aumento da produtividade e que no seio da organização, lado a lado com a estrutura e hierarquia formal, se desenvolvam relações individuais e grupais a que chamou a “organização informal” (Canavarro, 2005).

Canavarro (2005) inclui a Escola das Relações Humanas no paradigma Biológico-Sistémico, concebendo as organizações como “seres vivos” que interagem com o ambiente e identificando uma elevada dependência entre o ambiente e a satisfação das necessidades e por consequência a evolução das organizações. Este paradigma inclui as metáforas de “a organização como um organismo” e “a organização como um sistema” (Morgan, 1997 citado por Marques, 2010). Corroborando assim a relação entre a satisfação das necessidades dos membros da organização com a produtividade e entre a partilha de um interesse comum que é promovido e gerado pela estrutura informal da organização com o estreitamento dessa relação (Ortsman, 1984 citado por Marques, 2010). A Escola das Relações Humanas vem levantar questões quanto às bases das motivações humanas. O modelo “taylorista-burocrático” identifica as questões económicas como impulsor do comportamento humano, enquanto a Escola das Relações Humanas identifica os sentimentos de pertença a um grupo como factor motivador do comportamento humano. Para esta Escola é primordial recorrer às motivações psicológicas e sociais para motivar os indivíduos para o trabalho, enquanto que, no modelo “taylorista-burocrático” os trabalhadores adquiriam motivação através da satisfação das suas necessidades fisiológicas com recurso a recompensas materiais (Chambel e Curral, 2008).

Chambel e Curral (2008) identificam como os princípios da Escola das Relações Humanas: (1) as relações humanas são a variável fundamental no contexto das organizações e devem ser consideradas as interacções dos indivíduos e dos grupo, paralelamente com as regras e normas formais para compreender o funcionamento da organização; (2) a principal motivação do homem é “estar junto” e “ser reconhecido pelos outros”, contrapondo Taylor, na perspectiva que não é o melhor salário que motiva o homem a produzir mais mas sim o sentir-se integrado socialmente e apoiado por quem o rodeia; (3) o comportamento do indivíduo no trabalho é determinado pelo grupo a que pertence e o indivíduo, no contexto de trabalho tem necessidade de pertencer a um grupo e o seu comportamento, atitudes e conseqüentemente desempenho, são determinados pelas regras e normas desse grupo; (4) o grupo a que o indivíduo pertence tem uma natureza informal, uma vez que esse grupo surge da interacção criativa dos elementos que o compõem e pode corresponder ao grupo estabelecido formalmente pela organização, ou não.

A Escola das Relações Humanas propõe compreender o comportamento dos indivíduos na organização pela análise do grupo, enquanto o modelo “taylorista-burocrático” defende que os comportamentos dos indivíduos resultam das suas reacções às normas, regras e práticas enquanto indivíduo isolado. Introduce questões e princípios inovadores de extrema importância no contexto da forma como a organização deve entender o indivíduo, como este age em determinados contextos e em resposta a diferentes estímulos, contudo não propõem qualquer modelo alternativo de organização do trabalho.

### **1.2.2. A Abordagem Psicológica das Organizações**

A Abordagem Psicológica das Organizações introduz a preocupação com o indivíduo abordando a questão do enriquecimento do trabalho, mas também esta abordagem, à semelhança da Escola das Relações Humanas, não questiona a organização do trabalho apresentada pela OCT. Segundo Marques (2010), a principal diferenciação da Abordagem Psicológica das Organizações face à Escola das Relações Humanas é o enfoque em operacionalizar modelos e a apresentação de novos formatos de funcionamento organizacional, modelos estes, que incluem a personalidade, as motivações, a capacidade de auto-realização e o desenvolvimento das competências dos indivíduos no trabalho.

Esta abordagem assenta nos seguintes aspectos (Chambel e Curral, 1995 citado por Marques, 2010): (1) enfatiza que o funcionamento organizacional é influenciado pelo comportamento do indivíduo; (2) aponta as motivações e a escolha dos estímulos como factores que determinam o comportamento; (3) identifica que o comportamento individual deve ser analisado no contexto do grupo; (4) sugere uma integração entre o formalismo da Abordagem Clássica e o informalismo da Escola das Relações Humanas.

Encontram-se enquadradas nesta teoria a pirâmide das necessidades de Maslow (1943;1954), a teoria X e Y de McGregor (1960) e a Teoria dos Dois Factores de Herzberg (1959) (Marques, 2010).

A Teoria dos Dois Factores de Herzberg (1959), apresenta o conteúdo do trabalho como um conjunto de necessidades motivadoras, não descuidando as necessidades que constituem as condições de trabalho mencionadas pela Escola das Relações Humanas (Marques, 2010). Herzberg (1959;1996) sugere a existência de dois grupos de necessidades independentes: (1) as necessidades motivadoras, que são intrínsecas e admitem uma dinâmica de crescimento que proporcionará a satisfação a longo prazo e a felicidade; (2) as necessidades de higiene, que são factores extrínsecos que admitem uma dinâmica de evitamento da dor que proporcionará um alívio a curto prazo da insatisfação e da infelicidade (Marques, 2010). Estes dois tipos de necessidade apontam para o conteúdo ou natureza do trabalho (factor motivador) e para as condições de trabalho (factor de satisfação) especificando factores motivadores como: o conteúdo do trabalho; a capacidade de desenvolvimento psicológico; a promoção; o sucesso; o reconhecimento e os

factores de satisfação como: as condições físicas de trabalho; a segurança no emprego; as remunerações; as políticas da empresa; a qualidade das relações (Marques 2010).

Neste modelo, e principalmente a teoria de Herzberg, apesar de não apresentar um modelo alternativo coerente e consistente aponta para um factor importante que é a distinção entre o conteúdo do trabalho e as condições de trabalho e para a necessidade de criar trabalhos com conteúdos mais enriquecidos.

No que respeita à motivação Hackman e Oldham (1980) identificam cinco características do trabalho como fonte de motivação para os indivíduos, como são: a variedade das tarefas; o significado e a identidade das tarefas; a autonomia; o feedback ou informação de retorno (Hackman e Oldham, 1980 citado por Marques, 2010).

### **1.2.3. O Modelo Sociotécnico**

O Modelo Sociotécnico é apresentado neste contexto como um modelo de organização alternativo, uma vez que introduz a adopção do trabalho em equipas semi-autónomas. O trabalho em equipas semi-autónomas apresenta uma ruptura com a abordagem da OCT, uma vez que anula a dicotomia, que caracteriza a OCT, entre quem concebe, planeia e programa por um lado e quem executa por outro lado. A organização do trabalho em equipas semi-autónomas pressupõem que a concepção, o planeamento e a programação sejam realizadas por estas equipas, ou seja, ao permitir que as equipas decidam e concebam o trabalho permite uma lógica de desenvolvimento de competências relacionais entre os elementos das equipas. Verifica-se assim, como o Modelo Sociotécnico uma ruptura com a Abordagem Clássica das organizações no que respeita à organização do trabalho, na medida em que apresenta como alternativa o trabalho em equipas semi-autónomas.

A Abordagem Sócio-técnica, teve a sua origem em 1946, em Londres no *Tavistock Institute of Human Relations*, com o objectivo de encontrar soluções para problemas reais da vida das Organizações. Incidia sobre as práticas e a organização do trabalho que fossem inovadoras e que, sem implicarem necessariamente grande investimento de capital, permitissem aumentos de produtividade (Teixeira, 1996).

A Abordagem Sócio-técnica assenta nos princípios (Teixeira, 1996): (1) o sistema de trabalho composto por um conjunto de actividades torna-se numa unidade básica, substituindo cada uma das tarefas em que era dividido; (2) surge o grupo de trabalho central, em vez do titular individual do posto de trabalho; (3) o sistema passa a ser controlado pelo grupo, em vez do controlo externo de indivíduos que era efectuado pelos chefes; (4) os indivíduos passam a ser capazes de exercer mais do que uma função e de a exercer quando é necessário, desenvolvendo novas competências e aumentando a capacidade de resposta do grupo; (5) valorização dos papéis de decisão, em vez dos papéis pré-definidos.

O paradigma Biológico-Sistémico inclui também a Abordagem Sócio-técnica, conceptualizando a organização como um sistema aberto (Morgan, 1997 citado por Marques, 2010), identificando a organização como uma unidade social cujo principal problema é a adaptação ao meio ambiente externo e a integração interna (Ortsman, 1984 citado por Marques, 2010).

Esta abordagem vem quebrar a dicotomia entre a utilização de novas tecnologias e a automatização do processo de produção e entre a satisfação no trabalho e desenvolvimento dos recursos humanos ao evidenciar que através de modelos de organização do trabalho inovadoras é possível encontrar e aplicar o equilíbrio entre estes dois factores.

Trist vem introduzir as células semi-autónomas de produção que dão origem ao trabalho em grupo corroborado pelas experiências numa mina de carvão onde era utilizada a mesma tecnologia que em outras minas de carvão, os níveis de absentismo eram mais baixos, existiam menos acidentes, os níveis de produtividade eram mais elevados e era notória a cooperação entre os grupos e o empenhamento do pessoal. Os factores que explicam estes factos estão relacionados com a organização de trabalho em pequenos grupos, responsáveis por todo o ciclo de operações, que trabalhavam de forma autónoma (Teixeira, 1996).

### 1.3. Análise comparativa dos Modelos de Organização do Trabalho

Numa análise comparativa dos Modelos de Organização do Trabalho, é apresentado no seguinte quadro, as principais características da Abordagem Clássica das organizações e da Abordagem Humanista do ponto de vista da concepção das tarefas, do enquadramento das pessoas face ao posto de trabalho, do tipo de informação predominante, dos mecanismos de tomada de decisões, da utilização da tecnologia e da autoridade e poder.

**Quadro 1 – Análise comparativa dos Modelos de Organização do Trabalho**

<b>Características</b>	<b>Abordagem Clássica</b>	<b>Abordagem Humanista</b>
Concepção das tarefas	Divisão em várias tarefas e uma tarefa para cada indivíduo.	Conjunto de tarefas que formam uma unidade e os indivíduos desempenham várias funções
Pessoas face ao posto de trabalho	Um titular para cada posto de trabalho	Existência de um grupo de trabalho central
Autoridade e poder	Efectuado pelos chefes	Efectuado pelo grupo
Metáfora	A organização como máquina	A organização como organismo
Paradigma	Positivista	Biológico – Sistémico

Em suma, no que respeita à organização do trabalho salienta-se um enriquecimento das tarefas que surge com a Abordagem Humanista, na medida em que os indivíduos passam a desempenhar várias funções e a introdução do trabalho em células autónomas, permitindo assim uma flexibilização do trabalho.

## **CAPÍTULO 2 – NOVOS MODELOS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO**

Com o aumento da competitividade económica e da globalização, acompanhado de um rápido desenvolvimento tecnológico e de um aumento ao nível de instrução, as organizações sentiram necessidade de flexibilizar as suas estruturas, modernizar-se tecnologicamente e permitir a qualificação e participação dos trabalhadores. Por forma a fazer face a estas novas exigências, os novos modelos de organização de trabalho tem como denominador comum o trabalho em equipa e têm por base a influência da abordagem humanista, vista anteriormente, que introduziu factores relacionados com os indivíduos, nomeadamente as suas necessidades de desenvolvimento, a motivação e o enriquecimento de tarefas.

Os novos modelos de organização do trabalho há muito que vem sendo alvo de estudo. Esses estudos identificam novos modelos de organização do trabalho, bem como a discussão das suas consequências quer para as organizações quer para os trabalhadores. Os novos modelos de organização do trabalho assentam em grande parte na flexibilidade organizacional e na flexibilidade dos recursos humanos.

Este capítulo pretende discutir os novos modelos de organização do trabalho alternativos e a flexibilidade, estudando o modelo flexível e os modos de adopção e efeitos do mesmo.

### **2.1. Flexibilidade e Novos Modelos de Organização do Trabalho**

Segundo Kóvacs (1992) a flexibilidade da organização e dos recursos humanos permite: (1) melhorar e/ou inovar os produtos e métodos; (2) aumentar a flexibilidade funcional; (3) aumentar as oportunidades para o controlo de qualidade; (4) aumentar as oportunidades para a manutenção preventiva; (5) identificar e resolver rapidamente problemas imprevistos; (6) reduzir os tempos mortos e tempos de operação permitindo uma maior fluidez da produção; (7) reduzir a mão-de-obra indirecta; (8) aumentar a satisfação no trabalho e a motivação; (8) melhorar o relacionamento entre a direcção e os trabalhadores; (9) melhorar as competências técnicas e sociais dos indivíduos e das equipas.

O “Modelo de Organização Flexível” apresenta as seguintes características (Kovács, 1992): adaptabilidade ao meio; pouca formalização de actividades; as actividades são gerais e por vezes sobrepostas; a existência de uma estrutura em rede quanto à natureza do sistema de gestão; a utilização de diversos meios de coordenação; a autoridade é dispersa e múltipla; é baseado no conhecimento e/ou na especialidade; a responsabilidade é partilhada por diversos participantes; as funções são gerais, dinâmicas e dependentes das circunstâncias; a interacção e a influência são feitas aos vários níveis hierárquicos; existe pouca formalização das regras e procedimentos; existe uma menor diferença entre níveis hierárquicos e de poder; o planeamento é flexível e geral; a tomada de decisão está descentralizada e é participativa e existe uma adaptação contínua a novas situações.

Segundo Kovács e Casaca (2004), as novas tecnologias de informação e comunicação favorecem a mobilidade de emprego, a flexibilidade, a criação de emprego e a qualificação dos postos de trabalho, conduzindo a uma sociedade cognitiva, centrada na produção e intercâmbio de conhecimentos. Segundo as mesmas autoras, o trabalho torna-se mais complexo, qualificante, intensivo em conhecimento e encaminha os indivíduos para a aprendizagem ao longo da vida.

Kovács (2006) identifica duas perspectivas dos novos modelos de organização do trabalho: a perspectiva centrada no factor humano e a perspectiva centrada na eficiência. A perspectiva centrada no factor humano, para além de se centrar em altos níveis de produtividade e qualidade dos seus produtos e serviços, centra-se nos altos salários, nos altos níveis de qualificação e no alto nível de qualidade de vida no trabalho, enfatizando a perspectiva holística, a divisão das tarefas, a importância dos conhecimentos, a utilização de tecnologia como meio para melhorar as qualificações e competências e a autonomia das equipas de trabalho e dos indivíduos. A perspectiva centrada na eficiência, para além de se centrar na redução de custos e na adaptação a curto prazo, centra-se também na utilização da tecnologia para substituir trabalhadores, no emagrecimento da organização através da externalização de funções, na descentralização e numa maior responsabilização dos trabalhadores por um conjunto de tarefas e funções com o objectivo da flexibilidade e da redução dos custos (Kovács, 2006).

Segundo Kovács (2006) a difusão dos novos modelos de organização do trabalho não é uma tendência geral que surge com o desenvolvimento das novas tecnologias de informação e comunicação. A descentralização, o trabalho em grupo ou a autonomia no trabalho podem ter conteúdos e significados diferentes segundo a lógica presente na organização do trabalho. A natureza e o grau de autonomia estão dependentes da divisão do trabalho, das orientações estratégicas e dos modelos de organização do trabalho adoptadas pela organização.

Segundo a mesma autora prevalecem as práticas de trabalho centradas na eficiência sobre as práticas centradas no factor humano. O trabalho é encarado como um recurso que permite assegurar níveis elevados de rentabilidade e são introduzidos novos modelos de organização de trabalho e autonomia por forma a aumentar os lucros a curto prazo. Contudo também existe oportunidade para a autonomia que leva ao desenvolvimento e auto-realização, para alguns segmentos de trabalhadores.

Face à difusão da flexibilização e à necessidade de qualificação identificadas anteriormente foram identificadas quatro opções estratégicas em relação à introdução e utilização das novas tecnologias de informação e comunicação nas organizações (Kóvac, 1998b citada por Marques, 2011): (1) a estratégia de redução de custos, principalmente de mão-de-obra; (2) a estratégia de inovação “tecnocêntrica”; (3) a estratégia de inovação inspirada na “lean production”; (4) a estratégia de inovação “antropocêntrica”, centrada nas pessoas e na organização.

Segundo Marques (2011) as duas primeiras estratégias são reactivas ou adaptativas, tendem a ignorar a evolução do mercado, os processos de modernização tecnológica tem pouco impacto, uma vez que mantém a dicotomia entre o planeamento e a execução. Verifica-se assim flexibilidade numérica levando à contratação a termo e ao trabalho temporário de mão-de-obra não

qualificada. Estas estratégias podem levar à desvalorização dos recursos humanos inibindo o desenvolvimento dos trabalhadores (Kóvacs, 1999 citado por Marques, 2011).

As estratégias de inovação inspiradas na “lean production” e na estratégia de inovação “antropocêntrica” pressupõem a utilização da flexibilidade numérica mas também da flexibilidade qualitativa e/ou funcional que fomenta o aumento da qualificação, polivalência e adaptabilidade (Marques, 2011). A mesma autora indica que ambos os modelos defendem princípios antropocêntricos como são o emprego de recursos humanos qualificados e o trabalho em equipa, contudo diferem ao nível dos objectivos e da forma como conceptualizam a organização.

Marques (2011) identifica essas diferenças ao nível das práticas de gestão de recursos humanos. O modelo de “lean production” ou produção magra é operacionalizado como um modelo de “racionalização flexível” e assenta no trabalho em equipa, no recrutamento de trabalhadores qualificados e polivalentes, no *layout* do trabalho em linha de montagem e numa forte formalização dos objectivos em função do mercado. O grau de autonomia é baixo e existe uma imposição da aceitação da elevada distância do poder (Hofstede, 1990 citado por Marques, 2011), não sendo permitido aos trabalhadores participarem em todos os momentos de decisões do processo de produção.

Os “sistemas antropocêntricos de produção” sugerem uma proximidade entre os recursos humanos qualificados e polivalentes e as novas tecnologias de informação e comunicação (Marques, 2011), uma vez que estas são desenvolvidas para servirem recursos humanos qualificados e polivalentes. Assenta numa gestão participativa e descentralizada, baseada numa perspectiva holística da organização e na organização do trabalho em equipas semi-autónomas (Kóvacs, 1998a citada por Marques, 2011). Este modelo de organização de trabalho impulsiona a aprendizagem e o aparecimento de comunidades de prática, integrando funções manuais e intelectuais e os conhecimentos tácitos e formais (Marques, 2011)

O modelo de organização flexível difunde novos modelos de organização do trabalho designados por práticas inovadoras ou flexíveis de trabalho, cujo pilar comum é o trabalho em equipa (Marques, 2011).

Neste contexto as vantagens identificadas na adopção de novos modelos de organização do trabalho verificam-se quer ao nível da organização, quer ao nível dos trabalhadores e conduzem a um aumento significativo do número de empresas que adoptam modelos flexíveis.

Numa outra perspectiva, assiste-se à redução do emprego fixo e a tempo integral a favor da disseminação de modelos de trabalho assentes na flexibilidade em termos de contrato e de tempo de trabalho (Kovács et al., 2006). A variedade de situações de emprego tem diversas implicações individuais e sociais, quer ao nível do consumo e da qualidade de vida, das perspectivas quanto ao futuro, da protecção social e do acesso a actividades colectivas, quer em termos de acção e intervenção individual e colectiva, nomeadamente no que diz respeito à capacidade de defesa de interesses (Kovács et al., 2006). As possibilidades de desenvolvimento de competências e, por conseguinte, as perspectivas de empregabilidade são muito diferenciadas (Kovács, 1998a citada

por Kovács et al., 2006), de acordo com as situações de emprego em que os indivíduos se encontram.

Segundo Kovács et al.(2006) as teorias promotoras da flexibilidade do emprego, evocam benefícios para a empresa e para os trabalhadores, como são, uma maior autonomia no trabalho e na gestão do tempo e uma maior facilidade para integrar o trabalho e a vida familiar/pessoal. Nesta perspectiva, os modelos de emprego flexível e o aumento da força de trabalho flexível indiciam uma nova tendência que vai permitir uma satisfação das necessidades económicas, dos indivíduos e das suas famílias. Contudo, deve ser claro que a flexibilização do emprego pode levar a uma perda de qualidade desse emprego por desregulação, por perda do poder sindical, pela intensificação da concorrência internacional e pela pressão para redução dos custos.

Neste contexto, Kovács et al. (2006) identificam uma ambiguidade nos modelos flexíveis de emprego que podem ter implicações diferenciadas. Identificando oportunidades, por exemplo para trabalhadores mais qualificados, relacionadas com rendimentos mais elevados para as famílias ou uma melhoria na articulação entre o tempo de trabalho, responsabilidades familiares e tempo de lazer, contudo também são identificadas menores oportunidades de progressão na carreira, menores níveis salariais, redução da protecção social e limitadas oportunidades ou falta de acesso à formação profissional.

Assim, não se deve identificar como uma propensão para homogeneização gerada pela hegemonia do modelo empresarial do trabalho ou pela generalização do trabalho inteligente, mas sim grandes alterações ao nível do emprego que tendencialmente podem aumentar a desigualdade em relação à empregabilidade e conseqüentemente às oportunidades de vida (Kovács, 1999b citada por Kovács, et al., 2006 ).

Na discussão sobre flexibilidade é possível identificar dois tipos de discurso distintos: O discurso da gestão e o discurso da sociologia. O discurso da gestão assenta numa perspectiva externa e identifica o modelo de organização flexível como a resposta mais adequada às exigências de competitividade do meio envolvente. Um discurso mais humanista e valorizador do potencial humano é o discurso da Sociologia. Oposto ao discurso da gestão que se centra na competitividade, o discurso da Sociologia centra-se no desenvolvimento de competências individuais e colectivas, entendendo estas como factores-chave de competitividade. Assim, o modelo de organização flexível, os novos modelos de organização do trabalho, a participação e o compromisso dos trabalhadores, são considerados factores potenciadores na qualificação e no desenvolvimento dos trabalhadores promovendo por consequência o desenvolvimento da organização. Não desconsiderando os factores de contexto interno e externo das organizações, o discurso da Sociologia recomenda uma perspectiva de análise mais compreensiva o que permite captar melhor as dinâmicas próprias das organizações (Marques, 2010).

## **2.2. Modos de Adopção e Efeitos dos Novos Modelos de Organização do Trabalho**

Nos novos contextos apresentados, a empresa ganha cada vez mais um papel de produção social e cultural, para além da produção de bens e serviços. Consequentemente surge como um espaço de expressão de subjectividade, de identidade e de integração para indivíduos e grupos (Kovács, 1992). Segundo a mesma autora assistimos à emergência de uma nova lógica de empresa em que o factor humano é entendido como um factor de competitividade tão importante como o factor tecnológico. Acrescenta ainda que “As empresas que abraçam uma estratégia assente no factor humano consideram que a eficácia depende sobretudo da qualidade dos recursos humanos, do trabalho e da organização inteligente, de uma melhor distribuição e circulação da informação, da eficácia das equipas de trabalho e da coordenação entre empresários, quadros e pessoal operacional” (Kovács, 1992).

Nos últimos anos, tem vindo a ser alvo de atenção por parte de organismos públicos, as implicações da adopção de modelos e das práticas flexíveis de trabalho. É notório nos estudos realizados nos anos noventa, a identificação da necessidade de aparecimento de um novo modelo organizacional mais flexível, reforçando as potencialidades e vantagens competitivas desse modelo. Nos documentos mais recentes o tema central passa a ser os efeitos da adopção do modelo de organização flexível sobre o emprego, a saúde e o bem-estar dos trabalhadores (Marques, 2010). Surge a preocupação em definir novas linhas de orientação para a introdução de novos modelos de organização do trabalho (EU Presidency Conference, 2003 citado por Marques, 2010).

No estudo IMF (2001.7, citado por Marques, 2010), verificou-se uma propensão geral para o aumento do tempo ou carga de trabalho. Em Itália, os resultados demonstram que o trabalho realizado foi mais do que o trabalho definido por lei (cerca de 44 horas em vez das 40 horas), sem que tenha havido negociação com os sindicatos. Na Suécia, verificou-se um aumento do tempo de trabalho, com especial incidência no sector das novas tecnologias de informação e comunicação no trabalho administrativo e no trabalho intelectual organizado por projecto. Foi verificado que o tempo de trabalho chegou a atingir as 70 horas semanais, sem a existência de recompensas pecuniárias para os trabalhadores, tendo o tempo de trabalho extraordinário sido compensado em dias de férias. No Canadá, a legislação permite a utilização flexível do tempo de trabalho, como a isenção do horário de trabalho, o que faz com que trabalhadores não tenham protecção em relação às exigências do aumento da carga de trabalho. Nos EUA e no Japão não se verificaram alterações significativas em relação à carga e tempo de trabalho (Marques, 2010).

Foi também verificada uma convergência para a individualização da remuneração e para a diminuição do poder dos sindicatos na negociação das condições salariais. Na Suécia, verificou-se uma propensão para a introdução da partilha dos lucros nos sistemas remuneratórios. Na Dinamarca, o sistema mais utilizado foi o do “pay for time”. Em Itália, verificou-se uma individualização da remuneração, através da combinação de um salário fixo com bónus de desempenho. Nos EUA, identificaram-se sistemas de remuneração baseados em incentivos

("incentive pay"), e no Japão verificaram-se sistemas "duplos" assentes na idade e na habilidade. De referir que o mesmo estudo verificou a introdução da remuneração baseada no desempenho (Marques, 2010).

Os impactos da organização do trabalho e da tecnologia sobre a saúde e bem-estar dos trabalhadores são referidos no relatório da "European Foundation for the improvement of living and working conditions" (2002 citado por Marques, 2010). Neste relatório, referente a um inquérito realizado em 2000 sobre as condições de vida no trabalho é possível distinguir o impacto dos conceitos de organização do trabalho e de tecnologia sobre a saúde e bem-estar dos trabalhadores. Os empregos são operacionalizados segundo quatro contextos de organização do trabalho: (1) organização do trabalho activo onde se identifica um elevado grau de exigência e onde os trabalhadores têm possibilidade de controlar essa exigência; (2) organização do trabalho passivo onde o nível de exigência é mais baixo mas não existe qualquer tipo de controlo sobre as mudanças no seu trabalho; (3) organização do trabalho de elevada tensão onde os níveis de exigência são elevados e os trabalhadores não têm forma de controlar, tendo que se adaptar passivamente às mudanças; (4) organização do trabalho de baixa tensão onde os níveis de exigências são baixos e os trabalhadores tem controlo sobre essas exigências (Marques, 2010).

O mesmo estudo constatou um aumento da intensidade do trabalho em todos os Estados Membros da União Europeia, onde os trabalhadores trabalham mais depressa e têm prazos mais curtos. Verifica-se uma maior autonomia na realização das actividades, contudo não equilibra o aumento da intensidade da carga de trabalho, o que leva a que os trabalhadores se encontrem, cada vez mais em situações de elevada tensão. Situações estas propiciadoras de stress, de problemas musculares e de baixa satisfação no trabalho. Pelo contrário, situações de baixa tensão não se relacionam com quaisquer problemas de saúde. As situações activas propiciam oportunidades de aprendizagem (Marques, 2010).

Ao relacionar problemas de saúde e utilização da tecnologia, o mesmo estudo releva que as "novas tecnologias de informação e comunicação" têm menos efeitos negativos sobre a saúde, favorecendo a aquisição e desenvolvimento de competências, bem como ao acesso à formação e às actividades culturais, desportivas e de lazer, fora do contexto de trabalho. Por outro lado as "tecnologias de máquina" apresentam mais efeitos negativos sobre a saúde, relacionadas com doenças musculares e alergias. A utilização de "tecnologias de máquina" está na origem de uma menor satisfação no trabalho e menos oportunidades de desenvolvimento de competências (Marques, 2010).

Segundo Marques (2010), há muito que é reconhecido o papel da tecnologia na modernização das organizações e nas alterações do trabalho. Estudos recentes reforçam a contribuição das novas tecnologias de informação e comunicação como factor-chave de flexibilidade e de competitividade e como impulsionador do desenvolvimento de novas competências individuais e organizacionais.

Kovács (2006) define o trabalho como um meio de subsistência e de consumo, mas também como uma fonte de desenvolvimento, de satisfação e de identidade que pode ser submetido à

racionalidade burocrática, ao poder autoritário, mas também pode constituir um espaço de autodeterminação, de intervenção e de auto-realização.

A mesma autora refere que o grau de satisfação varia em função da situação de emprego. Segundo os resultados de um inquérito realizado no sector dos serviços (Kovács, 2005 citado por Kovács, 2006), os trabalhadores com uma situação de emprego estável estão mais satisfeitos com a autonomia no trabalho do que os trabalhadores em situação de emprego flexível. Também, o grau de satisfação com a participação na tomada de decisões é mais elevado entre os trabalhadores com emprego estável do que entre os trabalhadores com emprego flexível. É grande a discrepância entre os trabalhadores efectivos e os trabalhadores com empregos instáveis. Os trabalhadores com empregos instáveis acumulam, normalmente, algumas desvantagens, como são o trabalho menos interessante, o baixo nível de autonomia, o rendimento baixo e incerto, a falta de investimentos na formação (individuais ou por parte da empresa) e a falta de perspectivas profissionais, entre outras (Kovács, 2006).

### **2.3. A Adopção de Novos Modelos de Organização do Trabalho em Empresas de Elevada Intensidade de Conhecimento**

No contexto deste estudo considera-se pertinente aprofundar a adopção de novos modelos de organização de trabalho nas empresas de elevada intensidade de conhecimento por dois motivos: (1) no contexto dos novos modelos de organização de trabalho as empresas de elevada intensidade de conhecimento surgem como organizações que salientam uma variedade de competências e conhecimentos; (2) enquadramento da empresa em estudo nas características das empresas de elevada intensidade de conhecimento.

A problemática em torno dos conceitos de empresas de elevada intensidade de conhecimento e funcionários de conhecimento surge da dificuldade de fundamentar a distinção destas empresas e funcionários de elevada intensidade de conhecimento das demais empresas, bem como de os categorizar de forma uniforme.

O próprio conceito de conhecimento é um conceito delicado e falacioso, e cada disciplina tem sua interpretação. Assim, surgem problemas de interpretação em cada tentativa de usar o conceito de forma eficaz. Apesar de reconhecerem a dificuldade na definição, muitos autores consideram o conhecimento como uma capacidade valiosa geradora de bons resultados (Alvesson, 2001).

Segundo Alvesson (2001) são consideradas empresas de elevada intensidade de conhecimento, empresas onde a maioria do trabalho é de natureza intelectual e cujos trabalhadores que compõem a maioria da força de trabalho são qualificados e com altos níveis de formação.

Uma característica fundamental das empresas de elevada intensidade de conhecimento é a capacidade de resolver problemas complexos através de soluções criativas e inovadoras, assim,

as empresas de elevada intensidade de conhecimento obtêm ótimos resultados com a ajuda de técnicos altamente especializados (Alvesson, 2001).

Na tentativa de categorizar as empresas de elevada intensidade de conhecimento Alvesson (2011) identifica as competências e resultados dos seus técnicos como uma característica fundamental e para além dos conhecimentos técnicos, estes técnicos devem também simbolizar a racionalidade, sabedoria e inteligência. Estas características são promotoras do sucesso das empresas de elevada intensidade de conhecimento na medida em que são capazes de oferecer bens ou serviços específicos aos seus clientes (Alvesson, 2001).

Neste contexto a inovação apresenta-se como uma característica das empresas de elevada intensidade de conhecimento. Segundo Nielsen e Lundvall (2003) a Investigação e Desenvolvimento é visto tanto como um modelo para um novo processo de produção, que é mais eficiente do que o anterior, como um processo de produção de novos bens semi-manufacturados que não são facilmente copiados pelos concorrentes. Uma característica marcante da produção de conhecimento, resultando em inovação é o facto de que conhecimento, em termos de habilidades e competências, é o factor mais importante. Segundo os mesmos autores há dois factores a ter em conta quando estamos perante a produção de conhecimento. Um deles é que a inovação representa, por definição, algo novo, logo acrescenta valor ao conhecimento existente. O segundo é que a inovação é um processo em que a produção inovadora desenvolve-se sob incerteza e consequentemente é confrontada com problemas imprevistos.

Marques (2010) identifica diversas designações para “elevada intensidade de conhecimento, tais como “organização qualificante”, “ learning organization”, information-based organization”, “knowledge-creation company”. A mesma autora salienta que as diversas designações apresentam como pressuposto comum a presença de elevada intensidade tecnológica e/ou o recurso às novas tecnologias de informação e comunicação por parte das empresas de elevada intensidade de conhecimento.

Segundo Marques (2010) as diversas designações dificultam a delimitação do conceito de “elevada intensidade de conhecimento” e a distinção das empresas de “elevada intensidade de conhecimento” das empresas de “elevada intensidade tecnológica”. Esta dificuldade está relacionada com a dificuldade em sistematizar as empresas de elevada intensidade de conhecimento em função dos inputs e outputs (Rylander e Peppard, 2005 citado por Marques, 2010). As dificuldades emergem da própria dificuldade que existe em distinguir os inputs dos outputs (Starbuck, 1992 citado por Marques, 2010).

É possível encontrar dois tipos de classificação para as empresas de “elevada intensidade de conhecimento”, nomeadamente, dos inputs e outputs. Na perspectiva dos inputs, as empresas de elevada intensidade de conhecimento são classificadas como as organizações que empregam trabalhadores com elevados níveis de instrução e qualificação e que realizam trabalho essencialmente intelectual. Na perspectiva dos outputs, as empresas são classificadas de acordo com os produtos e/ou serviços que fornecem (Rylander e Peppard, 2005 citado por Marques, 2010).

Os mesmos autores incluem o sector das novas tecnologias de informação e as empresas que fornecem conhecimento e produtos sofisticados ao mercado mas perspectiva dos outputs. Classificam também na perspectiva dos outputs as empresas denominadas de “Professional service firms”, que se caracterizam por empresas de elevado contacto com os clientes por fornecerem serviços e produtos por encomenda (Rylander e Peppard, 2005 citado por Marques, 2010). As “Professional service firms” são empresas que possuem estruturas mais orgânicas e empregam recursos humanos qualificados. São “Professional service firms” as empresas de consultoria e as de produção de software, entre outras (Marques, 2010). Segundo Marques, 2010 são consideradas como empresas de elevado conhecimento as empresas que operam nos sectores das novas tecnologias de informação, farmacêutico, das biotecnologias, dos plásticos, automóvel, etc.

Kovács (1998) identifica tendências de mudança no contexto de organização do trabalho que salientam uma panóplia de competências e conhecimentos que se realçam neste contexto: (1) Predomínio de actividades de manipulação de informação em substituição das actividades de transformação física; (2) Aumento da procura de elevada qualificação em matéria de informática, marketing, gestão, engenharias, entre outros, focando-se nestas funções qualificadas ou altamente qualificadas o centro de qualificação; (3) Existência de novos saberes especialmente intelectuais e de conhecimento técnico mais geral e não tão específico de uma função; (4) Uma maior interdependência de funções e tarefas que fomentam um desenvolvimento de capacidades de comunicação, de coordenação e de trabalhar em equipa; (5) Aumento da responsabilidade, devido à necessidade de resolver situações imprevistas; (6) Capacidade de aprendizagem contínua.

Estas tendências levam, conseqüentemente, a alterações na organização do trabalho, na medida em que reflectem alterações de fundo ao nível das actividades desenvolvidas pelos trabalhadores, ao nível das qualificações e competências, ao nível do trabalho em equipa e da responsabilidade dos trabalhadores e ao nível do desenvolvimento contínuo de competências técnicas e funcionais.

Corroborando a ligação do estudo das empresas de elevado conhecimento com o presente estudo, Marques (2010) apresenta o estudo de uma empresa cuja principal actividade é a concepção de produtos e soluções tecnológicas, quer standardizados quer customizadas, enquadrada no conceito “Knowledge-intensive firms” ou empresa de elevada intensidade de conhecimento (Marques, 2010).

#### **2.4. Novos Modelos de Organização do Trabalho e as Práticas de Gestão de Recursos Humanos**

Os modelos de organização do trabalho estão relacionados com as práticas de gestão de recursos humanos nas organizações, na medida em que os modelos de organização do trabalho

adoptados sugerem determinadas práticas que terão influência directa na qualificação dos recursos humanos. Neste contexto tem surgindo várias perspectivas de gestão de recursos humanos baseadas nos recursos.

Lepak e Snell (1999) apresentam um modelo de arquitectura de recursos humanos baseado na perspectiva dos recursos, do capital humano e na teoria dos custos de transacção. Reconhecendo que nem todos os funcionários possuem conhecimentos e competências de igual importância estratégica, o modelo de arquitectura de recursos humanos apresentado define quatro modelos de recursos humanos: (1) o modelo de desenvolvimento do capital humano; (2) o modelo de aquisição de capital humano; (3) o modelo de contrato do capital humano; (4) modelo de criação de alianças de capital humano. Estes quatro modelos cruzam a singularidade do capital humano com o valor do capital humano como representado no quadro abaixo.

**Quadro 2 – Modelo de arquitectura de recursos humanos baseado na perspectiva dos recursos**

<b>Modelo</b>	<b>Singularidade do capital humano</b>	<b>Valor do capital humano</b>
Modelo de desenvolvimento do capital humano	Elevada	Elevado
Modelo de aquisição de capital humano	Baixa	Elevado
Modelo de contrato do capital humano	Baixa	Baixo
Modelo de criação de alianças de capital humano	Elevada	Baixo

O modelo de desenvolvimento do capital humano (elevada singularidade e valor) concebe o capital humano como único e valioso. É adoptado por empresas que apostam estratégica e financeiramente no desenvolvimento interno do capital humano, por forma garantir a especificidade e singularidade do mesmo. Apresenta uma configuração de recursos humanos baseada no compromisso e as relações no trabalho são centradas na organização.

O modelo de aquisição de capital humano (baixa singularidade e elevado valor) concebe o capital humano como valioso mas não único. É adoptado por empresas que promovem a aquisição das competências no mercado em detrimento do desenvolvimento interno. Apresenta uma configuração de recursos humanos baseada no mercado e as relações no trabalho são de natureza simbiótica e utilitarista.

O modelo de contrato do capital humano (baixo valor e singularidade do capital humano), sugere a possibilidade do capital humano ser externo à empresa. Apresenta uma configuração de recursos humanos baseada na conformidade assente em regras e normas e as relações no trabalho são transaccionais, sem compromisso e centradas na componente económica.

O modelo de criação de alianças de capital humano (elevada singularidade e baixo valor do capital humano) considera o capital humano como único, sem ser instrumental para criar valor. É adoptado por empresas com necessidades de capital humano singular mas também menos codificado e menos transferível do que as competências genéricas e que está mais disponível no

mercado. Apresenta uma configuração de recursos humanos baseada na colaboração e as relações de trabalho assenta, em parcerias.

Tendencialmente as empresas que empregam capital de elevado valor, como é o exemplo das empresas de elevada intensidade de conhecimento, adoptam modelos de desenvolvimento de capital humano, uma vez que requerem nos seus centros operacionais capital humano de elevado valor. Contudo, num estudo apresentado por Marques (2010) sobre modelos organizacionais e práticas de gestão de recursos humanos, é visível o modelo de aquisição e capital numa empresa de elevada intensidade de conhecimento, o que *a priori* poderá estar relacionado com a actual conjuntura do mercado de trabalho caracterizado pela grande acessibilidade à mão-de-obra. Assim, a adopção do modelo de desenvolvimento do capital humano ou do modelo de aquisição do capital humano por parte das organizações parece estar dependente da conjuntura do mercado de trabalho.

Num outro estudo sobre as mudanças organizacionais em quinze países da União Europeia, Lorenz e Valeyre (2004), encontraram o modelo “learning forms” (modelos de aprendizagem) em empresas de elevada intensidade de conhecimento.

Este estudo identifica quatro tipos de sistemas de organização do trabalho: (1) modelos de organização do trabalho tradicionais; (2) modelos de organização do trabalho “tayloristas”; (3) modelos de organização do trabalho “lean”; (4) os modelos “learning forms” (modelos de aprendizagem). Os quatro tipos de sistemas de organização do trabalho apresentados são resultado da combinação entre sector de actividade, dimensão da organização, as características demográficas as práticas de formação e os sistemas de remuneração, as características do mercado de trabalho e o contexto nacional. Do cruzamento dos sectores de actividade com os quatro sistemas, os autores identificaram que nos sectores do têxtil, vestuário e restauração e em grandes empresas uma predominância dos modelos “taylorista” e tradicional, caracterizada pela baixa representatividade na estrutura organizacional por parte dos gestores, engenheiros e técnicos e pela base ser composta por um elevado número de operários não qualificados. No sector da produção e em médias e grandes empresas foi identificada uma maior presença do modelo “lean” caracterizado pelo elevado número de trabalhadores do sexo masculino face ao sexo feminino e uma maior representatividade na estrutura organizacional dos gestores, engenheiros e técnicos face ao modelo “taylorista e tradicional” mas menos representatividade face ao modelo de aprendizagem. Nos sectores serviços, seguros, gás e electricidade e em pequenas empresas foi identificada uma maior presença do modelo de aprendizagem caracterizado por trabalhadores numa faixa etária mais alta e como maior antiguidade face aos modelos anteriores. Em relação à adopção dos modelos por países, nos países baixos e nórdicos estavam mais difundidos os modelos de aprendizagem, sendo este um modelo menos difundido na Áustria e Alemanha. No Reino Unido, na Irlanda e em Espanha estava mais difundido o modelo “lean”, sendo este modelo menos difundido em França. Na Grécia e em Itália estava mais difundido o modelo tradicional, sendo este modelo menos difundido em Portugal, Bélgica, Suécia e Espanha.

Da análise das características dos quatro tipos de sistemas de organização do trabalho apresentados anteriormente pode-se concluir que as empresas de elevada intensidade de conhecimento adoptam, tendencialmente o modelo de organização de trabalho “learning forms”, na medida em que apresentam: (1) elevada autonomia e complexidade nas tarefas desempenhadas; (2) modelos de trabalho em equipa; (3) baixo grau de tarefas repetitivas e monótonas.

Da relação entre as estratégias de negócio da empresa e as estruturas organizacionais e os sistemas de gestão de recursos humanos face aos comportamentos estratégicos, de acordo com as características específicas das organizações apresentada por Miles e Snow, as empresas de elevada intensidade de conhecimento enquadram-se no tipo “prospectoras” por adoptarem uma estratégia de diferenciação. As empresas do tipo “prospectoras” são caracterizadas por uma constante procura de novas oportunidades quer de produtos, quer de mercado e frequentemente buscam ir de encontro às potenciais tendências ambientais emergentes. Este tipo de empresas age regularmente na primeira linha ao nível da criação de mudanças e incerteza, levando os seus concorrentes a serem seus seguidores. Existe um foco constante na inovação (produto e processos), o que leva a que estas empresas não sejam completamente eficientes. Apresentam como principais características: linha de produtos diversificada; múltiplas tecnologias; produtos e estrutura divisional geográfica; competências na investigação e desenvolvimento do produto; pesquisa de mercado e engenharia do desenvolvimento (Miles e Snow, 1984 citado por Cordeiro, 2008)

## **CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA**

Neste capítulo são apresentadas as opções metodológicas, bem como a sua pertinência e justificação da utilização das mesmas face aos objectivos do estudo. Serão apresentadas também as variáveis e dimensões de análise, os métodos de recolha de informação, bem como as limitações ao estudo que surgiram no decorrer da investigação, relacionadas com acesso à informação. Assim, a informação recolhida foi condicionada pela quantidade e pertinência de documentação que existia disponível, bem como pela disponibilidade dos entrevistados para responderem às questões. Apesar da expectativa inicial de que a informação em relação ao estudo de caso estaria facilmente disponível isso não se veio a verificar na prática.

Considera-se contudo que a informação recolhida permite estudar o caso no contexto dos modelos de organização de trabalho em empresas TIC, indo assim de encontro ao objectivo a que este estudo se propõem.

### **3.1. Opções Metodológicas**

Este estudo parte do pressuposto que as empresas TIC são mais receptivas à adopção de novos modelos de organização de trabalho, na medida em que se inserem em ambientes de elevada competitividade e incerteza que exigem flexibilidade e capacidade de inovação, adoptam trabalho de conhecimento e conseqüentemente empregam mão-de-obra qualificada. Partindo da problemática referida anteriormente acerca da introdução dos novos modelos de organização de trabalho em empresas de elevada intensidade de conhecimento, preconizado que adoptam novas tecnologias e que apontam para uma crescente qualificação e participação dos trabalhadores, este estudo tem como pergunta de partida: “Quais os modelos de organização de trabalho em empresas TIC?”.

A opção metodológica para este estudo, cujo objectivo é analisar a organização de trabalho numa empresa TIC, foi o estudo de caso. Esta opção justifica-se porque, segundo Yin (1990), o estudo de caso permite analisar o fenómeno em contexto e identificar um conjunto de variáveis e a relação entre estas. Outra justificação é que se trata de um estudo de caso intrínseco (Stake, 2007), na medida em que o investigador escolheu este caso porque é o caso a que tem acesso.

Segundo Stake (2007), cada caso é, semelhante a outros de muitas maneiras e único em muitos aspectos. A Empresa X apresenta características, tanto pela natureza do seu sector de actividade, como pela sua estrutura, que nos levam a considerar, à partida, que o seu estudo permitirá acrescentar valor sobre a problemática dos novos modelos de organização do trabalho.

Pretende-se analisar o fenómeno em contexto por forma a identificar as variáveis que modelam os modelos de organização de trabalho nas empresas TIC. Reforça-se a pertinência do estudo deste tipo de empresas, uma vez que, apesar do crescente interesse sobre a problemática

e empresas TIC, o número de estudos em Portugal sobre os modelos de organização de trabalho em TICs, é ainda reduzido.

A escolha da Empresa X tem por base dois principais motivos: (1) a Empresa X permite a concretização dos objectivos propostos uma vez que se enquadra no sector de actividade das TIC, segundo Marques (2010) empresas ligadas a sectores de elevada intensidade de conhecimento têm maior propensão para a adopção de novos modelos de organização trabalho; (2) a exequibilidade prática, mais concretamente, a facilidade de acesso à informação por permitir recorrer à observação participante, aos entrevistados e à documentação da Empresa X.

Fortin (1996) define a investigação científica como sendo um processo sistemático que permite examinar fenómenos com vista a obter respostas para questões precisas que merecem uma investigação. Este processo comporta certas características inegáveis, entre outras: ele é sistemático e rigoroso e leva à aquisição de novos conhecimentos.

Segundo Bogdan e Biklen (1994), na investigação qualitativa a fonte directa de dados é o ambiente natural, constituindo o investigador o instrumento principal. Este fenómeno deve-se ao contacto directo que o investigador tem com a realidade, à observação que faz dessa realidade e inclusivé, às ferramentas que possam ser utilizadas para recolha de informação, que são analisadas pelo investigador com base no seu entendimento. A investigação qualitativa é também descritiva, no sentido em que os dados são recolhidos com base em palavras ou imagens (observação da realidade) e não com base em números. O investigador analisa os dados em todo o seu conteúdo, tentando respeitar a forma como estes foram recolhidos. Na investigação em ciências sociais a realidade é analisada com base na ideia de que nada é trivial, ou seja, toda a informação tem potencial para conter informação que permita ao investigador compreender melhor a realidade que está a investigar.

O presente estudo ao recorrer à observação participante, às entrevistas e à análise documental como métodos de recolha de informação pode ser considerado investigação qualitativa. Será apresentado na parte empírica do mesmo a forma como foi recolhida a informação bem como justificada a análise da mesma.

Peres e Santos (2005) sugerem que o estudo de caso destaca-se como um valioso recurso não apenas para a execução de pesquisas científicas, mas também para o desenvolvimento de práticas.

Pelo exposto, considera-se pertinente e adequado seguir a metodologia de estudo de caso no presente trabalho de investigação, pois consente a investigação de um fenómeno em contexto, recorrendo a um leque diversificado de fontes de informação.

### **3.2. Objectivos do Estudo**

Partindo do objectivo de estudar modelos de organização de trabalho em empresas TIC, os objectivos específicos do presente estudo, tendo em conta que é um estudo de caso, centram-se em: (1) caracterizar a organização; (2) caracterizar o modelo de organização de trabalho numa empresa TIC; (3) analisar as práticas de gestão de recursos humanos na organização.

O contexto é importante porque as práticas da empresa e a organização do trabalho é modelada pela actividade e história da empresa, a estrutura organizacional, a caracterização de recursos humanos, a estratégia e artefactos culturais e a organização do trabalho. Considera-se relevante enquadrar a empresa em estudo como empresa TIC, na medida em que é um dos factores em que se assenta este estudo. A actividade, a história, a estrutura organizacional, a caracterização de recursos humanos, as práticas de gestão de recursos humanos, a estratégia e artefactos culturais e a organização do trabalho remetem-nos para a identificação de características típicas dos novos modelos de organização do trabalho. Pode-se considerar que é de consenso geral e também premissa do presente trabalho de investigação, que são consideradas empresas TIC, empresas dos ramos de informática, telecomunicações e multimédia no sentido lato e cujo “core” da sua actividade é desenvolvido por profissionais das áreas da programação, engenharia informática e multimédia.

Tendo em conta que a empresa escolhida pertence a um grupo empresarial, é importante definir a actividade, a história e os valores do grupo, uma vez que estes influenciam a unidade de negócio que foi alvo de estudo. Também é importante analisar a estrutura dos recursos humanos porque esta fornece dados em relação á dimensão da empresa em geral e em relação a práticas de gestão de recursos humanos. Assim, a caracterização da empresa incluiu dados do grupo empresarial, da empresa em Portugal e da unidade de negócio estudada. Ao nível da caracterização da organização são apresentados dados do grupo empresarial e de Portugal. Ao nível da organização do trabalho são apresentados os dados relacionados com a unidade de negócio estudada. Esta divisão é justificada pelos seguintes motivos: (1) é o grupo empresarial que define as políticas, práticas e estratégia; (2) a informação disponibilizada ao nível da caracterização dos recursos humanos é referente aos recursos humanos de Portugal; (3) por uma questão de exequibilidade, o estudo da organização do trabalho foi centrado numa unidade de negócio.

A caracterização do modelo de organização de trabalho neste estudo terá por base o tipo de trabalho que é desenvolvido, as tecnologias utilizadas, a caracterização do trabalho e a comunicação. O estudo dos modelos de organização de trabalho em empresas TIC remete-nos para os novos modelos de organização de trabalho e para a o impacto das mesmas nos trabalhadores.

O estudo das práticas de gestão de recursos humanos empresa incidirá no recrutamento e selecção, no acolhimento e integração e na avaliação de desempenho, por serem as práticas que se encontram formalizadas. Como já referido anteriormente as práticas de gestão de recursos

humanos adoptadas pelas organizações são influenciadas pelos modelos de organização do trabalho, uma vez que os modelos de organização do trabalho sugerem determinadas práticas que influenciam directamente a qualificação dos recursos humanos.

Conforme apresentado no capítulo anterior sobre os novos modelos de organização do trabalho são várias as estratégias adoptadas pelas empresas em relação à introdução e à utilização das novas tecnologias de informação e a forma como estas se distinguem ao nível das práticas de gestão de recursos humanos.

### **3.3. Escolha da empresa, variáveis e dimensões de análise**

Neste ponto pretende-se apresentar os factores que estiveram na base da escolha da empresa, as dificuldades observadas na recolha da informação e as variáveis e dimensões analisadas.

Por forma a realizar os objectivos propostos optou-se por estudar uma empresa TIC, tendo em conta que, de acordo com a literatura apresentada no capítulo anterior, são empresas que tendencialmente estão mais abertas à adopção de modelos de organização de trabalho inovadoras, permitindo assim estudar os novos modelos de organização de trabalho.

A empresa foi escolhida pela exequibilidade prática e por interesse, mais concretamente, por ter sido autorizada a recolha de informação, recorrendo à observação participante, a entrevistas e a documentos internos da empresa.

As variáveis e dimensões de análise definidas são a base da observação e foram definidas tendo presente a pergunta de partida que se pretende responder e os objectivos gerais e específicos que se deseja ver atingidos com este trabalho de investigação.

Neste trabalho são estudadas as variáveis: caracterização da organização e organização do trabalho. Com vista à caracterização da organização são analisadas: a actividade e história da Empresa X, a sua estrutura organizacional, a caracterização de recursos humanos, as práticas de gestão de recursos humanos e a estratégia e artefactos culturais. O estudo da organização do trabalho terá por base a análise do tipo de trabalho, tecnologias utilizadas, caracterização do trabalho e percepção dos trabalhadores em relação à organização do trabalho. O quadro seguinte apresenta de forma sintetizada as variáveis e dimensões de análise.

**Quadro 3 – Variáveis e Dimensões de Análise**

<b>Variáveis</b>	<b>Dimensões</b>
Caracterização da Organização	<ul style="list-style-type: none"><li>- Actividade e História</li><li>- Estrutura Organizacional</li><li>- Caracterização de Recursos Humanos</li><li>- Estratégia e Artefactos Culturais</li></ul>
Caracterização da Organização do Trabalho	<ul style="list-style-type: none"><li>- Tipo de Trabalho</li><li>- Tecnologias Utilizadas</li><li>- Caracterização do Trabalho</li><li>- Comunicação</li></ul>
Práticas de Gestão de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"><li>- Recrutamento e Selecção</li><li>- Acolhimento e Integração</li><li>- Avaliação de Desempenho</li><li>- Mecanismos de Comunicação e de Participação</li></ul>

A caracterização da organização permitem contextualizar as outras variáveis de análise. As actividades que a organização desenvolve, bem como os produtos e serviços que comercializa, os clientes e concorrentes, em conjunto com a sua história possibilitam a compreensão de como a organização reage e adapta ao meio envolvente. A análise da estrutura organizacional e a caracterização dos recursos humanos permitem compreender a forma como os vários elementos dessa mesma organização se interligam, a interdependência entre os elementos internos, a estratégia e o meio ambiente, bem como perceber a forma como o capital humano da organização está construído. O estudo das práticas de gestão de recursos humanos adoptadas pela organização vai contextualizar grande parte da informação recolhida e facilitar a compreensão da mesma. A cultura da organização, através da análise da missão, da visão, dos valores e da observação participante permitem analisar a estratégia utilizada na definição das práticas e caracterização do tipo de comunicação utilizada para fora e para dentro.

O estudo da organização do trabalho permite identificar o tipo de trabalho realizado, as tecnologias utilizadas, caracterizar o trabalho e analisar a percepção dos trabalhadores.

As percepções dos trabalhadores sobre o trabalho, entendido numa abordagem sistémica que inclui o contexto em que o mesmo é desempenhado, contribuem para uma maior compreensão da relação entre as “teorias em uso” e as “teorias em prática” (Argyris, 1992 citado por Marques, 2010), bem como para compreender os efeitos dessas práticas nas percepções e satisfação dos trabalhadores sobre a situação de trabalho (Marques, 2012).

Neste trabalho, são estudadas as características do trabalho identificadas como motivadoras para os trabalhadores, ou seja, as características relacionadas com a variedade das tarefas, o significado e a identidade das tarefas, a autonomia e o feedback ou informação de retorno. Contudo, estas características, são também influenciadas pelas competências do indivíduo, a sua satisfação relativamente ao contexto de trabalho e às necessidades de

crescimento individual. Quanto maior for a motivação e satisfação dos trabalhadores, maior é a eficácia e a qualidade do trabalho e menor a rotação e absentismo. Essa satisfação está relacionada com a capacidade do indivíduo em aprender no seu trabalho, através do feedback que tem do mesmo, e da percepção de autonomia e responsabilidade (Hackman e Oldham, 1980, citado por Marques, 2010).

Como referido anteriormente as variáveis e dimensões analisadas terão vários níveis de análise, na medida quem que foi recolhida informação ao nível do grupo empresarial, ao nível de Portugal e ao nível de uma unidade de negócio. Assim, ao nível o grupo empresarial, é apresentada informação relacionada com a actividade, a história, a estrutura organizacional, as práticas de gestão de recursos humanos, a estratégia e os artefactos culturais. Ao nível dos trabalhadores de Portugal é apresentada a caracterização de recursos humanos que teve por base análise documental e também alguns artefactos culturais obtidos através de observação participante, Ao nível da unidade de negócio estudada foi estudada a organização do trabalho e a percepção dos trabalhadores.

### **3.4. Fontes e Instrumentos**

São vários os métodos e instrumentos de recolha de informação que o investigador pode utilizar. O instrumento utilizado deve ser o mais adequado e estar em consonância com os objectivos da investigação. Também o nível de investigação que se pretende fazer, influencia a escolha dos instrumentos de recolha de informação. No presente trabalho de investigação, a recolha de informação será efectuada recorrendo às técnicas de observação participante, entrevistas semi-estruturadas e análise documental.

Yin (1990) defende que, para a elaboração de um estudo de caso, é necessário definir-se de forma clara o problema a ser pesquisado, desenhar a estrutura de pesquisa de dados e a apresentação das perguntas principais, decidindo-se por um único ou por casos múltiplos. Deverá ser decidido se o estudo será de natureza global, abrangendo todos os elementos do caso como um todo, ou de natureza encaixada, abrangendo vários níveis dentro do caso.

Segundo o mesmo autor, devem ser escolhidos os métodos de recolha de informação, que são normalmente, a leitura, documentos, entrevistas, observação, experiências e mesmo, artefactos. As análises devem ser feitas principalmente por analogias, comparando teorias, modelos e outros casos e as conclusões específicas, com possíveis inferências (não estatísticas) com explicações que permitam que as generalizações possam ser usadas como base para novas teorias e modelos.

O estudo de caso caracteriza-se pela análise profunda de um objecto e a atenção em relação à sua unicidade, com o objectivo de evolução e identificação de práticas que produzam conhecimentos que possam ser aplicados a outras organizações. Este trabalho de investigação é o estudo de caso de uma empresa escolhida pela sua natureza pois permite estudar os modelos

de organização de trabalho nas TIC e pela facilidade de acesso à informação. Partindo da análise da observação participante por parte da investigadora, da análise das respostas a entrevistas semi-estruturadas e da documentação disponível, pretende-se com este estudo de caso identificar os modelos de organização do trabalho na Empresa X.

Apesar do acesso à organização surgiram algumas limitações que condicionam os resultados obtidos, nomeadamente a impossibilidade de gravar as entrevistas, a dificuldade de acesso à documentação por inexistência e pela necessidade de manter a confidencialidade. Algumas das dificuldades sentidas estão relacionadas com o facto de a investigadora ser colaboradora da empresa X.

A observação participante, enquanto variante à observação directa consiste, segundo Quivy e Campenhoudt (2008) em estudar um fenómeno, durante determinado período, participando na vida colectiva. Este método de recolha de informação apresenta como principais vantagens a apreensão do fenómeno no momento em que este acontece, o material recolhido é espontâneo, na medida em que não é solicitado pelo investigador e o facto dos acontecimentos serem autênticos, uma vez que não foram relatados nem escritos por terceiros (Quivy e Campenhoudt, 2008).

A análise documental consiste na recolha de dados já existentes com o objectivo de encontrar informações úteis para o estudo em causa. As vantagens deste método de recolha de informação estão relacionadas com a economia de tempo e de dinheiro, uma vez que é informação que já existe e que não depende da disponibilidade de terceiros o que por vezes se apresenta como um obstáculo (Quivy e Campenhoudt, 2008).

A documentação a ser analisada neste estudo terá por base as seguintes fontes: artigos publicados nos *media* por se considerar uma fonte de informação importante, uma vez que a Empresa X é várias vezes publicitada nos meios de comunicação; documentos internos da mesma, tais como os processos, os procedimentos, as instruções de trabalho, entre outros que se encontram definidos e escritos, os organogramas e toda a informação relativa aos recursos humanos que se encontra disponível e a que o investigador tem acesso, nomeadamente o *site* institucional da Empresa X, entre outros.

As entrevistas semi-estruturadas são efectuadas ao Director de Operações, ao Director de Comunicação e aos vários níveis hierárquicos das equipas de projecto. Considera-se esta amostra representativa das práticas da Empresa X por incluir vários níveis hierárquicos o que permite analisar as percepções por diversos pontos de vista e por outro lado por incluir a gestão de topo que permitirá ter uma visão mais global da estratégia da Empresa X. A entrevista, semi estruturada, é composta por um leque de questões sobre a organização do trabalho, tipificação das tarefas, identificação dos processos e procedimentos existentes e recursos utilizados. A escolha de entrevistas semi-estruturadas como método de recolha de informação prende-se com número limitado de entrevistas que é possível fazer, 8 entrevistas. Não foi possível gravar as entrevistas, pelo que foram tomadas notas das resposta dos entrevistados e apresentado em apêndice a análise das entrevistas (Apêndice 2). e

A entrevista, segundo Fortin (1996), é um modo particular de comunicação verbal, que se estabelece entre o investigador e os participantes com o objectivo de recolher dados relativos às questões que se pretendem discutir e aprofundar com a investigação. As entrevistas têm como principais funções, servir de método exploratório para examinar conceitos e relações entre as variáveis, servir de principal instrumento de medida de uma investigação e servir de complemento a outros métodos.

Boni e Quaresma (2005) identificam a entrevista aberta e semi-estruturada como uma mais valia na medida em que: produzem uma melhor amostra da população de interesse; são flexíveis em relação à sua duração permitindo um maior aprofundamento de determinados assuntos; permitem a interacção entre o entrevistador e entrevistado favorecendo as respostas espontâneas; possibilitam uma maior proximidade entre entrevistador e entrevistado permitindo tocar em assuntos mais complexos e delicados. Assim, este tipo de entrevistas facilitam na investigação dos aspectos afectivos e valorativos dos informantes que determinam significados pessoais de suas atitudes e comportamentos.

No contexto deste estudo considera-se adequada a utilização de entrevistas semi-estruturadas, na medida em que se pretende estudar os modelos de organização de trabalho em empresas TIC, estudando, entre outros aspectos, a percepção dos trabalhadores em relação à organização do trabalho. Pretende-se, através de entrevistas semi-estruturadas e pelos aspectos expostos anteriormente, obter os significados pessoais que permitam, em conjunto com a contextualização desses significados, na Empresa X, identificar os modelos de organização de trabalho em empresas TIC.

Por uma questão de exequibilidade a recolha de informação foi efectuada de acordo com a disponibilidade dos entrevistados e de outros intervenientes que permitiram o acesso à documentação, nomeadamente as pessoas do Departamento de Recursos Humanos. Após a conclusão do Guião de Entrevista foi iniciado o agendamento das entrevistas. Apesar de existir a intenção de entrevistar todos os elementos das equipas de projecto, houve necessidade de efectuar uma amostra por conveniência de acordo com a disponibilidade dos entrevistados. A informação fornecida pelo Departamento de Recursos Humanos foi sendo disponibilizada à medida de foi sendo solicitada, contudo não foi permitido o acesso a toda a informação.

## **CAPÍTULO 4 – ESTUDO DE CASO**

Neste capítulo pretende-se apresentar a Empresa X, estudar as suas características, a organização do trabalho e a percepção dos trabalhadores, recorrendo aos métodos de recolha de informação identificados no capítulo anterior e à base teórica existente. Não é possível referenciar a Empresa X porque a mesma assim o exige. Foram realizadas 8 entrevistas com uma duração média de 90 minutos cada entrevista e não foi possível a gravação por motivos de autorização. São apresentadas algumas frases dos entrevistados para melhor compreensão da realidade da Empresa X, contudo não é possível identificar qual dos entrevistados fez determinada afirmação por uma questão de sigilo.

Conforme exposto no capítulo anterior o estudo da Empresa X será dividido ao nível do grupo empresarial, ao nível dos colaboradores de Portugal e ao nível da unidade de negócio estudada.

Verificaram-se alguns obstáculos ao nível do acesso aos entrevistados por uma questão de disponibilidade. Devido às constantes viagens que os elementos das equipas de projecto têm necessidade de efectuar, encontrando-se grande parte do tempo fora de Portugal, aliado ao ritmo de trabalho de todos os elementos, houve uma dificuldade acrescida no acesso aos entrevistados. Assim, as entrevistas foram efectuadas a uma amostra por conveniência escolhida pelo investigador tendo por base a presença e a disponibilidade dos entrevistados no período em que decorreram as entrevistas. Apesar das limitações e da delimitada representatividade deste tipo de amostra, esta justifica-se quando as condições existentes não permitem recorrer a uma amostra probabilística (Mattar, 1996, citado por Marques, 2010). De realçar que este tipo de amostragem não deixa de ser relevante, pois, permite produzir novos factos e um máximo de informação (Deslauriers, 1991; Gil, 1999, citado por Marques, 2010).

As 8 entrevistas realizadas foram ao CTO, ao Marketing Manager, ao Operations Manager, ao Communications Director, a um Team Leader, a um Marketing Executive e a dois Software Developers. A informação em relação aos recursos humanos foi fornecida pelos HR Specialists. Não foi possível a entrevista ao HR Director por este se encontrar em fase de saída da empresa.

### **4.1. Caracterização da Organização**

A caracterização da organização permitem contextualizar as práticas internas identificadas ao longo do estudo e identificar características da empresa no contexto do meio externo em que se insere.

#### 4.1.1. Actividade e História

A Empresa X é uma SGPS (Sociedade Gestora de Participações Sociais) Portuguesa, que detém outras empresas do mesmo sector de actividade e é mencionada várias vezes, como um caso de êxito no sector das novas tecnologias de informação e comunicação. Fundada em 2002 por um grupo de empresários, teve um forte crescimento orgânico impulsionado pela globalização e diversificação. Expandindo-se inicialmente para a América Latina e estabelecendo gradualmente uma presença global centrada nos mercados emergentes. Ao mesmo tempo, diversificando a actividade para o Mobile Marketing e o Mobile Money (site institucional da Empresa X).

Em 2011, alcançou um volume de negócios de €281 milhões e em 2012 deverá chegar aos €340 milhões, graças ao aumento das exportações dos seus produtos e serviços para telemóveis para 80 países (o mercado português representa apenas 1,5% do negócio da Empresa X). É hoje a maior multinacional portuguesa da área de tecnologia (Artigo de Jornal).

A sua actividade principal é o desenvolvimento de produtos e soluções tecnológicas, tanto estandardizados como customizados. A Empresa X opera em três áreas de negócio: (1) *Mobile Entertainment*; (2) *Mobile Marketing*; (3) *Mobile Money*. Detém uma unidade de Investigação e Desenvolvimento com instalações completamente independentes, focada na inovação e no desenvolvimento de novos produtos (site institucional da Empresa X).

A área de *mobile entertainment* (jogos e aplicações para telemóveis), em 2011 representava 47% do negócio, a área de Mobile Marketing (campanhas para operadores, marcas e organismos governamentais, através do telemóvel), representava 42% do negócio e a área de Mobile Money (micropagamentos através do telemóvel) que representou 11% no negócio e que se encontra em crescimento exponencial (Artigo de Jornal).

Sendo um fornecedor global, tem parcerias com fornecedores líderes globais em conteúdos e tecnologia, mantém operações em cerca de 80 países, está ligada a cerca de 300 operadoras móveis em 5 continentes, com cerca de 3 mil milhões de potenciais utilizadores móveis e é composta por 26 escritórios (site institucional da Empresa X).

No seguinte quadro é apresentada a evolução cronológica de desenvolvimento de produtos e serviços da empresa X e da sua expansão geográfica, sendo perceptível a sua internacionalização, bem como o constante foco na inovação.

**Quadro 4 – Evolução Cronológica de Produtos/Serviços e Expansão Geográfica**

Empresa X	Diversificação Produtos/Serviços	Novos Escritórios
2002	Serviços de <i>Mobile Entertainment</i> a operadores móveis	Portugal
2003		
2004		
2005		Colômbia e Argentina
2006		Chile e Turquia
2007	Serviços de <i>Mobile Entertainment</i> directo ao consumidor	Emirados Árabes Unidos, Cazaquistão, Hong Kong, Brasil, México e Polónia, Bolívia, Paraguai
2008	Diversificação para o <i>Mobile Marketing</i>	Espanha e Moçambique
2009	Novas Soluções de <i>Mobile Marketing</i>	Peru, Nicarágua e Malásia
2010	Desenvolvimento da actividade de <i>Mobile Money</i>	Rússia, Sérvia, Algeria e Angola, Guatemala, Arábia Saudita
2011	Aumento de actividade de Investigação e Desenvolvimento (criação da incubadora)	Equador, Azerbaijão

Fonte: *site* institucional da Empresa X

#### 4.1.2. Estrutura organizacional

Através do organograma da Empresa X, é apresentada uma estrutura composta por uma estrutura central (*Head Quarters*) e por várias unidades de negócio sendo perceptível uma estrutura divisionada, de acordo com a definição de Mintzberg, na medida em que apresenta um agrupamento das unidades com base nos mercados e descentralização vertical limitada (Mintzberg, 1995, citado por Marques, 2010). O objecto deste estudo ao nível dos modelos de organização do trabalho foi uma área de negócio. Nas áreas de negócio o trabalho é organizado em equipas compostas por elementos das várias áreas, sendo assim possível reconhecer características da Adhocracia. Os trabalhadores encontram-se agrupados por função e por projecto e as equipas de projecto reportam ao coordenador de projecto e à área funcional.

O funcionamento destas estruturas corrobora com a definição de Mintzberg na medida em que as unidades de negócio tem autonomia de execução mas não tem autonomia de decisão na medida em que grande parte dos processo se encontram “standardizados” e são definidos pela estrutura central (Mintzberg, 1995, citado por Marques, 2010).

A Adhocracia está presente na coordenação do trabalho através de ajustamento mútuo, no facto da linha hierárquica ser a parte chave da organização, no agrupamento das unidades por funções e mercados e numa organização jovem que opera num ambiente complexo. O Ajustamento Mútuo caracteriza-se pela informalidade da comunicação entre os diversos membros da organização para coordenarem o seu trabalho, como numa equipa multidisciplinar. A linha

hierárquica, que no caso da Empresa X é composta pelos gestores de projecto e directores de áreas funcionais são uma parte chave da organização.

Os modelos mais flexíveis possuem particularidades e configurações estruturais da burocracia profissional e da adhocracia, pois este tipo de estruturas admite a autonomia e a qualificação do centro operacional na tomada de decisão sobre o seu trabalho (Mintzberg, 1995, citado por Marques, 2010).

Segundo Chambel e Curral (2008) a adhocracia caracteriza-se por: uma estrutura muito orgânica pouco formal, com especialização horizontal com base na formação; um agrupamento dos especialistas em unidades funcionais para gestão do pessoal e em equipas de projecto para a realização do trabalho e a utilização de mecanismos de ligação para encorajar o ajustamento mútuo; descentralização selectiva para as equipas de projecto que são compostas por diferentes especialistas formando equipas multidisciplinares; tendência para o agrupamento por função e por projecto, numa estrutura matricial; existe num contexto dinâmico e complexo, normalmente são organizações jovens e é uma estrutura que está na moda.

O organograma disponibilizado pelo departamento de recursos humanos mostra uma estrutura formal composta por um CEO (Chief Executive Officer), que é um dos fundadores. Respondem directamente ao CEO, ou seja, são gestores de linha, o CFO (Chief Financial Officer), o CTO (Chief Technology officer), o Director de Recursos Humanos, o Director Executivo para a Europa, o Director da Inovação e Marketing Global, o Director de Comunicação, o Director Executivo para a América Central, o Director Executivo para o Brasil, o Director Executivo para a América do Sul, o Director Executivo para o Médio Oriente, o Director Executivo para a Ásia e Pacífico, o Director Executivo para a África e o Director Executivo para a Europa Central. Por motivos de confidencialidade não é possível anexar o organograma formal, contudo é apresentado em apêndice (apêndice 4) o organograma elaborado pela investigadora com base no organograma formal da Empresa X onde é possível identificar a estrutura organizacional.

#### **4.1.3. Estratégia e Artefactos Culturais**

A Empresa X possui características da cultura de inovação definida por Quinn e Cameron (1983), como fortemente orientada para o exterior e para o empreendedorismo.

Quinn e Cameron (1983) defendem um modelo que agrupa e compara organizações pelos seus sistemas de valores e apresentam linhas orientadoras para uma mudança da cultura organizacional. Este modelo cruza a orientação interna ou externa com a orientação para a flexibilidade ou para o controlo, sendo que a orientação para o interior centra-se nos recursos humanos e no ambiente de trabalho, a orientação para o exterior centra-se nos resultados, a orientação para a flexibilidade centra-se na iniciativa, capacidade de adaptação e rapidez e a orientação para o controlo centra-se na hierarquia e no controlo das funções.

Como resultado da relação destes factores os autores tipificam quatro modelos: (1) a cultura de apoio; (2) a cultura de inovação; (3) cultura de regras; (4) cultura de objectivos racionais. A cultura de apoio centra-se, no compromisso das pessoas, na preocupação com os clientes, na participação e envolvimento dos trabalhadores e sugere uma chefia de apoio e a organização do trabalho em grupo, percebido como grupo com supervisão, uma vez que o trabalho apresenta-se simples e pouco padronizado. A cultura de inovação (orientação para o exterior e para a flexibilidade) apresenta elevados graus de flexibilidade e individualidade, valoriza a criatividade, a aquisição de recursos, a capacidade de iniciativa e sugere que a liderança deve estimular e incentivar a diferenciação. A cultura de regras (orientação para o interior e para o controlo) é uma cultura baseada na estabilidade com elevada formalização e padronização do trabalho com uma chefia de controlo para garantir o cumprimento das regras. A cultura de objectivos racionais (orientação para a flexibilidade e para o interior), associa a necessidade de estabilidade e controlo com uma forte orientação para os resultados e para a competitividade.

A estratégia e artefactos culturais permitem compreender a forma como a Empresa X interage com o meio externo. Entende-se por cultura da organização tudo o que é partilhado pelos membros da organização. Encarar as organizações como sistemas culturais permite-nos analisar o significado simbólico da maioria dos acontecimentos da vida organizacional e mostram que a organização assenta sobre sistemas de significado comuns, ou seja, esquemas interpretativos que criam e recriam os sentidos, dando significado às acções organizacionais (Morgan, 1986, citado por Chambel e Curral, 2008).

No presente estudo a Cultura é estudada com base no que está prescrito nos artefactos como são a visão, a missão e os valores que estão mencionados no *site* institucional da Empresa X, mas também recorrendo à observação participante e a algumas das afirmações dos entrevistados no decorrer das entrevistas.

A Empresa X pretende ser número um mundial no sector e ser reconhecida no mercado em termos de inovação. Como referiu um dos entrevistados “Os maiores desafios estratégicos da empresa prendem-se com o impulsionar do seu crescimento para novos negócios e mercados, acompanhando e antecipando-se às novas tendências e tecnologias de uma indústria tão dinâmica como aquela em que se insere (digital, mobile)”.

De acordo com a informação recolhida através das entrevistas, a estratégia da Empresa X assenta em cinco pilares principais, com vista ao seu crescimento e consolidação: 1) reforço da posição de liderança com aumento de penetração nos mercados core (Latam); 2) continuação da expansão geográfica (nomeadamente África e Ásia-Pacífico); 3) Penetrar em novos vértices estratégicos (ex. Mobile Government); 4) Acelerar o crescimento na área de Mobile Money (pagamentos móveis) e 5) capitalizar na oportunidade dos “smartphones”.

A Empresa X aposta fortemente na presença local, tendo escritório em 26 países: Argélia, Angola, Argentina, Azerbaijão, Bolívia, Brasil, Cazaquistão, Chile, Colômbia, Equador, Guatemala, Hong Kong, Malásia, México, Moçambique, Nicarágua, Paraguai, Peru, Polónia, Portugal, Rússia, Arábia Saudita, Servia, Espanha, Turquia, Emirados Árabes Unidos. Mercados que cobre: Argélia,

Angola, Argentina, Áustria, Azerbaijão, Bahrain, Bielorrússia, Bolívia, Brasil, Canada, Chile, Colômbia, Costa Rica, Croácia, Chipre, Republica Dominicana, Republica Democrática do Congo, Equador, Egito, Emirados Árabes Unidos, Estónia, Finlândia, França, Gana, Alemanha, Grécia, Guatemala, Honduras, Índia, Indonésia, Iraque, Jordânia, Cazaquistão, Quênia, Kuwait, Quirguistão, Líbano, Lituânia, Malásia, México, Marrocos, Moçambique, Holanda, Nova Zelândia, Nicarágua, Nigéria, Omã, Panamá, Paraguai, Peru, Polónia, Portugal, Porto Rico, Qatar, România, Rússia, Salvador, Arábia Saudita, Senegal, Servia, Eslovénia, África do Sul, Espanha, Suíça, Taiwan, Tajiquistão, Tanzânia, Tailândia, Tunísia, Turquia, Reino Unido, Ucrânia, Uruguai, Uzbequistão, Venezuela, Vietnam, Líbano. (Site institucional da Empresa X).

A necessidade de comunicação entre os vários países e a uniformização de processos para que sejam compreendidos e adoptados em todos os países obriga a empresa a adoptar a língua inglesa como língua oficial para a comunicação interna. Esta característica é visível em toda a documentação.

Os objectivos da Empresa X a curto prazo identificados pelos entrevistados são: o crescimento da área de negócio de mobile Money; o desenvolvimento de novos produtos para smartphones (apps) e a replicação de produtos compatíveis com apps. A médio prazo, a Empresa X, pretende consolidar a posição nos mercados localizados no Médio Oriente e Ásia Central e a longo prazo em África e Ásia Pacífico.

Os entrevistados identificam como vantagens face aos seus concorrentes, também estes “players” mundiais, o facto de a Empresa X ter uma rede de distribuição global, escritórios em 26 países com equipas locais “e este ponto é muito importante” (conforme reforçado por um dos entrevistados), que servem a operação em cerca de 80 países. Além disso, a ligação a cerca de 300 operadores móveis no mundo inteiro, que garante uma cobertura potencial de 3 mil milhões de utilizadores de telemóveis. Finalmente, a experiência de marketing e vendas na área digital, acumulada nos 10 anos de vida e, sem dúvida, a plataforma proprietária “neo”, que é o coração tecnológico de todos os serviços.

É também apresentado como vantagem em relação aos seus concorrentes, conhecer as culturas e adaptar os seus produtos aos mercados locais através de 26 escritórios e a qualidade e experiência das equipas técnicas. No contexto actual da crise mundial, a Empresa X aposta em aumentar a oferta e em produtos inovadores, bem como manter a tendência de crescimento acentuado e entrada em novas regiões, conforme referido por um dos entrevistados.

A Visão da Empresa X encontra-se definida como: “Ambiciona ser uma referência global e um líder pioneiro em monetização móvel, desenvolvendo soluções eficazes, escaláveis, flexíveis e adaptáveis às necessidades e aos objectivos estratégicos dos seus clientes” (site institucional da Empresa X).

A Missão da Empresa X é: “maximizar a criação de valor para os clientes – operadores móveis, grupos de media, marcas, governos/ONGs e consumidor final – com soluções eficazes de monetização móvel que tiram partido da plataforma tecnologia da qual é proprietária, da rede

global de ligações a operadores móveis, da grande experiência e da presença local em cerca de 80 países em 5 continentes” (site institucional da Empresa X).

Os Valores da Empresa X são ”(1) Impacto: empenhados em criar maior valor para os seus clientes; (2) Flexibilidade: Ajustando-se às necessidades, desafios e objectivos dos seus clientes, bem como às tendências do mercado e à evolução tecnológica; (3) Ambição: Ambiciona ser a referência global e o prestador de serviços preferencial de soluções de monetização móvel para os seus clientes; (4) Empreendedorismo: Tem a capacidade para identificar e explorar oportunidades de negócio de elevado potencial; (5) Global: Tem uma presença global e uma equipa multicultural; (6) Capital Humano: Cultiva o talento e investe fortemente no desenvolvimento e crescimento das pessoas” (site institucional da Empresa X).

No que respeita à visão, valores e missão da organização, estes encontram-se divulgados no site institucional. Através das entrevistas foi possível aferir que não existe um conhecimento explícito destes artefactos. Aquando da pergunta se conhece os valores e missão da empresa, todos os entrevistados responderam peremptoriamente: não. Contudo ao serem apresentados os valores e missão, todos os entrevistados, concordaram que de alguma forma as práticas da empresa estão alinhadas com os valores e missão. Pode-se assim entender que os valores e missão estão claros para os membros da organização.

Através da observação participante é possível identificar artefactos culturais da empresa como: os meios de comunicação, o espaço físico, as equipas de trabalho e o “dress code”. A comunicação interna e externa é feita exclusivamente em Inglês, nomeadamente a “newsletter”, o *site* interno, o *site* institucional, os instrumentos de RH e a avaliação de desempenho. A mensagem transmitida através dos meios de comunicação centra-se no facto de ser uma empresa global, no rápido crescimento que a empresa teve desde a sua criação, na tecnologia e inovação associados aos seus produtos e serviços, bem como no valor acrescentado que estes produtos e serviços trazem aos seus clientes e parceiros. O espaço físico da Empresa X transmite um clima jovem e informal, onde todos, sem excepção, se tratam por “tu”, independentemente da idade, do nível hierárquico e da área e que trabalha. O trabalho é realizado em *open space* e é partilhado pelos vários departamentos desde as áreas comerciais, operacionais, de desenvolvimento e de apoio.

O “dress code” é informal o que permite identificar a individualidade e a identidade dos trabalhadores através da forma como se vestem. Contudo existe um documento formal que tem como objectivo estabelecer um código de vestimenta formal de trabalho por forma a permitir que os trabalhadores projectem uma imagem de profissionalismo e de confiança perante os clientes. Este documento reforça que o ambiente e “dress code” da Empresa X é casual, contudo identifica situações em que é necessário um traje mais formal e fornece *guidelines* de como se deve vestir para determinadas situações e circunstâncias.

#### 4.1.4. Caracterização de Recursos Humanos

A estrutura de recursos humanos é um indicador importante para apreender a gestão de recursos humanos e as suas práticas, na medida em que permite compreender o capital humano da organização que se entende como uma variável que está directamente relacionada com o tipo de organização de trabalho e conseqüentemente com o objectivo deste estudo.

A caracterização dos recursos humanos teve por base um conjunto de dados fornecidos pelo Departamento de Recursos Humanos em formato de listagem, contendo a informação sobre os trabalhadores em relação ao sexo, à data de nascimento e ao vínculo contratual, contudo esta informação não foi fornecida para a totalidade dos trabalhadores em todo o mundo, por esse motivo será apresentado o número de trabalhadores global e a caracterização dos trabalhadores por sexo, idade e vínculo contratual referente aos trabalhadores da Empresa X em Portugal.

Não é possível apresentar a evolução em relação aos anos anteriores, que permitiria uma análise comparativa e evolutiva trazendo uma base mais sólida à investigação por não ter sido possível o acesso à informação necessária para essa análise. Assim, será apresentada uma caracterização de recursos humanos com base nas variáveis atrás identificadas que permitem corroborar com o quadro teórico deste trabalho.

A Empresa X tem 385 trabalhadores em 26 países. Em Portugal encontram-se 190 trabalhadores dos quais, 120 são homens (63% do total de trabalhadores de Portugal) e 70 são mulheres (37% do total de trabalhadores de Portugal).

A classe modal de idades é “entre os 25 e 29 anos” (37% do total dos trabalhadores de Portugal), tendo 76% dos trabalhadores menos de 35 anos.

O nível de habilitação literária predominante é o ensino superior, embora não tenham sido fornecidos dados que comprovem esta informação, a mesma foi fornecida verbalmente pelo departamento de recursos humanos e é comprovada pela observação participante.

A percentagem de trabalhadores com habilitações literárias ao nível do ensino superior parece enquadrar-se na percentagem das empresas deste sector. Segundo Alvesson (2001) as empresas de elevada intensidade de conhecimento distinguem-se pelo trabalho maioritariamente de natureza intelectual e pelos trabalhadores, que compõem a maioria da força de trabalho, serem qualificados e com elevados níveis de formação.

Em relação ao vínculo contratual existem, em Portugal, 148 trabalhadores com contrato permanente (78% do total dos trabalhadores de Portugal), 37 trabalhadores com contrato a termo certo (19% do total dos trabalhadores de Portugal) e 5 trabalhadores estagiários (5% do total dos trabalhadores que estão na Empresa X em Portugal).

A distribuição dos trabalhadores por sexo e em relação ao vínculo contratual segue uma distribuição semelhante ao total de trabalhadores em Portugal, sendo 62% de homens e 38% de mulheres com contrato (permanente e a termo) e 80% de homens e 20% de mulheres estagiários.

De acordo com os dados apresentados estamos perante uma estrutura de recursos humanos jovem, altamente qualificados, com níveis de escolaridade superior e estável, como se pode concluir pelo tipo de vínculo contratual predominante.

## **4.2. Organização do Trabalho e Percepção dos Trabalhadores**

Entende-se por organização do trabalho as práticas, independente do grau de formalização das mesmas, que servem de base e propiciam a integração dos vários intervenientes no processo de produção de bens ou serviços com determinado objectivo. Neste estudo, a organização do trabalho é analisada através do estudo das características do trabalho, do tipo de trabalho, das tecnologias utilizadas, da caracterização do trabalho e da forma como os trabalhadores percebem o contexto organizacional.

### **4.2.1. Organização do trabalho**

De acordo com a informação recolhida através das entrevistas e da observação participante o trabalho está organizado em equipas compostas por um “Project Manager”, um ou mais “Software Developer”, um ou mais “Marketing Assistant” e contam sempre com um papel activo por parte do “Marketing Manager” e “Team leaders” dependendo da natureza, complexidade e dimensão do projecto.

Os entrevistados identificaram os seguintes critérios para a selecção dos elementos das equipas de projecto: o perfil necessário, o desempenho da pessoa, a experiência em projectos semelhantes, os conhecimentos necessários, a importância/dimensão do projecto, a disponibilidade tendo em conta outros projectos em curso. Dependendo da grandeza e complexidade do projecto são incluídos na equipa de projecto elementos mais ou menos seniores e mais ou menos elementos. É pretendido que elementos que compõem as equipas sejam fixo, conforme referido em entrevista “à partida as equipas são fixas mas pode haver necessidade de tirar pessoas para outro projecto”. Esta necessidade de mudar elementos de um projecto para outro projecto surge quando existe um projecto mais prioritário ou que necessita de elementos com “skills” específicas, uma vez que o tempo médio dos projectos varia entre 2 e 3 meses.

O processo de desenvolvimento de projecto inicia-se com o envio da apresentação do projecto, pelo “Business Development Manager”, para o “Project Manager” por correio electrónico, esta informação pode ser mais ou menos completa e detalhada dependendo dos requisitos solicitados pelo cliente e do tipo de produto que irá ser implementado.

O “Project Manager” marca a reunião de “Kick Off” onde participam o “Business Development Manager” e todos os elementos que iram constituir a equipa de projecto. Nesta fase já foram escolhidos os elementos da equipa. Na reunião de “Kick Off” é apresentada o máximo de

informação disponível, definidos “deadlines”, esclarecidas dúvidas e marcadas as reuniões recorrentes de acompanhamentos de projecto.

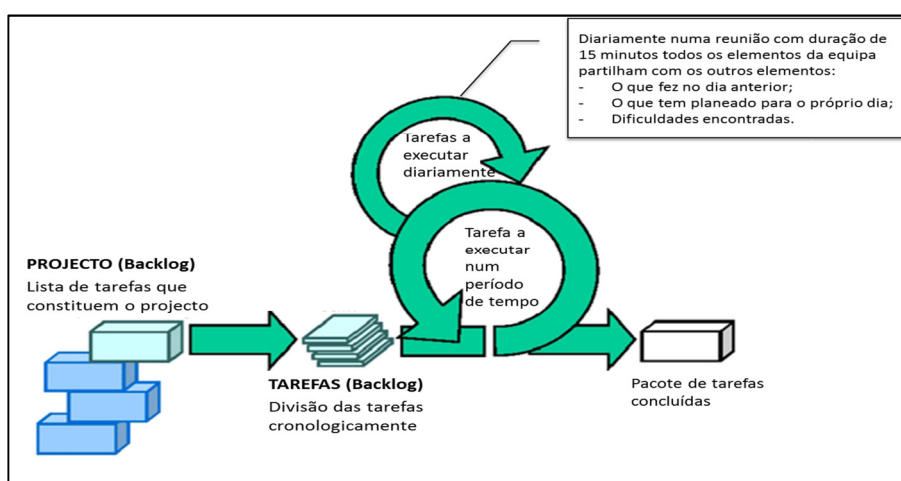
A comunicação entre os vários elementos da equipa de projecto é feita essencialmente através de correio electrónico, em reuniões presenciais ou reuniões recorrendo a “conference call” e videoconferência. Nas reuniões de acompanhamento de projecto participam mais ou menos elementos consoante a necessidade. A Empresa X exporta 99% do que produz e apesar da forte presença local é comum os elementos das equipas de projectos não se encontrarem fisicamente, todos no mesmo local físico, conseqüentemente é necessário recorrer a “conference call” e videoconferência como meios de comunicação. Dependendo da dimensão do projecto é recorrente a equipa, parcial ou na totalidade, se deslocar para o país onde será implementado o projecto.

Para além das reuniões de acompanhamento do projecto as equipas funcionais seguem também uma metodologia “SCRUM” que consiste em reuniões diárias de curta duração e focadas, em que todos os elementos da equipa funcional comunica resumidamente aos outros elementos das equipa, o que fez no dia anterior, o que tem planeado fazer no próprio dia e quais as dificuldades com que se está a deparar no desempenho das suas tarefas.

Os entrevistados apontam para a utilização da metodologia “SCRUM” no contexto das formas de comunicação utilizadas e como se processam os mecanismos de feedback nas equipas referindo a existência de reunião diárias onde é feita uma breve avaliação e onde é possível ...”clarificar o que está a acontecer”..., ...”saber o estado geral de cada projecto”... e que é bastante útil no sentido em que ajuda a ...”encontrar soluções”...

Considera-se pertinente apresentar a metodologia de “SCRUM”, uma vez que foi referida por todos os entrevistados como uma importante ferramenta da organização do trabalho reforçando a presença da organização do trabalho em equipas semi-autónomas e o trabalho por objectivos.

**Figura 1 – A Metodologia “Scrum”**



Teoricamente a metodologia “SCRUM” enquadra-se nas “Agile Methodologies” ou metodologias ágeis. As metodologias ágeis para desenvolvimento de software são uma resposta

às chamadas metodologias pesadas ou tradicionais. Mesmo com a evolução dos computadores, das técnicas e ferramentas nos últimos anos, a produção de software confiável, correcto e entregue dentro dos prazos e custos estipulados ainda é muito difícil (Soares, 2004). Segundo Soares (2004) o que diferencia as metodologias ágeis das metodologias tradicionais são o enfoque e os valores. Nas metodologias ágeis o enfoque nas pessoas e não em processos ou algoritmos, existindo a preocupação de despender menos tempo com documentação e mais com a implementação. Por outro lado as metodologias ágeis são adaptativas em vez de serem preditivas, ou seja, permitem adaptações aos novos factores decorrentes do desenvolvimento do projecto e não procurar analisar previamente tudo o que pode acontecer no decorrer do desenvolvimento.

A metodologia “SCRUM” tem por base que o desenvolvimento de software envolve muitas variáveis técnicas e do ambiente, como requisitos, recursos e tecnologia, que podem mudar durante o processo. Isto torna o processo de desenvolvimento imprevisível e complexo, requerendo flexibilidade para acompanhar as mudanças. O resultado do processo deve ser um software que é realmente útil para o cliente. Assim, seguindo a metodologia “SCRUM” são feitas reuniões de acompanhamento diárias, preferencialmente de curta duração (aproximadamente quinze minutos), onde são apresentados e discutidos pontos como o que foi feito desde a última reunião, o que precisa ser feito até à próxima reunião, as dificuldades encontradas e os factores de impedimento (*bottlenecks*) por forma a encontrar a solução para que os as dificuldades sejam ultrapassadas e os impedimentos resolvidos (Soares, 2004).

A descrição apresentada e fundamentada da metodologia “SCRUM” corrobora com a percepção dos trabalhadores entrevistados conforme apresentado anteriormente. Conforme descrito pelos entrevistados as reuniões diárias, entre outras vantagens, permitem a resolução de problemas no imediato, sendo considerado este o ponto principal das mesmas.

A Empresa X apresenta a introdução do trabalho em equipa, nos modelos de organização de trabalho adoptadas, que é o denominador comum dos novos modelos de organização do trabalho.

#### **4.2.2. Percepção dos trabalhadores**

A percepção dos trabalhadores em relação ao trabalho, numa perspectiva de contexto em que o mesmo é realizado, permite uma melhor compreensão da relação das “teorias em uso” e as “teorias em prática” (Aygyris, 1992 citado por Marques, 2010), e também permite perceber os efeitos das práticas nas percepções e satisfação dos trabalhadores sobre a situação do trabalho (Marques, 2010).

Neste estudo foram analisadas as percepções dos trabalhadores em relação á definição dos objectivos, à autonomia, à variedade, à mobilização e ao desenvolvimento de competências.

Em relação á definição dos objectivos, os entrevistados referiram que a definição dos objectivos é assegurada pelo modelo de Avaliação de Desempenho implementado que, de forma

geral, consiste na definição dos objectivos no início do ano, na avaliação intermédia e redefinição dos objectivos, em caso de necessidade a meio do ano, na auto avaliação e na avaliação de desempenho no final do ano. Foi também referido que existem objectivos definidos em alguns casos e noutros casos os objectivos não estão formalmente definidos, contudo todos os entrevistados referiram que “sabem o que tem de fazer”, que “no dia-a-dia faz-se o que é necessário” e qual o papel da sua função.

A percepção dos trabalhadores em relação à autonomia é possível agrupar em dois grupos: o grupo dos trabalhadores cujas funções são essencialmente de execução (Marketing Assistants e Software Developers) e grupo dos trabalhadores cujas funções exigem competências de gestão e liderança (Project Manager, Marketing Manager e Team Leader). Foi pedido aos trabalhadores que classificassem o seu trabalho em termos de autonomia, numa escala de 1 a 5 em que 1 é menos autonomia e 5 mais autonomia. Nas funções de Marketing Assistants e Software Developers os trabalhadores classificaram o seu trabalho em termos de autonomia em “3” e os trabalhadores nas funções Project Manager, Marketing Manager e Team Leader classificaram o seu trabalho em termos de autonomia em “4 e 5”. Contudo, todos os entrevistados referem a necessidade de tomada de decisão em “determinados momentos”, que “têm autonomia em determinados aspectos da sua função” e que tem sempre de assumir a “responsabilidade pela opção que tomou em relação a determinado aspecto do desenvolvimento do projecto”.

Foi também pedido aos trabalhadores que classificassem o seu trabalho em termos de variedade, numa escala de 1 a 5 em que 1 é menos variedade e 5 mais variedade. Em termos de variedade todos os entrevistados referiram a existência de bastante variedade em termos de trabalho. Essa variedade pode estar relacionada com as áreas que necessitam de dominar, como é o caso do Project Manager e Marketing Manager que como principais responsáveis pelo desenvolvimento do projecto tem de ter conhecimentos desde a área técnica, jurídica, gestão, entre outras, bem como com os desenvolvimentos que é necessário fazer, uma vez que na grande maioria dos projectos o produto necessita de customização.

A análise da variedade remete-nos para outro ponto igualmente significativo na análise das características do trabalho que está relacionado com a mobilização e o desenvolvimento de competências que a função possibilita. Neste ponto as percepções os trabalhadores igualmente na sua maioria, no mesmo sentido de resposta, identificam que mobilizam “muitas” competências no desempenho da sua função e que também desenvolvem várias competências. Foram identificadas as competências de criatividade, comerciais, técnicas, gestão de equipas, gestão do cliente, resolução de problemas, trabalho em equipa, clima de entre ajuda, relacionamento interpessoal, adaptação às realidades de diversos países, gestão de conflitos, controlo emocional, entre outras.

Durante as entrevistas foi questionado qual a percepção dos trabalhadores em relação aos perfis privilegiados, perguntando o que é que a empresa privilegia nas pessoas. As principais características identificadas são a iniciativa, a responsabilidade, a autonomia, a dedicação e a disponibilidade para viajar. Para funções seniores são privilegiadas a experiencia internacional ou

em empresas multinacionais e a maturidade, para funções juniores é privilegiado o elevado potencial, a força de vontade, o querer aprender e a capacidade de trabalho.

Kovács (1993) define os sistemas antropocêntricos de produção como tendo por base a utilização de recursos humanos qualificados e de tecnologias flexíveis adaptadas a quadros organizacionais descentralizados e participativos, defendendo que estes sistemas respondem melhor às novas exigências do mercado. A opção antropocêntrica implica o desenvolvimento de sistemas com arquiteturas específicas concebidas de acordo com a valorização do factor humano e com novos princípios organizacionais, tais como a autonomia, criatividade, profissionalidade, descentralização, participação e cooperação (Kovács, 1993).

### **4.3. Práticas de Gestão de Recursos Humanos**

Conforme apresentado anteriormente as empresas de elevada intensidade de conhecimento enquadram-se no tipo “prosectoras” por adoptarem uma estratégia de diferenciação (Miles e Snow, 1984 citado por Cordeiro, 2008). As práticas de gestão de recursos humanos da empresa encontram-se alinhadas com a necessidade de competências específicas de uma empresa de elevada intensidade de conhecimento e com a organização do trabalho em equipas semi-autónomas.

A empresa possui um conjunto de práticas de natureza administrativa e técnica, que parecem indicar uma tendência para a adopção de práticas mais inovadoras como sejam as de desenvolvimento de competências, na medida em que a gestão de carreiras é articulada com a avaliação de desempenho.

As práticas de gestão de recursos humanos que se encontram formalizadas na empresa são o recrutamento e selecção, o acolhimento e integração e a avaliação de desempenho, por esse motivo, estas serão as práticas estudadas. É visível a formalização destas práticas através dos procedimentos e formulários que se encontram no site interno da Empresa X. Os procedimentos definem o processo e os formulários utilizados no recrutamento e selecção, no acolhimento e integração e na avaliação de desempenho. Em anexo são apresentados os alguns dos formulários utilizados nos processos de recrutamento e selecção e de avaliação de desempenho.

A gestão de recursos humanos é efectuada pelo departamento de recursos humanos. O Departamento de Recursos Humanos é composto por quatro pessoas: (1) *People Strategy Director*; (2) *HR Business Partner*; (3) *HR Specialist*; (4) *HR Specialist Jr.* O Departamento de Recursos Humanos é responsável por garantir o cumprimento dos processos que se encontram definidos, prestando formação aos intervenientes nos mesmos. Este departamento reporta directamente à Direcção Geral (CEO) e está ao nível dos outros departamentos. De acordo com a literatura pode-se considerar que o Departamento de Recursos Humanos da Empresa X é um órgão de linha.

É importante estudar as práticas de gestão de recursos humanos na Empresa X para contextualizar as características da organização do trabalho na mesma. As práticas de gestão de recursos humanos que se encontram formalizadas são essencialmente de natureza técnica e são compostas pelo recrutamento e selecção, pelo acolhimento e integração e pela avaliação de desempenho. A empresa recorre a *outsourcing* para as práticas de natureza administrativa, nomeadamente o *payroll*.

Através da observação participante e da documentação disponibilizada é perceptível o grau de formalização das práticas de recrutamento e selecção, acolhimento e integração e avaliação de desempenho, na medida em que existem formulários, processos e documentação que definem a forma como estas práticas são realizadas na Empresa X.

#### **4.3.1. Recrutamento e Selecção**

O processo de recrutamento e selecção inicia-se com a identificação da necessidade de recrutamento e definição dos requisitos por parte do responsável directo pela função. O responsável directo pela função preenche o documento “Application for Recruitment” onde consta a informação: o nome da função, o departamento, o país, o nome do responsável directo, o tipo de vínculo contratual, a descrição da função, as habilitações, a experiência e as competências necessárias.

O Director do Departamento para o qual se inicia o processo de recrutamento e selecção define o pacote salarial, verifica que está dentro do orçamento definido para o ano em questão e faz a aprovação final ao recrutamento.

Após a recepção do “Application for Recruitment” por correio electrónico o departamento de recursos humanos verifica o pacote salarial e o nome da função por forma a garantir que se enquadra na política da empresa, garantindo assim equidade interna e inicia o ciclo de aprovação. Quando o ciclo de aprovação se encontra completo o departamento de recursos humanos faz o anúncio interno e externo da posição que está vaga.

A Empresa X encoraja o recrutamento interno. Existe o documento “Job Application Process” que define o processo de recrutamento interno e que assenta na máxima de apoiar os empregados a alcançar os seus objectivos profissionais, através de promoção interna e oportunidades de transferência. Uma das ferramentas que a Empresa X coloca à disposição dos empregados na gestão da sua carreira é a divulgação interna dos processos de recrutamento e selecção em curso. Este procedimento permite que os empregados se candidatem a qualquer vaga disponível, antes ou ao mesmo tempo, da posição ser anunciada fora da empresa.

Após recepção das candidaturas o Departamento de RH analisa os curriculum, faz a primeira triagem e marca as entrevistas de selecção coordenando com o superior hierárquico da função para a qual está a decorrer o processo de recrutamento. Normalmente são marcadas

entrevistas com 5 candidatos e as entrevistas são efectuadas pelo Departamento de RH e pelo superior hierárquico.

Existe um formulário “Job Interview” que é seguido e preenchido para todos os candidatos que são entrevistados. Neste formulário são registadas as informações relacionadas com as competências, os pontos fortes, os pontos fracos, os comentários adicionais e decisão se o candidato vai ser submetido a uma 2ª avaliação. Das competências que são avaliadas em entrevista destacam-se a dedicação, o empreendedorismo, a criatividade, a capacidade de organização, a capacidade de liderança, a experiência profissional relevante para a função, a formação, as ambições de progressão na carreira *versus* a vaga para a qual está a concorrer, o conhecimento do mercado onde a Empresa X opera e o nível de conhecimentos em inglês.

Para os cargos seniores é obrigatória a entrevista com o *Top Management* e Director de RH e a decisão final sobre a contratação deve ser tomada pelo *Top Management*. Após a selecção do candidato é feita uma proposta financeira por escrito ao candidato.

#### **4.3.2. Acolhimento e Integração**

O processo de Acolhimento e Integração inicia-se no primeiro dia de entrada do novo trabalhador na empresa. Pode ser individual ou em grupo caso dependendo da entrada de mais de uma pessoa na empresa, no mesmo dia. O processo de Acolhimento e Integração começa com uma reunião de 2 horas com o departamento de Recursos Humanos onde é feito o que a Empresa X chama de “Induction”. No “Induction” são entregues as ferramentas de trabalho que o trabalhador irá necessitar e é feita uma apresentação do “Welcome Pack”. O “Welcome Pack” é composto por um conjunto de processos e procedimentos documentados onde se encontram descritas as práticas, políticas e algumas regras básicas de funcionamento da empresa, tais como regras de comunicação via e-mail, skype e conference-call, definições logísticas de salas, material, refeições e interacção com os diversos departamentos; uso do *website* interno, entre outros, e grande parte da informação que o novo trabalhador necessita. Durante o “Induction” é feita uma pequena visita às instalações.

Também no processo de Acolhimento e Integração é feita a apresentação do novo através do envio de um correio electrónico para todas as filiais da empresa e ainda pessoalmente a todos os departamentos do escritório onde o trabalhador irá trabalhar. O correio electrónico de apresentação do trabalhador segue um formato pré definido, que inclui a fotografia da pessoa, a função, o departamento, a quem reporta, a data de entrada e uma breve descrição da formação e experiência profissional.

### 4.3.3. Avaliação de Desempenho

O processo de avaliação de desempenho é composto por quatro fases: (1) definição dos objectivos para o ano seguinte; (2) revisão dos objectivos a meio do ano; (3) auto avaliação do ano anterior; (4) avaliação de desempenho do ano anterior. Para todas as fases é utilizado um único formulário.

O processo de avaliação de desempenho, inicia-se no principio de cada ano, com a definição dos objectivos e plano de desenvolvimento para o ano em questão. O documento de avaliação de desempenho “Appraisal Form” é composto por três partes “Instructions”, “Final Appraisal Form” e “Personal Development Plan Form”. A parte “Instructions” tem a descrição de cada uma das partes com instruções de como deve ser correctamente preenchido. A parte “Final Appraisal Form” contem a identificação do trabalhador, os objectivos e competências que irão ser avaliadas. Na parte “Personal Development Plan Form” são identificados os pontos fortes, os feitos mais significativos, as dificuldades sentidas, as expectativas em relação à progressão de carreira na empresa, a disponibilidade para mobilidade internacional e a identificação de competências que devem ser desenvolvidas e formação. O “Appraisal Form” deverá ser preenchido pelo trabalhador e pela chefia directa em conjunto.

A meio do ano é feito o “Mid-Year Review” que consiste numa revisão dos objectivos e do plano de desenvolvimento. A meio do ano o trabalhador e a chefia directa reúnem formalmente para fazerem uma avaliação intermédia dos objectivos e do plano de desenvolvimento que foi definido no início do ano. É feita a avaliação da percentagem dos objectivos que já foi atingido, o que falta atingir e pode haver necessidade de fazerem pequenos ajustes nos objectivos e plano de desenvolvimento quer em termos de *deadlines* quer em termos dos próprios objectivos.

Na auto avaliação o trabalhador deve preencher o formulário onde foram definidos os objectivos com a sua auto-avaliação e deve ter em conta o seu desempenho desse ano, os objectivos atingidos, a sua evolução e o que poderia ter feito melhor. É pretendido que o trabalhador reflecta e partilhe o seu ponto de vista em relação aos objectivos, ao seu desempenho, ao seu desenvolvimento, expectativas de carreira e perspectivas de mobilidade para, em conjunto com a chefia, definir o seu plano de desenvolvimento para o ano seguinte. É reforçado pela empresa que o desenvolvimento do trabalhador também é da sua responsabilidade.

O processo de avaliação de desempenho termina com a avaliação formal. Após a auto-avaliação e a avaliação por parte da chefia directa, o trabalhador e a chefia directa reúnem e em conjunto identificam e discutem as diferenças de ambas as avaliações, por forma a chegarem à avaliação final e que fique claro tanto para o trabalhador como para a chefia o porquê dessas discrepâncias.

O processo de avaliação de desempenho descrito admite auto avaliação e avaliação da chefia directa e demonstra enfase no conhecimento da função, no cliente, na orientação para a acção, na capacidade de aprendizagem, nas competências interpessoais. Esta prática corrobora com o que está prescrito no trabalho em equipa.

#### **4.3.4. Mecanismos de Comunicação e Participação**

De acordo com a observação participante no que respeita aos meios de comunicação é possível observar que toda a comunicação é feita por email com origem no Departamento de Recursos Humanos e no Departamento de Comunicação. Em situações muito pontuais justificadas pela elevada importância da informação que vai ser comunicada, o email informativo pode ser enviado por um elemento da Direcção.

As informações relacionadas com a gestão de recursos humanos são enviadas para todos os trabalhadores pelo departamento de recursos humanos, nomeadamente a comunicação de entrada de novos funcionários que é enviada para todos os colaboradores da empresa a nível mundial e a comunicação de assuntos relacionados com a gestão administrativa de recursos humanos que é enviada apenas para o país a que diz respeito.

Todas as restantes comunicações são preparadas e enviadas pelo Departamento de Comunicação. O Departamento de Comunicação envia também numa base semanal um “Clipping” onde estão compiladas as notícias sobre o sector de actividade ou sobre a Empresa X caso se verifique e numa base mensal uma “Newsletter” com informação sobre as áreas de negócios, os novos produtos, novos projectos e informação relevante sobre a organização da empresa. Quando acontece algo de relevante relacionado com o negócio como é o caso de novos projectos ou novos clientes o departamento de comunicação envia um “Flash News” com essa informação.

Em relação aos mecanismos de participação, existem mecanismos de participação formais como são as reuniões de acompanhamento dos projectos e as formas de comunicação por email descritas na análise da organização do trabalho e mecanismos informais como são a comunicação por skype. O skype é considerado uma ferramenta de trabalho na medida em que permite comunicação instantânea para desbloqueio de situações e esclarecimento de dúvidas de forma imediata.

Os entrevistados identificam de forma geral um elevado grau de autonomia, na medida em que para além de participarem na tomada de decisões no decorrer dos projectos, identificam situações em que tem se tomar decisões.

## CONCLUSÕES

Este trabalho teve como objectivo estudar os modelos de organização de trabalho em empresas TIC. O sector TIC tem um conjunto de características específicas que o diferenciam dos sectores de actividade no sentido convencional do termo, não só porque se trata de um sector baseado na ciência, mas também pela sua enorme flexibilidade, o que faz com que seja transversal a um grande leque de actividades económicas e também domésticas. Este aspecto, associado a uma elevadíssima taxa de inovação tecnológica faz com que a definição formal do sector levante problemas de definição (Duarte, Ramos e Oliveira, 2008).

A escolha da Empresa X deve-se ao seu enquadramento no tema e pelo acesso à informação estar facilitado. A actividade principal da Empresa X é o desenvolvimento de produtos e soluções tecnológicas para telemóveis, tanto standardizados como customizados.

Foi seguida a metodologia de estudo de caso que permitiu analisar o fenómeno no seu contexto recorrendo à observação participante, a entrevistas semi-estruturadas e à análise documental que proporcionou a obtenção de informação acerca da empresa em estudo, das suas práticas, da organização do trabalho e também da percepção dos trabalhadores.

De realçar a estrutura organizacional da Empresa X com características de uma estrutura divisionada, sendo composta por uma estrutura central (*Head Quarters*) e por várias unidades de negócio. O objecto deste estudo foi uma unidade de negócio que apresenta características da adhocracia. Segundo Chambel e Curral (2008) a adhocracia, caracteriza-se pelo agrupamento dos especialistas em unidades funcionais para gestão do pessoal e em equipas de projecto para a realização do trabalho e a utilização de mecanismos de ligação para encorajar o ajustamento mútuo. As equipas de projecto que são compostas por diferentes especialistas formando equipas multidisciplinares. Existe num contexto dinâmico e complexo, normalmente são organizações jovens (Chambel e Curral, 2008). Na Empresa X foi possível verificar uma classe modal “entre os 25 e 29 anos” (37% do total dos trabalhadores da empresa em Portugal) tendo 76% dos trabalhadores menos de 35 anos, o que demonstra uma equipa jovem.

Os resultados obtidos apontam para uma natureza do trabalho assente em equipas semi-autónomas compostas por indivíduos de várias áreas funcionais. A percepção dos trabalhadores em relação ao trabalho menciona a existência de funções variadas, um elevado grau de autonomia, havendo tendencialmente condições para a mobilização e desenvolvimento de novas competências, o que corrobora a natureza deste trabalho. Estes resultados enquadram-se, segundo Kovács (2006), nos novos modelos de organização do trabalho onde prevalecem as práticas de trabalho centradas na eficiência sobre as práticas centradas no factor humano. O trabalho é encarado como um recurso que permite assegurar níveis elevados de rendibilidade e são introduzidas novos modelos de organização de trabalho e autonomia por forma a aumentar os lucros a curto prazo. Contudo também existe oportunidade para a autonomia que leva ao desenvolvimento e auto-realização, para alguns segmentos de trabalhadores.

O presente estudo apresenta algumas limitações, nomeadamente ao nível dos instrumentos metodológicos utilizados, do acesso aos entrevistados e nível de detalhe que foi possível obter na realização das entrevistas.

Ao nível dos instrumentos metodológicos utilizados, com o objectivo de identificar os modelos de organização do trabalho em empresas TIC, recorrendo à observação participante às entrevistas semi-estruturadas e à análise documental, procurou-se utilizar metodologias variadas, contudo houve limitações. Estas limitações tiveram por base dois aspectos principais. O primeiro aspecto está relacionado com o facto de a investigadora ser membro da Empresa X, não tendo sido por isso possível ter acesso, por motivos de confidencialidade, a dados mais detalhados da Direcção de Recursos Humanos. O outro aspecto está relacionado com o acesso aos trabalhadores para a realização das entrevistas.

A realização das entrevistas, que tem como principal objectivo obter informações acerca da organização do trabalho e da percepção dos trabalhadores em relação ao trabalho, foram sentidas dois tipos de limitações de diferentes naturezas. Por um lado o acesso aos trabalhadores que apesar da abertura total sentida para a realização das entrevistas, devido às constantes viagens que os elementos das equipas de projecto têm necessidade de efectuar, encontrando-se grande parte do tempo fora de Portugal, aliado ao ritmo de trabalho de todos os elementos, houve uma dificuldade acrescida no acesso aos entrevistados e não foi possível gravar as entrevistas. Por outro lado a natureza das perguntas efectuadas nas entrevistas relacionadas com assuntos mais constrangedores, como é exemplo a satisfação no trabalho, não foram colocadas, também devido ao facto de a investigadora ser membro da Empresa X.

Em relação ao acesso à documentação, apesar de estar facilitado o acesso a toda a informação que existe disponível na intranet da empresa, a informação relacionada com práticas de recursos humanos e documentação mais específica utilizada pelas unidades de projecto, foi bastante reduzida e de acesso limitado, nomeadamente os quadros de pessoal, não tendo sido possível efectuar uma caracterização do pessoal mais detalhada.

Identificar os modelos de organização de trabalho em empresas TIC é importante para compreender as mudanças que se tem vindo a verificar nas organizações, nos trabalhadores e adaptar as práticas de gestão de recursos humanos à nova realidade. Contudo, as conclusões deste estudo são específicas do caso estudado e apesar do enquadramento teórico e reconhecimento de resultados semelhantes em outros estudos efectuados, não pretende efectuar generalizações.

Em futuros estudos seria adequado estudar as percepções dos trabalhadores sobre as práticas de recursos humanos e sobre os valores organizacionais, bem como a satisfação e expectativas dos trabalhadores. Para melhor contextualizar a temática considera-se que seria vantajoso alargar o estudo a uma amostra mais representativa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alves, J.M., *O Sistemas Just in Time Reduz os Custos do Processo Produtivo*. São Paulo. Instituto de Fomento e Coordenação Industrial – IFI.

Alvesson, M. (2001). *Knowledge work: Ambiguity, image and identity*. Human Relations. 54:863.

Boni, V., Quaresma, S. J. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Tese - Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC*. Vol.2 nº1 (3). Janeiro-Julho. 68:80.

Canavarro, J. (2005). *O Organização: Teorias e Paradigmas*. (2ª ed) Coimbra: Quarteto.

Comissão das Comunidades Europeias (1997). Livro Verde Relativo à Convergência dos Sectores das Telecomunicações, dos Meios de Comunicação Social e das Tecnologias da Informação e às suas Implicações na Regulamentação. Bruxelas. Serial 409/523/97.

Comissão das Comunidades Europeias (2001). *Comunicação da Comissão ao Conselho e ao Parlamento Europeu, As Tecnologias da Informação e da Comunicação no Sector do Desenvolvimento – O papel das TIC na Política de Desenvolvimento da CE*. Bruxelas. Serial 409/770/01.

Castillo, J. Las “Nuevas Formas de Organizacion del Trabajo”. *Reis*. n.26/84. pp 201-212.

Chambel, M. J., Curral, L. (2008). *Psicologia Organizacional. Da Estrutura à Cultura*. Lisboa. Livros Horizonte.

Cordeiro, J.P.P. (2008). *Gestão de Recursos Humanos e Estratégias Empresariais: Os Quadros Superiores das Empresas do Sector de Componentes para Automóvel*. Departamento de Sociologia. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Lisboa.

Duarte, A., Ramos, M., Oliveira, L. (2008). Perfis Profissionais na Área das TIC e Evolução do Emprego. *VI Congresso Português de Sociologia*. Lisboa. Portugal.

Fortin, M.F. (1999). *O Processo de Investigação: Da concepção à realização*. Loures. Lusociência.

Lepak, D.P., Snell, A.A. (1999). *The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development*. The Academy of Management Review. Vol.24. pp. 31-48

Lorenz, E., Valeyre, A. (2003). *Organisational Change in Europe: National Models or the Diffusion of a New "One Best Way"?*. DRUID Working Paper. 04-04, Aix-en-Provence.

Marques, M. A. A. (2010). *Modelos Organizacionais e Práticas de Gestão de Recursos Humanos – Um Estudo Multi-Caso*. Tese de Doutoramento em Sociologia Económica e das organizações. Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão. Lisboa.

Marques, M. A. (2011). *Discursos em Torno da Flexibilidade e Novas Tecnologias*. In SANTORO, F.M., ULBRICHT, U. R., GUIERREZ, J.M., ISAIAS, P. IADIS Ibero-Americana. Rio de Janeiro. IADIS Press. pp. 146-154

Nielsen, P., Lundvall, B. (2003). *Innovation, Learning Organizations and Industrial Relations*. DRUID Working Papers. 03-07, Copenhagen.

Peres, R. S., Santos, M. A. (2005). *Considerações Gerais e Orientações Práticas Acerca do Emprego de Estudos de Caso na Pesquisa Científica em Psicologia*. *Interacções*, n.20, pp. 109-126.

Kovács, I. (2006). *Novas Formas de Organização do Trabalho e Autonomia no Trabalho*. *Sociologia, Problemas e Práticas*. n.52. pp. 41-65.

Kovács, I. (1993). *Sistemas Antropocêntricos de Produção*. *Sociologia, Socius Working Papers*. n.6/93. Instituto Superior de Economia e Gestão. Lisboa.

Kovács, I. (2003). *Reestruturação Empresarial e Emprego*. *Prespectiva*. v.21 n.02. pp. 467-494.

Kovács, I. Casaca, S. (2004). *Formas Flexíveis de Trabalho e Emprego no Sector das Tecnologias de Informação e Comunicação*. *V Congresso Português de Sociologia*. Minho. Portugal.

Kovács, I. Casaca, S. Ferreira, J. Sousa, M. (2006). *Flexibilidade e crise de emprego: tendências e controvérsias*, *SOCIUS Working Papers*. N°8/2006. Lisboa.

Kovács, I. Castillo, J. J. (1998). *Novo Modelos de produção: Trabalho e Pessoas*. Oeiras: Celta Editora.

Kovács, I., Hoss, D., Gustavsen, B, Kulpinska, J., Maurice, M., Wood, S., Jalleberg, R. & Jones, B. (1992). *Sistemas Flexíveis de produção e Reorganização do Trabalho*. Lisboa: CESO I&D, Investigação e Desenvolvimento, PEDIP, Programa Específico de Desenvolvimento da Indústria Portuguesa.

Quinn, R. E., Cameron, K. (1983). Organizational Life Cycles and Shifting Criteria for Effectiveness: Some Preliminary Evidence. *Management Science*. V.29, n.1. pp. 33-51.

Quivy, R.& Campenhoudt, L.V. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Soares, M. S. (2004). Metodologias Ágeis Extreme Programming e Scrum para Desenvolvimento de Software. *Revista Eletrônica de Sistemas de Informação*. V.3, n.1. Brasil

Stake, R.E. (2007). *A Arte da Investigação com Estudos de Caso*. Fundação Calouste Gulbenkian  
Teixeira, C. (1996). *Organização do Trabalho e Factor Humano*. Lisboa: IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional.

Totterdill, P. (2007). Developing new forms of work organisation: the role of the main actors. Nottingham: *The Work Institute*.

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 – Application for Recruitment.....	54
Anexo 2 – Appraisal Form.....	55



## Anexo 2 – Appraisal Form

Name:	
Function:	
Department/BU:	
Employee type:	

Employee #:	
Years of service:	
Region:	HQ
Country:	Portugal

Summary	Weight	Performance	Total	Year Total
KPIs				
Smart Goals				
Competencies				

Employee	
Line Manager	
Line Director	
HR approval	

Smart Goals	Weight	Deadline	Reviewed objective	Weight	Deadline	Self-assess%	Attainment %	Total

Associate	Weight	Self assess	Score	Grade	Comments
Functional knowledge					
Customer focus					
Action oriented					
Learning on the fly					
Priority setting					
Interpersonal Skills					
Team Contribution					

**Major accomplishments:**

**Major strenghts:**

**Difficulties fet:**

**Career path (indicate what are your growth expectations at TIMWE):**

**International mobility (indicate if you are interested in an assignment, for how long and in which locations):**

Personal development plan					
Competency or skill	Type of training	Additional description	Deadline	Mid-year review	Year-end review

**Specific actions to be taken**

## ÍNDICE DE APÊNDICES

Apêndice 1 - Guião de Entrevista.....	57
Apêndice 2 - Análise de Entrevistas.....	59
Apêndice 3 - Grelha de Cruzamento de Informação.....	62
Apêndice 4 - Organograma .....	63

## Apêndice 1 - Guião de Entrevista

Esta entrevista enquadra-se no estudo sobre “Modelos de Organização do Trabalho em empresas TIC – um estudo de caso”, relativo à Tese de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos a decorrer na Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal.

As entrevistas têm como objectivo caracterizar a empresa, alguma das suas práticas e entender os modelos de organização do trabalho em empresas do sector das Tecnologias de Informação e Comunicação.

### Identificação

- Função:
- Tempo na empresa:
- Tempo na função:
- Formação académica:

### Conteúdo e Condições de Trabalho

- Qual a estrutura e composição das equipas de projecto?
- Tem claros os objectivos da sua função, para quê existe a sua função? Pode descrever de forma geral a sua função?
- Acha que as pessoas da sua equipa tem claros os objectivos da própria função?
- Como são escolhidos os elementos das equipas?
- Os elementos da equipa são fixos durante todo o projecto?
- São feitas reuniões antes, durante (com que frequência) e depois do projecto?
- Quais os elementos das equipas que participam nessas reuniões?
- Em quais destas reuniões participa e qual o seu papel?
- Qual é o tempo médio dos projectos?
- Como são feitos os pedidos? Como é formalizado o pedido?
- Existe documentação? Que tipo de documentação?
- Quem define prazos, como são acordados?
- Quem mantem o contacto com o cliente?
- São feitas reuniões com o cliente? Com que periodicidade? Quem participa nessas reuniões?
- Como classificaria seu trabalho (de 1 a 5):
  - Em termos de variedade (1- menos variedade, 5 – mais variedade) porquê? Em que consiste a variedade?

- Em termos de Autonomia / Tomada de decisão (1-menos autonomia, 5 – mais autonomia) porquê? Em que tarefas têm mais autonomia ou necessita tomar decisões?
- Qual é para si o contributo da sua função para a organização?
- Qual o papel da sua função na equipa?
- Feedback
  - Costuma dar/receber feedback?
  - De quem e a quem?
  - Com que periodicidade?
- Sente que mobiliza um elevado número de competências no desempenho da sua função?
- A sua função permite-lhe desenvolver novas competências? Quais?

### **Práticas de RH**

- Como entrou na empresa?
- Como foi o processo de recrutamento e selecção?
- Qual é para si o papel do departamento de RH?
- Qual a relação que mantem com o departamento de RH?
- Conhece a missão da empresa?
- Conhece os valores da empresa?
- O que é que a empresa privilegia nas pessoas? Quais os perfis?
- Tem percepção do mercado de trabalho para a sua função?
- Como é feita comunicação interna na empresa? Exemplos

## Apêndice 2 - Análise de Entrevistas

No Apêndice 2 são apresentadas as respostas dos entrevistados a algumas das questões que permitiram a análise da percepção dos trabalhadores em relação à função e à organização do trabalho. Não são apresentadas resposta do Entrevistado 8 porque esta pessoa apenas respondeu às questões relacionadas com a caracterização da empresa.

Definição de Objectivos	
<b>Pergunta:</b>	<i>Tem claros os objectivos da sua função?</i>
<b>Respostas:</b>	
• Entrevista 1:	<i>Existem objectivos claros para cada função</i>
• Entrevista 2:	<i>Sim, tenho claros os objectivos da minha função</i>
• Entrevista 3:	<i>Os objectivos não estão formalmente definidos mas sei o que tenho de fazer</i>
• Entrevista 4:	<i>Sim</i>
• Entrevista 5:	<i>Estão definidos mas não são muito claros</i>
• Entrevista 6:	<i>Sim</i>
• Entrevista 7:	<i>Sim embora muito gerais e no dia a dia fazemos o que é necessário</i>

Grau de Autonomia	
<b>Pergunta:</b>	<i>Como classifica o seu trabalho em termos de autonomia de 1 (menos autónomo) a 5 (mais autónomo) e porquê?</i>
<b>Respostas:</b>	
• Entrevista 1:	<i>3, mas depende dos assuntos</i>
• Entrevista 2:	<i>5, autonomia total na gestão de equipa e porque conhece bem os produtos</i>
• Entrevista 3:	<i>5, assume a responsabilidade de muitas decisões</i>
• Entrevista 4:	<i>2, está há poucos meses na empresa</i>
• Entrevista 5:	<i>4, porque já tem mais experiência e algumas acções requerem autonomia e responsabilidade</i>
• Entrevista 6:	<i>3, decide sobre alguns desenvolvimentos que influenciam o produto final</i>
• Entrevista 7:	<i>2, está há poucos meses na empresa</i>

<b>Grau de Autonomia</b>	
<b>Pergunta:</b>	<i>Como classifica o seu trabalho em termos de variedade de 1 (menos variedade) a 5 (mais variedade) e porquê?</i>
<b>Respostas:</b>	
• Entrevista 1:	<i>3, mas depende dos projectos</i>
• Entrevista 2:	<i>5, Trata de muitos assuntos de diversas naturezas: jurídico, técnico, comercial, marketing</i>
• Entrevista 3:	<i>3/4, dependendo do tipo de projecto</i>
• Entrevista 4:	<i>4, porque tem de perceber de todo o processo e de várias áreas</i>
• Entrevista 5:	<i>4,</i>
• Entrevista 6:	<i>3, Porque é sempre necessário novos desenvolvimentos</i>
• Entrevista 7:	<i>3, Porque cada cliente tem requisitos diferentes e temos de adaptar</i>

<b>Mobilização e Desenvolvimento de Competências</b>	
<b>Pergunta:</b>	<i>Sente que mobiliza um elevado número de competências no desempenho da sua função? A sua função permite-lhe desenvolver novas competências? Quais?</i>
<b>Respostas:</b>	
• Entrevista 1:	<i>Sim, trabalha em várias tecnologias, com vários países e culturas diferentes</i>
• Entrevista 2:	<i>Muitas, marketing, comercial, técnico</i>
• Entrevista 3:	<i>Médio. Não desenvolve novas competências</i>
• Entrevista 4:	<i>Sim, gestão do cliente, trabalhar sob pressão</i>
• Entrevista 5:	<i>Sim, gestão de equipa, resolução de problemas</i>
• Entrevista 6:	<i>Sim, Competências funcionais e técnicas</i>
• Entrevista 7:	<i>Sim, Competências funcionais, técnicas de trabalho em equipa</i>

<b>Tipos de Perfis Privilegiados</b>	
<b>Pergunta:</b>	<i>O que é que a empresa privilegia nas pessoas? Quais os perfis</i>
<b>Respostas:</b>	
• Entrevista 1:	Iniciativa, responsabilidade, autonomia, disponibilidade, conhecimentos técnicos
• Entrevista 2:	Teamwork, dinamismo, flexibilidade, facilidade de adaptação à mudança vontade de trabalhar, audácia para decidir e arriscar, iniciativa, empreendedorismo
• Entrevista 3:	Honestidade, experiencia na função, vontade de aprender, humildade, “desenrascanço”
• Entrevista 4:	Não Respondeu
• Entrevista 5:	Não Respondeu
• Entrevista 6:	Não Respondeu
• Entrevista 7:	Não Respondeu

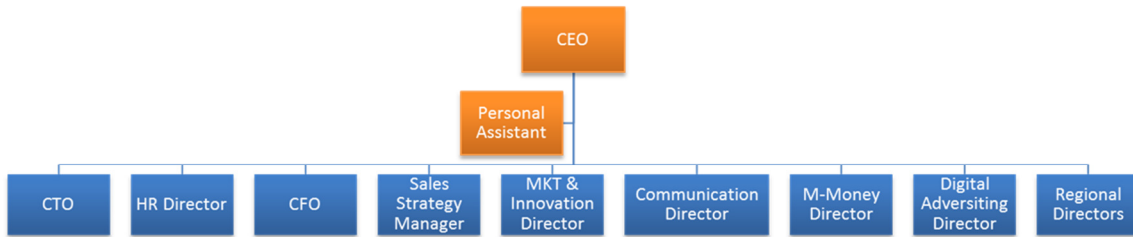
<b>Seleção dos Elementos das Equipas</b>	
<b>Pergunta:</b>	<i>Como são escolhidos os elementos das equipas? Os elementos da equipa são fixos durante todo o projecto?</i>
<b>Respostas:</b>	
• Entrevista 1:	<i>São escolhidos pelo perfil, pelo desempenho, pela experiência, pelo conhecimento e pela importância/dimensão do projecto. À partida os elementos são fixos.</i>
• Entrevista 2:	<i>São escolhidos de acordo com as skills necessárias para o projecto e disponibilidade. Em princípio os elementos são fixos mas pode acontecer que algum elemento saia para outro projecto.</i>
• Entrevista 3:	<i>São escolhidos pela experiência no tipo de projecto, pela disponibilidade da pessoa de acordo com o pipeline e pelas skills sociais tendo em conta outros elementos. À partida as equipas são fixas mas pode haver necessidade de tirar pessoas para outro projecto.</i>
• Entrevista 4:	Não Respondeu
• Entrevista 5:	Não Respondeu
• Entrevista 6:	Não Respondeu
• Entrevista 7:	Não Respondeu

### Apêndice 3 - Grelha de Cruzamento de Informação

Variável	Dimensão	Informação Recolhida	Fonte
<b>Caracterização da Organização</b>	Actividade e História	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A sua actividade principal é o desenvolvimento de produtos e soluções tecnológicas, tanto estandardizados como customizados.</li> <li>- Fundada em 2002 por um grupo de empresários, tem um forte crescimento orgânico impulsionado pela globalização e diversificação.</li> <li>- Escritórios e volumes de negócios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas</li> <li>- Site online da Empresa</li> </ul>
	Estrutura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organograma</li> <li>- Organização do Trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observação Participante</li> <li>- Entrevistas</li> <li>- Documentação Interna</li> </ul>
	Caracterização de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Listagem com informação sobre os trabalhadores em relação ao género, à data de nascimento e ao vínculo contratual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentação Interna</li> </ul>
	Práticas de Gestão de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Processo de Recrutamento e Selecção</li> <li>- Processo de Acolhimento e Integração</li> <li>- Processo de Avaliação de Desempenho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observação Participante</li> <li>- Entrevistas</li> <li>- Documentação Interna</li> </ul>
	Estratégia e Artefactos Culturais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estratégia da Empresa</li> <li>- Mercados onde a Empresa opera e concorrência</li> <li>- Visão, valores e missão da organização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observação Participante</li> <li>- Entrevistas</li> <li>- Site online da Empresa</li> </ul>
<b>Organização do Trabalho e Percepção dos Trabalhadores</b>	Tipo de Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabalho em equipas</li> <li>- Critérios de Selecção das equipas</li> <li>- Processo de Desenvolvimento de projectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observação Participante</li> <li>- Entrevistas</li> </ul>
	Tecnologias Utilizadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formas e Tipos de comunicação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observação Participante</li> <li>- Entrevistas</li> </ul>
	Caracterização do Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição de Objectivos</li> <li>- Autonomia</li> <li>- Variedade</li> <li>- Enriquecimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observação Participante</li> <li>- Entrevistas</li> </ul>
	Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Metodologia "SCRUM"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observação Participante</li> <li>- Entrevistas</li> </ul>

## Apêndice 4 - Organograma

### NÍVEL DE TOPO:



### DETALHE (Por área):

