

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E ÉTICA NUM CONTEXTO DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA – ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE DOIS CONTEXTOS CULTURAIS DIFERENCIADOS

Maria de Fátima Jorge Oliveira, Universidade de Évora

RESUMO

A Gestão de Recursos Humanos é, indubitavelmente, uma área de dimensão e importância estratégica.

Os Sistemas de Informação de Gestão de Recursos Humanos SIGRH com elevados níveis de integração potenciam uma gestão integrada de recursos humanos, a concepção e implementação de novos modelos de estruturação da função, uma partilha efectiva da função de gestão de recursos humanos e o verdadeiro *empowerment* através de soluções como o *management self-service* e *employee self-service*.

Através da análise comparativa de duas realidades organizacionais com contextos culturais muito distintos, uma multinacional e um instituto público, que foram objecto de estudo de caso, pretendemos evidenciar os impactos dos SIGRH na Gestão de Recursos de Humanos e um conjunto de limites éticos a ter em consideração quando se concebem e implementam esses mesmos sistemas.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Sistemas de Informação de Gestão de Recursos Humanos, Cultura Organizacional e Ética

ABSTRACT

The Human Resource Management is, undoubtedly, an area of dimension and strategic importance.

The Human Resource Management Information Systems (HRMIS) with high levels of integration allow a set of organizational changes: an integrated human resource management; the conception and implementation of new models structure of the function; the effective share of the human resource management function and an effective empowerment through solutions as the management self-service and the employee self-service.

We present the comparative analysis of two organizational realities with distinct cultural contexts, a multinational one and a public institute.

With these case studies, we intend to evidence the impacts of the HRMIS in the Human Resource Management and a set of ethical limits that we must have in consideration on the conception and implementation of these information systems.

KEY WORDS: Strategic Human Resource Management, Human Resource Management Information Systems, Organizational Culture and Ethics.

1. INTRODUÇÃO

O artigo que se apresenta insere-se no âmbito do estudo empírico levado a cabo no âmbito de uma tese de doutoramento intitulada “Impactos e Limites Éticos dos Sistemas de Informação/Tecnologias de Informação e Comunicação (SI/TIC) na Gestão de Recursos Humanos”, apresentada na Universidade de Évora em Julho de 2003, da autoria de Fátima Jorge e sob orientação científica do Prof. Doutor Carlos Zorrinho, professor catedrático da Universidade de Évora.

O objectivo deste artigo é a apresentação de uma análise comparativa que resultou da realização de dois estudos de casos levados a cabo em dois contextos culturais diferenciados: um caso realizado num ambiente de uma organização multinacional e o outro num organismo público.

Utilizámos métodos de investigação *interpretativa* conforme referem (Walsham, 1993, cit. por Soares e Leonardo, 2001, 24) com o objectivo de conseguir uma compreensão do contexto de análise multi-dimensional da integração das três variáveis, objecto de análise neste trabalho de investigação. Apercebemo-nos que a metodologia adequada para conseguir construir uma leitura sobre os processos de influência sistémica das três dimensões em análise, a Gestão de Recursos Humanos (GRH), o Sistema de Informação de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH) e a Ética, era como referem (Checkland e Scholes, 1990) e (Checkland e Holwell, 1998), citados por Soares e Leonardo (2001, 24) a perspectiva interpretativa. Esta opção interpretativista permite que um grupo de pessoas num contexto organizacional possa expressar, conceptualizar e avaliar os objectivos de melhoria ou os impactos de uma situação problemática e /ou complexa. A metodologia dos Estudos de Caso que utilizámos, na parte empírica deste trabalho, integra-se nesta perspectiva interpretativa.

Na verdade, esta perspectiva de “interpretação construtivista” que está subjacente ao desenvolvimento de alguns modelos da Gestão de Recursos Humanos, dos Sistemas de Informação suportados por Tecnologias de Informação e Comunicação (SI/TIC), e da Decisão Ética é a mais adequada para a condução da investigação em causa, em função das suas características, como referem (Walsham, 1995; Garcia e Quek, 1997), referenciados por Nascimento e Machado (2001, 30) e “não para servir de contra-ponto às abordagens positivistas”, mais facilmente utilizadas e aceites na investigação dominante em muitas áreas da Gestão.

Revemo-nos, inteiramente, nas justificações apontadas, pelos autores atrás referidos, para a adopção da abordagem interpretativa, também nós fizemos esta opção metodológica por reconhecermos que “os problemas complexos e em processo de transformação são difíceis de medir e quantificar e que procurar fazê-lo se revela, por vezes, uma tarefa inapropriada e mesmo enganadora” como afirmam (Rubin e Rubin, 1995). Este reconhecimento contribuiu decisivamente para explorar o potencial dos estudos interpretativos e o uso de métodos qualitativos.

Podem-se realçar algumas ideias-chave que resultam desta abordagem:

- O nosso conhecimento da realidade é uma construção social desenvolvida por actores humanos, podendo ser fundamentalmente obtida através de criações sociais, como a linguagem, os significados partilhados, a consciência e outros artefactos sociais (Klein e Myers, 1999, cit. por Nascimento e Machado, 2001). De acordo com estes princípios e através destes artefactos, a obtenção de dados sem contexto é uma tarefa difícil ou mesmo impossível, na medida em que as pré-concepções do investigador são sempre utilizadas para conduzir o seu processo de investigação (Walsham, 1995; Lee,

1999). Nesta linha de pensamento, no domínio do interpretativismo, o investigador deve considerar-se, ele próprio, como um instrumento de observação.

- A presunção de que um fenómeno necessita de ser estudado dentro e em conjunto com o contexto no qual se desenvolve. Isto implica que em diferentes contextos, diferentes interpretações do mesmo fenómeno podem ser obtidas (Klein e Myers, 1999), e que uma relação contínua bidireccional entre o contexto e o fenómeno em investigação devem ser considerados.
- A natureza da relação entre o entrevistador e o entrevistado. O entrevistado é considerado como um “interveniente” no processo de investigação, mais do que um “objecto” dessa investigação e a relação entre os actores é uma parte fundamental desse processo e nunca um desvio (King, 1994).
- Os estudos confirmativos utilizam grandes quantidades de dados seleccionados normalmente de forma aleatória para suportar um conjunto de hipóteses baseadas numa teoria existente. Pelo contrário, a utilização de entrevistas semi-estruturadas, neste contexto, procura extrair estruturas a partir de pequenas mas valiosas contribuições identificadas: nesta abordagem o modelo segue os dados (Janson, Guimarães et al., 1997).
- A utilização de entrevistas semi-estruturadas, com um guião aberto que funciona como uma “agenda escondida” (Oppenheim, 1992) para a entrevista responde aos objectivos citados. O guião permite ao investigador conduzir a entrevista como resultado do próprio processo de entrevista, proporcionando-lhe as condições para aprofundar alguns tópicos e o reordenar da ordem pela qual as questões são colocadas, sem contudo perder o controlo da entrevista.

Consideramos que proceder a uma análise comparativa entre os dois casos, evidenciando as convergências e divergências no que concerne aos modelos e práticas de Gestão de Recursos Humanos e de Gestão Ética adoptados nas duas organizações face ao potencial teórico dos Sistemas de Informação de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH) implementados é acrescentar valor à metodologia dos Estudos de Caso.

2. ETAPAS DO DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO EMPÍRICO

2.1 CONTACTOS COM AS EMPRESAS FORNECEDORAS DE APLICAÇÕES DE RH

O trabalho empírico realizado desenvolveu-se em duas etapas:

A primeira etapa envolveu contactos com as empresas fornecedoras de aplicações de RH com maior quota de mercado em Portugal. Este trabalho iniciou-se no ano de 1998 através de pesquisas suportadas na web, pela observação participante em sessões de demonstração das aplicações de software para RH e contactos informais em *stands* de exposição das conferências anuais da Associação Portuguesa de Gestores e Técnicos de Recursos Humanos APG.

Tendo em atenção que pretendíamos analisar aplicações com elevados níveis de integração aplicações *ERP*, decidimos estreitar contactos com as empresas *SAP Portugal*, a *Meta 4 Portugal* e a *4 SIR*. Nas três empresas assistimos a demonstrações dos produtos com clientes reais e potenciais, tendo-nos sido fornecida pelas empresas documentação detalhada sobre questões técnicas e de funcionalidades das aplicações. Apesar da fraca

quota de mercado da empresa *PeopleSoft* em Portugal, sabíamos que esta foi pioneira, em termos mundiais, no desenvolvimento de aplicações *ERP* para a área de Recursos Humanos. Para além das frequentes pesquisas na internet, no *site* da empresa e das consultoras que lhe estão associadas, procedemos à aquisição e análise do mais recente manual da *PeopleSoft* (2001), realmente completo e esclarecedor sobre o potencial da aplicação.

Sabendo que estas quatro empresas utilizam, na construção das suas aplicações de Recursos Humanos, bases de dados da empresa *Oracle*, estabelecemos contacto com a *Oracle Portugal* que nos facultou toda a documentação relativa aos conteúdos das bases de dados.

2.2 CRITÉRIOS DE ESCOLHA DAS EMPRESAS E INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS

A segunda fase do desenvolvimento do trabalho empírico, teve por base a definição de critérios de escolha das empresas objecto de estudo, o desenvolvimento dos instrumentos de recolha de dados, entrevistas semi-estruturadas e inquéritos de aplicação não presencial, aplicação desses instrumentos e interpretação de resultados.

Tendo por objectivo analisar, simultaneamente, os principais impactos sócio-organizacionais e limites éticos dos SI/TIC na Gestão de Recursos Humanos, pareceu-nos imprescindível alargar o espectro da nossa análise a ambientes organizacionais de dois contextos culturais diferenciados. Tínhamos, desta forma, expectativas de recolher percepções diversas sobre a problemática em análise, atendendo aos padrões de leitura distintos, influenciados determinantemente pelo contexto cultural. Seleccionámos uma empresa multinacional e um Organismo da Administração Pública. As razões da escolha destas duas organizações foram fundamentalmente as seguintes:

1. Conseguir ter uma perspectiva de realidades, aparentemente, antagónicas, de uma Organização global *versus* uma Organização Local.
2. Estudar uma organização empresarial *versus* uma organização de serviço público sem fins lucrativos.
3. Depois de se ter estudado uma empresa transdisciplinar de origem europeia no âmbito da tese de Mestrado, considerámos interessante ter uma perspectiva comparativa de uma empresa multinacional de origem americana, país onde surgiu o conceito de “corporate culture”.
4. A escolha de um Instituto Público prendeu-se com razões de oportunidade de observar e analisar alguns indícios de casos de inovação sócio-organizacional e tecnológica no contexto da Administração Pública portuguesa rotulada, frequentemente, de burocrática, pesada, ineficaz e obsoleta, em termos de estruturas e processos de inovação.

Como procedemos à escolha de apenas uma organização de cada um daqueles contextos, num universo tão vasto de opções? Esta selecção resultou de dois tipos de procedimentos:

- Através de uma listagem referenciada dos clientes de cada uma das empresas fornecedoras de aplicações de RH, com efectiva implementação bem sucedida da aplicação – listagem de clientes fornecidas pelas empresas *SAP*, *Meta 4* e *4 SIR*;

- Desta lista qualificada, procedemos a uma pré-selecção de algumas Organizações. Estabelecemos, para o efeito, contactos formais, através de carta, apresentando os objectivos do estudo de caso, e a extensão da análise através da referência dos instrumentos e técnicas da recolha de dados a utilizar, bem como os *timings* do estudo.

Um estudo de caso realizado no âmbito de uma tese de doutoramento tem um calendário de realização a cumprir, que nem sempre se compatibiliza com as agendas sobrecarregadas dos informantes-chave das organizações. Por este motivo, tivemos, como é óbvio, em conta, a dimensão, complexidade e imagem da organização a estudar, mas também, e não menos importante a disponibilidade e espírito de abertura dos responsáveis para a realização do estudo de caso nos prazos previstos no calendário da tese.

A organização multinacional escolhida, para além de constar na listagem de clientes da empresa *SAP*, no módulo RH, tínhamos tido a oportunidade de estabelecer contacto pessoal com o Director de Recursos Humanos, aquando da apresentação de uma comunicação sobre a GRH da empresa, numa Conferência onde estivemos presentes. Na altura da selecção da organização de âmbito multinacional, fizemos o primeiro contacto formal com a empresa multinacional, que, na pessoa do seu Director de Recursos Humanos, se disponibilizou inteiramente para participar neste projecto.

O organismo da administração pública seleccionado foi um Instituto Público. Apenas, na listagem fornecida pela empresa *Meta 4*, constava um organismo pertencente à administração pública.

Face a este cenário, de quase total inexistência de organismos públicos com sistemas de informação de gestão de Recursos Humanos, estabelecemos um contacto formal com o Departamento de Recursos Humanos desse Instituto Público. A responsável pelo Departamento revelou significativa abertura e disponibilidade para realizar o estudo de caso, tendo-nos esclarecido, na altura, que a aplicação da empresa *Meta 4* não estava ainda integralmente implementada, por razões de carácter financeiro e de mudança de Conselho Directivo. Apesar desta limitação, e atendendo à dimensão, estrutura e funcionamento da Gestão de Recursos Humanos e grau de inovação dos modelos organizacionais desse Instituto Público, face ao contexto da administração pública portuguesa, não hesitámos na sua escolha.

Apesar dos estreitos contactos que estabelecemos com a empresa *4SIR*, não se veio a concretizar a possibilidade de realizar um Estudo de Caso em alguma das suas empresas clientes, por não terem nenhum cliente no âmbito da Administração Pública portuguesa. Da sua longa lista de clientes faziam parte algumas empresas multinacionais, principalmente da indústria farmacêutica, no entanto, atendendo à disponibilidade previamente demonstrada pela empresa Multinacional, não encetámos nenhum contacto com empresas clientes da *4SIR*.

Utilizámos um conjunto de métodos de recolha de dados: análise documental, observação participante, entrevistas semi-estruturadas e aplicação de inquéritos.

A construção dos guiões de entrevista semi-estruturadas aplicadas à Direcção de Recursos Humanos e aos Responsáveis pela Implementação do Sistema de Informação de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH), obedeceu a um misto de questões abertas, questões semi-abertas e questões fechadas.

O guião de entrevista à DRH dividiu-se em cinco partes:

- i. Caracterização individual e situação profissional;

- ii. Informações sobre a Organização;
- iii. Gestão e Políticas de Recursos Humanos;
- iv. Sistemas de Informação de GRH;
- v. Cultura e Ética Organizacional.

O guião de entrevista ao Responsável pela Implementação do SIGRH, dividiu-se em quatro partes:

- i. Caracterização individual e situação profissional;
- ii. Caracterização da Aplicação de GRH;
- iii. Impactos do SIGRH;
- iv. Cultura e Ética Organizacional.

O questionário aos Utilizadores do Sistema, dividiu-se em quatro partes:

- i. Caracterização individual e situação profissional;
- ii. Percepções sobre a Cultura Organizacional;
- iii. Percepções sobre os SI/TIC implementados na Organização;
- iv. Percepções sobre o Clima Ético da Organização.

Os dados obtidos através da realização das entrevistas semi-estruturadas, foram *tratados* de duas formas: as questões abertas foram tratadas utilizando o método da análise de conteúdo. As questões fechadas, tal como ocorreu no tratamento dos dados do questionário, foram tratadas no programa SPSS *Statistical Package for the Social Sciences*, utilizando-se, fundamentalmente, a análise da distribuição de frequências dos dados obtidos e das percentagens. Dado o tamanho reduzido do universo em estudo, este tratamento foi considerado suficiente para a concretização dos objectivos.

3. ANÁLISE COMPARATIVA DAS DUAS ORGANIZAÇÕES

Tal como já referimos as razões para a escolha de duas Organizações com contextos sectoriais de dimensão e de localização tão diferenciados e hipoteticamente com antagonismo de interesses, tiveram subjacente a ideia de conseguir observar pontos de contacto entre as duas realidades, objecto de estudo de caso. Iremos, por isso, de forma sintética, proceder a uma análise comparativa de um conjunto de dimensões abordadas através da realização das entrevistas e da aplicação dos inquéritos.

Verifica-se que existe nas duas Organizações uma estratégia de Recursos Humanos (RH) formalmente definida. Observa-se, igualmente, integração da estratégia de RH com a estratégia do negócio¹, estando presente o Modelo Holístico da integração da estratégia de RH na Multinacional e o Modelo de Diálogo no Instituto Público.

No que respeita à estruturação da função RH, estamos perante dois Modelos de Estrutura² diferentes. Na Multinacional aplica-se o *Modelo C* – o Departamento de Recursos Humanos como parceiro dos gestores de

¹ Estes modelos de integração da Estratégia de RH com a Estratégia do Negócio são apresentados por (Torrington e Hall, 1998).

² Na definição dos modelos de estruturação da função RH, apoiámo-nos em (Câmara, et. al., 1997).

linha, no Instituto Público estamos perante a adopção do *Modelo B* – o Departamento de Recursos Humanos como órgão executivo da GRH, se bem que não numa forma pura, uma vez que se consultam as chefias.

Relativamente às principais dimensões de RH (Neves, 2000), analisadas através da entrevista aos responsáveis pela Gestão de Recursos Humanos das Organizações e das percepções obtidas pela aplicação dos inquéritos, podemos evidenciar, comparativamente, os seguintes aspectos:

- É dada bastante importância à dimensão **Gestão do Emprego** nas duas Organizações estudadas. Destacáramos a Política de Avaliação de Desempenho, bastante importante nos dois casos, mas cuja importância é paradigmática no caso do Instituto Público, no contexto da Administração Pública Portuguesa. Realce-se o facto de que a implementação do novo sistema de Avaliação de Desempenho e a adopção de uma filosofia de Gestão por Objectivos, constavam das principais prioridades no âmbito da GRH, incluídas no plano de actividades de 2002.
- No que concerne à dimensão **Recrutamento, Selecção e Integração**, é de notar que ambas as Organizações utilizam técnicas de análise prospectiva do mercado de trabalho e combinam formas convencionais de recrutamento com recrutamento *on-line*. As duas Organizações definem, previamente, regras e critérios de selecção; tentam ter critérios de rigor e isenção na selecção dos candidatos, não tendo qualquer prática de discriminação; no processo de selecção privilegiam os aspectos de experiência e qualificação dos candidatos mas tentam ter em conta as características morais dos indivíduos, sempre que seja possível percepcioná-las. Refira-se ainda, que esta dimensão se desenvolve internamente na Multinacional e é feita em regime de *outsourcing* no Instituto Público. Registe-se que ambas as Organizações têm um plano de integração para os novos Colaboradores.
- A dimensão **Formação e Desenvolvimento** apresenta boas performances nas duas Organizações, quer no que se refere ao diagnóstico das necessidades, elaboração do plano de formação, oferta formativa e métodos de validação de eficácia da mesma. Na componente Comunicação Interna, observa-se a existência de um leque diversificado de meios e instrumentos de comunicação interna. Evidencie-se, no entanto, o facto da *intranet* ter tido um maior impacto na agilização do processo de Comunicação Interna no Instituto Público do que na Multinacional.
- A dimensão de **Manutenção de Recursos Humanos** apresenta, indubitavelmente, uma melhor performance na Multinacional do que no Instituto Público. Destacaremos, porém, alguns pontos relevantes desta dimensão. No Instituto Público, a aplicação da Meta4 foi decisiva para aumentar a eficácia e flexibilizar o sistema de remuneração e incentivos; na Multinacional, em que se utiliza a aplicação RH da empresa *SAP*, o sistema de remuneração e incentivos é feito em regime de *outsourcing*. No que toca aos serviços de medicina no trabalho, o Instituto Público oferece-os aos seus Colaboradores através de uma empresa da especialidade subcontratada para o efeito, a Multinacional dispõe de serviços internos de medicina do trabalho e medicina curativa. Registe-se que é afirmado pelos entrevistados e inquiridos das duas Organizações, que os dados sobre a saúde dos colaboradores são tratados com a máxima confidencialidade e privacidade no tratamento e divulgação da informação.

No que concerne aos itens sobre os Sistemas de Informação poderemos evidenciar o seguinte:

A utilização média dos SI/TIC nas duas Organizações é de 75%.

No que concerne à preparação para o uso de TIC, constata-se que é bom nas duas Organizações, tendo o seu impacto sido fortemente positivo na cultura das Organizações.

As Organizações estudadas encontram-se na fase de informatização de toda a Organização.

Destaque-se a atitude positiva dos Gestores face às TIC e aos novos métodos de trabalho, nos dois contextos organizacionais estudados.

Na Multinacional, optou-se por um SIGRH descentralizado selectivamente. No Instituto Público, dada a fase em que se encontra o processo de implementação da aplicação da empresa *Meta4*, o SIGRH ainda é centralizado na Direcção de Recursos Humanos.

Relativamente às percepções que os utilizadores do SIGRH têm sobre os impactos do mesmo na performance da função RH, constata-se um antagonismo de percepções nas duas realidades organizacionais observadas. A maioria dos inquiridos da empresa Multinacional não observou modificações significativas na performance da função RH, contrariamente à grande maioria dos inquiridos do Instituto Público, que afirmou ter detectado melhorias na função RH.

As chaves de acesso ao SIGRH baseiam-se, principalmente, no tipo de informação solicitada e na autorização prévia das chefias.

No que concerne às questões sobre níveis de satisfação, valores e condutas éticas poderemos apresentar as seguintes conclusões:

É de evidenciar o grau de extrema satisfação dos dois responsáveis de RH das Organizações estudadas, relativamente ao trabalho que desenvolvem, tendo sido, por nós constatado, um significativo sentido de pertença e de implicação nas organizações em que trabalham.

Destaque-se os graus de satisfação bastante elevados manifestados pelos colaboradores da Multinacional, em contraposição com o nível de indiferença nem satisfeitos, nem insatisfeitos dos inquiridos do Instituto Público. Ressalve-se, no entanto, a existência de um bom clima de relacionamento entre os colegas de trabalho, bem como os níveis de satisfação relativamente ao trabalho que realizam, o que quer dizer que estamos perante duas Organizações com pessoas intrinsecamente motivadas pelo conteúdo e desafio do seu trabalho.

Na Multinacional e no Instituto Público dá-se reconhecida importância aos valores de inovação tecnológica e organizacional, de competência técnica dos Colaboradores, bem como ao clima de relacionamento das pessoas no contexto de trabalho. Verificamos que as Organizações estudadas se orientam³ para os clientes, para uma cultura suportada por elevadas performances, não descurando a orientação para as pessoas da Organização, os clientes internos.

Relativamente às perspectivas orientadoras das condutas dos Responsáveis de RH das Organizações em análise, segundo a afirmação dos mesmos, aquelas integram-se numa lógica de ética consequencialista (Kallman e Grillo, 1996), o mesmo ocorrendo ao nível da gestão cimeira das duas unidades económicas estudadas.

³ Esta análise das tendências de orientação dos comportamentos e condutas das Organizações, tem subjacentes as seis dimensões do modelo de (Hofstede, 1997).

Tendo por base as percepções dos entrevistados e inquiridos, podemos afirmar que o Instituto Público tem um comportamento bastante ético e a Multinacional um comportamento muitíssimo ético. Esta empresa tem um código de ética e de conduta concebido pela sede da empresa e traduzido e divulgado junto dos vários estabelecimentos espalhados pelo mundo inteiro. O Instituto Público não tem nenhum código de ética e conduta concebido pelo Organismo, regendo-se pelo código ético da Administração Pública Portuguesa.

No que se refere à existência de mecanismos de controlo sobre as pessoas, refira-se que existe relógio de ponto no Instituto Público, o mesmo não ocorrendo na Multinacional, pretendendo-se fomentar o valor do auto-controlo e da responsabilização de cada colaborador.

Instrumentos de comunicação interna e externa, como o e-mail e a Internet, estão disponíveis para serem utilizados pela generalidade das pessoas. Existem, no entanto, algumas restrições de acesso a alguns sítios da Internet.

4. CONCLUSÕES

Apesar do enorme potencial dos Sistemas de Informação de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH), no que concerne à possibilidade de adopção de novos modelos de Gestão de Recursos Humanos, assentes na partilha da função GRH pelas chefias intermédias, verificamos que nas realidades observadas este potencial ainda está muito aquém da concretização que seria desejável.

Corroboramos, uma vez mais, o pressuposto de que a tecnologia é neutra (Friedberg e Crozier, 1977; Kovács, 1994). Um SIGRH permite a descentralização e o *empowerment* no que se refere às decisões de GRH, mas a efectivação destas práticas depende da decisão estratégica dos actores organizacionais envolvidos.

Como está patente nas duas realidades organizacionais estudadas, é de ressaltar os perfis dos responsáveis dos Departamentos de Recursos Humanos. Nas dois estudos de caso levados a cabo estes foram os líderes privilegiados nos processos de planeamento e implementação dos processos de mudança tecnológica e organizacional, bem como nos processos sistemáticos de veiculação de valores e pressupostos organizacionais que constituem a génese dos modelos de gestão pela cultura ética (Cortina, 1994; Reto e Lopes, 1990).

5. BIBLIOGRAFIA REFERENCIADA E CONSULTADA

Amaral, Luís, Pires, José Adriano, 2001, “O comércio electrónico: uma abordagem sistémica”, *Sistemas de Informação*, APSI, nº 14, p. 49-58.

Anderson, Lyn (2001), *Understanding PeopleSoft8*, PeopleSoft Press.

Câmara, Pedro B. et al, (1997) *Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Lisboa, Publicações D. Quixote, 1ª Edição.

Carrol , Stephen, GANNON, Martin J., (1997), *Ethical Dimensions of International Management*, London, Ed. Sage.

Ceriello, Vincent R., (1998), *Human Resource Management Systems*, Jossey- Bass, 2ªed..

Checkland, P., Holwell ,S., (1998), *Information, Systems and Information Systems: Making sense of the field*, WILEY.

- Checkland, Scholes, (1990), *Soft Systems Methodology in Action*, WILEY.
- Chiavenato, Idalberto, (1998), *Recursos Humanos*, Ed. Atlas, 5ª Edição, Ed. Compacta.
- Cortina, A., Conill J., Domingo, A., (1994), *Ética de la Empresa*, Madrid, Ed. Trotta.
- Friedberg, Erhard, Crozier, Michel, (1977), *L'Acteur et l'Système*, Paris, Ed. Seuil.
- Garcia, L., Quek F., (1997) "Qualitative Research in Information Systems: time to be subjective?", *Proceedings of the IFIP TC 8 WG8.2 International Conference on Information Systems :Information Systems and qualitative research*, Philadelphia, Pennsylvania, USA.
- Habermas, Jurgen, (2000), *Comentários à Ética do Discurso*, Lisboa, Instituto Piaget.
- Hofstede, Geert, (1997), *Culturas e Organizações*, Lisboa, Ed. Sílabo.
- Hubbard, Joan C., Forcht, Karen A., Thomas, Daphynes, (1998), "Human Resource Information Systems: An overview of current ethical and legal issues", *Journal of Business Ethics*, vol 17, 1319-1323.
- Janson, M. Guimarães T., (1997), "Exploring a Chairman of the Board's Construction of Organizational Reality: The Colruyt Case", *Proceedings of the IFIP TC 8 WG8.2 International Conference on Information Systems: Information Systems and qualitative research*, Philadelphia, Pennsylvania, USA.
- Jorge (Fátima), (2002), *Impactos e Limites Éticos dos SI/TIC na Gestão de Recursos Humanos*, Tese de Doutoramento, Universidade de Évora.
- Jorge, Fátima, (2000), "A Gestão de Recursos Humanos face ao desafio dos SI/TIC – o levantar de algumas questões éticas", *Recursos Humanos Magazine*, Lisboa, Ano 2, nº 9, Julho/Agosto, p. 51-59.
- Kallman, Ernest A., Grillo, John P. (1996), *Ethical Decision Making and Information Technology*, McGraw-Hill, 2ª Ed.
- King N., (1994), *The Qualitative Research Interview – Qualitative Methods in Organizational Research*, London, Sage Publications.
- Kinnie & Arthur's, (1993), "Will personnel people ever learn to love the computer?" *Personnel Management*, pp. 46-51, in Ferris, Gérald, Eds, *Handbook of Human Resource Management*, Ed. Blackwell, p. 160.
- Klein, H. K. Myers, M. D., (1999), "A set of principles for conducting and evaluating interpretative field studies in information's systems", *MIS Quarterly*, 23, 1, pp. 67.
- Kovács, Ilona, (1994), "Tecnologias Avançadas de Produção: As Novas Potencialidades", Working Papers, SOCIUS, ISEG, N°2/94:4-5.
- Lee, A. S., (1999), *Researching MIS – rethinking management information systems*, New York, USA, Oxford University Press.
- Leonard B., (1991), "Open and Shut HRIS", *Personnel Journal* 70 7, pp.59-62.
- Lopes Albino, Reto Luís, (1990), *Identidade da Empresa e Gestão pela Cultura*, Lisboa, Ed. Sílabo.
- Moreira, José Manuel, (1999), *A Contas com a Ética Empresarial*, Cascais, PRINCIPIA.

Nascimento, José Carlos, Machado, Altamiro Barbosa, (2001), “A gestão de SI e o desenvolvimento dos seus profissionais: uma abordagem qualitativa”, *Sistemas de Informação*, APSI, nº 14/2001 29-35.

Neves, José Gonçalves das, (2000), *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa, Editora RH.

Oppenheim, A. N., (1992), *Questionnaire Design – Interviewing and Attitude Measurement*, Pinter.

Pasqualetto, (1994), “Personnel computing: Staffing, Privacy and Security Measures”, *Personnel Journal*, Supplement, pp.15-16

Peretti, Jean-Marie, (1993), *Gestion de Ressources Humaines assistée par ordinateur*, Paris, Ed. Liaisons.

Peretti, Jean-Marie, (1997), *Recursos Humanos*, Lisboa, Edições Sílabo.

Pincus, Laura B., (1997), *Perspectives in Business Ethics*, McGraw-Hill.

Ramos, Isabel, Carvalho, João Álvaro, (2000), “As razões estruturais, sociais, políticas e simbólicas da satisfação com a utilização de sistemas informáticos: um estudo de caso”, *Sistemas de Informação*, nº 13, pp. 47-64.

Rubin, H. J., Rubin I.S., (1995), *Qualitative Interviewing – the art of hearing data*, Sage Publication.

Sainsallieu, R., (1987), *Sociologie de l'Organisation et de l'Entreprise*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques & Dalloz, Paris.

Scott Morton, M.S., (1991), *The Corporation of the 1990: Information technology and organizational transformation*, New York: Oxford University Press, pp.61-92, cit. por Ferris, Gerald.,(1995), Eds, *Handbook of Human Resource Management*, USA, Ed. Blackwell, p. 162.

Snell Scott A., Pedigo, Patricia R., Krawiec George M., (1995), “Managing the Impact of Information Technology on Human Resource Management” – cap. 9, pp., 159-174, in Ferris, Gérald, (1995), Eds, *Handbook of Human Resource Management*, Ed. Blackwell.

Soares, António Lucas, Leonardo Pedro José, (2001), “A conceptual framework to support mediation of perspectives in information systems analysis: the case of an interpretative approach”, *Sistemas de Informação*, APSI, nº 14/2001 15 a 27.

Strauss, A. L., (1987), *Qualitative Analyses for Social Scientists*, New York, Cambridge University Press.

Strauss, A. L., Corbin J., (1994), *Grounded Theory Methodology: An Overview. In Handbook of Qualitative Research. N.K. Denzin e Y. S. Lincoln*, Sage Publications.

Torrington, Derek, Hall Laura, (1998), *Human Resource Management*, Prentice Hall, 4ª Ed.

Walker, Alfred J., (2001), *Web.Based Human Resources*, New York, McGraw-Hill.

Walshamg, (1993), *Interpreting Information Systems in Organizations*, Wiley.

Walshamg, (1995), “The emergence of Interpretivism in AS research”, *Information Systems Research*, 6, 4, pp. 376-394.

Winstanley, Diana, Woodall Jean, (2000), *Ethical Issues in Contemporary Human Resources*, London, MacMillan.