

As Tecnologias de Informação e Comunicação na Gestão Empresarial e o papel dos Recursos Humanos na sua potenciação

Rodrigo Teixeira Lourenço

Escola Superior de Tecnologia, Setúbal, Portugal

rlourenc@est.ips.pt

Henrique O'Neill

Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa, Portugal

henrique.oneill@iscte.pt

Resumo

Sendo as Tecnologias de Informação e Comunicação uma realidade incontornável na gestão das organizações actuais, urge uma reflexão profunda sobre o panorama actual das organizações portuguesas ao nível da utilização e potenciação destas tecnologias.

Este trabalho procurou estudar a perspectiva de alguns responsáveis relativamente ao uso e às potencialidades das TIC nas suas organizações. Nessa medida procurou-se compreender até que ponto estas tecnologias ocupam uma posição estratégica no futuro das suas organizações como elemento de inovação empresarial, assim como compreender a perspectiva desses mesmos responsáveis relativamente à importância da criação de competências nesta área por parte dos seus Recursos Humanos.

Para tal foram escolhidas e estudadas oito organizações da área do turismo da região de Setúbal. A escolha recaiu no turismo uma vez que é uma das actividades onde as TIC terão maior impacto na sua estrutura organizacional. Por outro lado a região de Setúbal é vista por muitos especialistas como uma das áreas geográficas nacionais com maior potencial de desenvolvimento turístico.

Com base nas entrevistas realizadas às organizações escolhidas, e através da base de dados criada, que permitiu co-relacionar todas as variáveis, foi possível concluir que a existência de competências internas nas organizações, no que respeita às TIC, tem consequências claras, não só na capacidade de desenvolvimento organizacional e de desenvolvimento das competências dos Recursos Humanos, mas também na capacidade de desenvolvimento de um sector cada vez mais está dependente destas novas tecnologias.

Palavras-chave: Cultura; organização; aprendizagem organizacional; competitividade; inovação; mudança; recursos-humanos; conhecimentos; competências; impacto organizacional dos SI/TI; internet; tecnologias de informação; tempo; espaço; sociedade.

1 Introdução

O actual artigo resulta da tese de dissertação apresentada em 2001, no âmbito do Mestrado em Ciências da Gestão do Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial (INDEG) do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE).

O estudo procurou compreender qual o papel que actualmente as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) ocupam na estratégia de algumas organizações da região de Setúbal, na área do turismo, e se, na perspectiva dos responsáveis organizacionais, as TIC são um verdadeiro instrumento estratégico que podem ser utilizadas para revitalizar as organizações e prepará-las cada vez mais e melhor para o exigente mercado mundial, ou, pelo contrário, são apenas vistas como mera iniciativa conjuntural, à qual as empresas aderem de modo a demonstrar vitalidade e inovação. Procurou-se compreender igualmente qual a sensibilidade dos gestores para a necessidade de investimento nas TIC como forma de modernização empresarial e de criação de competências internas que sustentem essa modernização e qual a importância dos Recursos Humanos para a utilização das TIC como base de desenvolvimento da sua organização.

Realizou-se uma análise horizontal a oito organizações da região de Setúbal de diferentes áreas de actividade turística, distribuindo-se em quatro PME's, três micro-empresas e um organismo público, por forma a se obter uma visão transversal e identificar características comuns entre as organizações empresariais na forma de abordar as TIC e na forma como essas tecnologias afectam e podem vir a afectar a sua empresa e o seu negócio.

Não pretendendo ser um estudo inovador na área das Tecnologias de Informação e Comunicação, este estudo veio proporcionar uma visão de uma realidade fundamental para as organizações actuais, mas focalizada sobre uma região e sobre o respectivo sector muito pouco estudados, permitindo conhecer algumas realidades até agora pouco analisadas e comprovadas.

2 Enquadramento

2.1 As Tecnologias de Informação e Comunicação e os Recursos Humanos.

O desenvolvimento da gestão empresarial, quer no seu âmbito mais estratégico, quer no seu âmbito mais operacional, passa, actualmente, por conseguir um bom entendimento entre as potencialidades das TIC em alterar, renovar e/ou aprofundar as competências fundamentais das empresas, e o empenho de toda a estrutura humana para aproveitar essas mesmas potencialidades.

Existe, no entanto, uma percepção generalizada de que a utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação pelas empresas portuguesas, nomeadamente pelas PME's, está longe de aproveitar todas as suas potencialidades na melhoria da eficácia organizacional. Por outro lado, parecem ser cada vez maiores as dificuldades em eliminar o hiato existente entre as TIC actualmente utilizadas pelas PME's nacionais e as TIC disponíveis no mercado.

“A capacidade de uma empresa para processar e distribuir informação internamente depende entre outros factores, dos Recursos Tecnológicos que tiver ao seu dispor, e da existência de Recursos Humanos capazes de os utilizar” (Santana e Diz, 1998). A ideia cada vez mais presente de que as organizações, para se desenvolver interna ou externamente, terão que caminhar para uma estrutura que assente, fundamentalmente, nos seus Recursos Humanos e Tecnológicos, leva a uma crescente preocupação com todas as questões que se prendem com a formação e aquisição de competências por parte desses mesmos Recursos Humanos, e com todas as questões ligadas com a inovação tecnológica e com as chamadas novas tecnologias. Aquilo a que Tom Peters (1994) chama *“A Empresa Curiosa”*, onde *“o único activo da fábrica é a imaginação humana”*.

Existe um elevado grau de interdependência entre a capacidade de inovação e mudança tecnológicas das empresas e o nível de conhecimento dos recursos humanos, quer na capacidade de compreender a relevância estratégica que as tecnologias assumem, quer na capacidade de retirar todas as potencialidades dessas mesmas tecnologias. Segundo o Estudo do GEPE (Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia, 1997), sobre inovação e gestão em PME's a competência tecnológica interna de uma empresa é *“definida como o conjunto de saberes de natureza técnica, detidos pela empresa, em consequência do processo de investimento tecnológico que conduziu à acumulação de conhecimentos e de recursos físicos e, sobretudo, humanos.”*

As TIC aparecem com duas vertentes distintas. Por um lado potenciam a mudança através da inovação organizacional. Ou seja, tem a capacidade de alterar a eficácia organizacional reformulando os processos de comunicação e de transferência de dados internos, assim como obrigando a organização a repensar a forma como está estruturado o seu negócio e a criar cenários de evolução do mesmo. Por outro lado, aparecem como forma dos Recursos Humanos melhorarem os seus conhecimentos quer relativamente à própria organização, quer relativamente às questões técnicas da sua actividade. Cardoso (1997) referindo-se a Tom Peters, afirma que *“é necessário apostar decididamente na formação, e incentivar um ambiente livre e divertido, estimular a inovação e o sentido empreendedor.”*

2.2 As Tecnologias de Informação e Comunicação e a actividade turística em Setúbal.

O Turismo assume-se como uma das actividades onde as TIC poderão vir a ter um papel mais relevante pois sendo considerada a indústria da globalização por excelência, conjuga, simultaneamente, uma elevada diversidade de actividades, com uma elevada dispersão e distanciamento geográfico entre os clientes e os produtos e serviços fornecidos. As importantes mudanças estruturais que as organizações e as actividades turísticas já estão actualmente a

sofrer, quer no modo como os produtos e serviços turísticos estão a ser produzidos e agregados, quer no modo como estão a ser promovidos, distribuídos, comercializados e vendidos, são reveladoras dos benefícios que o turismo poderá vir a tirar das TIC. Em primeiro lugar, pela coordenação e complementaridade das diferentes actividades e das diferentes organizações que as desenvolvem, uma vez que o sucesso turístico de uma região passa cada vez mais por uma oferta diversificada de subprodutos que em conjunto tenham a capacidade de criar uma região vendável turisticamente. A chamada sociedade da informação irá proporcionar à indústria do turismo a oportunidade de trabalhar em rede e de aumentar a sua competitividade. Em segundo lugar, pela possibilidade de potenciar essa coordenação e complementaridade, através da simplificação dos processos, baseado na maior rapidez de recepção e processamento da informação relativa à organização e ao mercado, e pelo aumento da eficiência das organizações com novos métodos de trabalho, melhor formação dos recursos humanos, maior rentabilidade e maiores oportunidades para a exploração de nichos de mercado. E em terceiro lugar, pela divulgação mais económica, mais esclarecedora e mais informativa, das diferentes actividades, facilitando o contacto entre cliente e organização fornecedora do produto ou serviço. *“As novas Tecnologias e a mundialização estão a determinar o aparecimento de novos tipos de empresas turísticas, melhor adaptadas em termos de dimensão às novas necessidades, mais integradas quer horizontal quer verticalmente e mais competitivas”* (Artur Santos Silva, 2000).

A capacidade de inovação assume-se, porém, como o passo fundamental para a melhoria das estruturas organizacionais turísticas em Portugal, e particularmente na região de Setúbal, pois é sabido que o desenvolvimento não só económico, mas também social, duas das prioridades da região, só acontecerá se for dada importância de base às competências científicas, técnicas e profissionais das organizações empresariais, públicas e sociais, e às redes organizacionais e infra-estruturas de cada região. *“A promoção da cultura científica é uma vertente importante do sistema de inovação regional, mas o seu efeito é de longo prazo e de difícil avaliação”* (Plano de Desenvolvimento da Região de Lisboa, Oeste e Vale do Tejo). Contudo, as práticas inovadoras podem não acontecer só ao nível das TIC. Muitas vezes os resultados a este nível resultam de práticas inovadoras a outros níveis, nomeadamente ao nível da formação e gestão dos Recursos Humanos, ao nível do desenvolvimento, planeamento, gestão e marketing de alguns produtos turísticos, ou ao nível da integração dos princípios e técnicas do desenvolvimento sustentável, incluindo rotulagem e sistemas de gestão ecológicos, uma vez que o *“como faz”* ganhará cada vez maior importância relativamente ao *“o que faz”*, onde muito mais que a quantidade, importará a qualidade. A Costa Azul tem um conjunto de factores que a posicionam como uma das zonas com maior potencial de desenvolvimento turístico, sector que poderá ter um papel fundamental de renovação e desenvolvimento de toda uma região cada vez

mais necessitada de iniciativas empreendedoras. O aproveitamento do potencial turístico inequívoco e da elevada taxa de desemprego da região, poderia transformá-la num pólo central alternativo e inovador, pensada para uma economia moderna e desenvolvida, onde as diferentes entidades que aí operem conjugassem para um fim comum, e onde as TIC funcionassem como um elo de ligação não só na parte interna dos sistemas empresariais, mas fundamentalmente nos relacionamentos externos do complexo sistema económico e social.

3 Modelo de análise

O estudo elaborado por Caldeira (1998) designado “*Compreender a adopção e o uso de Sistemas de Informação/Tecnologias de Informação em Pequenas e Médias Empresas Industriais*”, reflecte pormenorizadamente os factores organizacionais determinantes para a adopção e sucesso da implementação de Sistemas de Informação/Tecnologias de Informação (SI/TI) nas organizações industriais actuais, assim como a interacção existente entre eles.

Caldeira criou um esquema adaptado entre as quatro dimensões definidas por Pettigrew *et all* (1989 e 1991) e Whipp (1991) que influenciam a mudança estratégica nas organizações - o contexto externo, o contexto interno, os conteúdos e os processo - sustentando que a adopção e uso de SI/TI nas organizações tem similitudes com o processo de mudança organizacional (Figura 1).

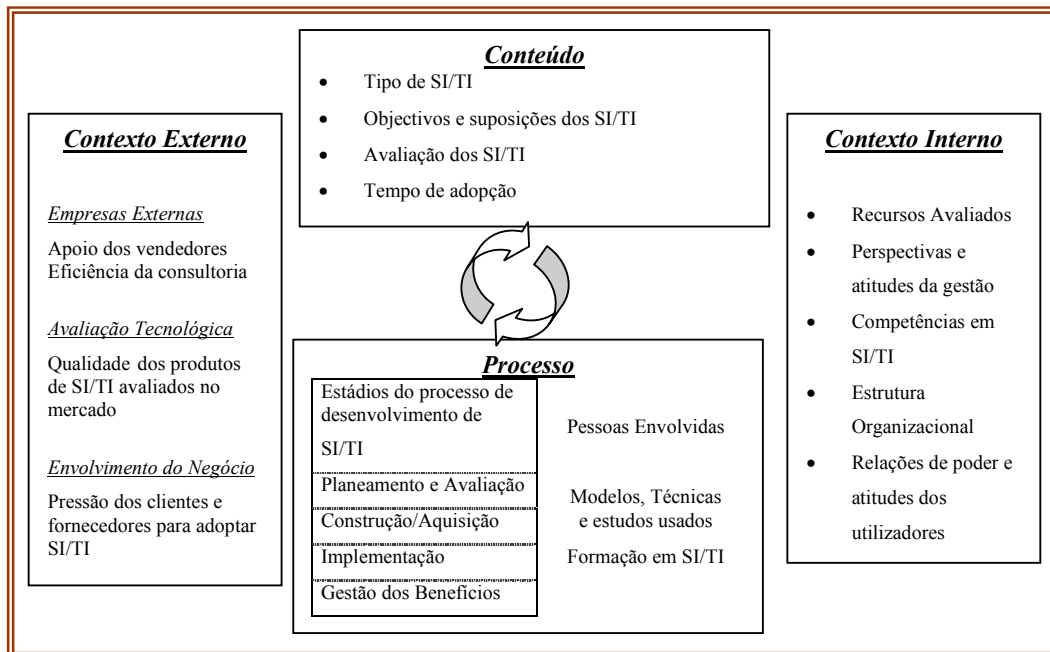


Figura 1- Estudo inicial para análise dos SI/TI em PME's ¹

¹ Fonte: Caldeira, *Understanding the adoption and the use of Information System/Information Technology in small and medium manufacturing enterprises*, Universidade de Cranfield, 1998, pág.29

Através de entrevistas semi-estruturadas aos actores chave na adopção de SI/TI nas organizações de doze empresas de sectores industriais distintos, Caldeira identificou os factores que de facto influenciam a adopção e uso dos SI/TI, classificados posteriormente em quatro grupo diferentes. Os *Factores Situacionais* que agruparam os pré-requisitos organizacionais que são importantes para a adopção e uso de SI/TI mas que não são críticos para a obtenção do sucesso. Os *Factores Determinantes*, ou seja, aqueles que se apresentam como explicativos do sucesso dos SI/TI. Os *Factores Consequentes* incluindo os factores que resultam dos pré-requisitos e dos factores determinantes. E os *Factores não Significantes* composto pelos factores que não se mostraram relevantes para o sucesso dos SI/TI (Figura 2).

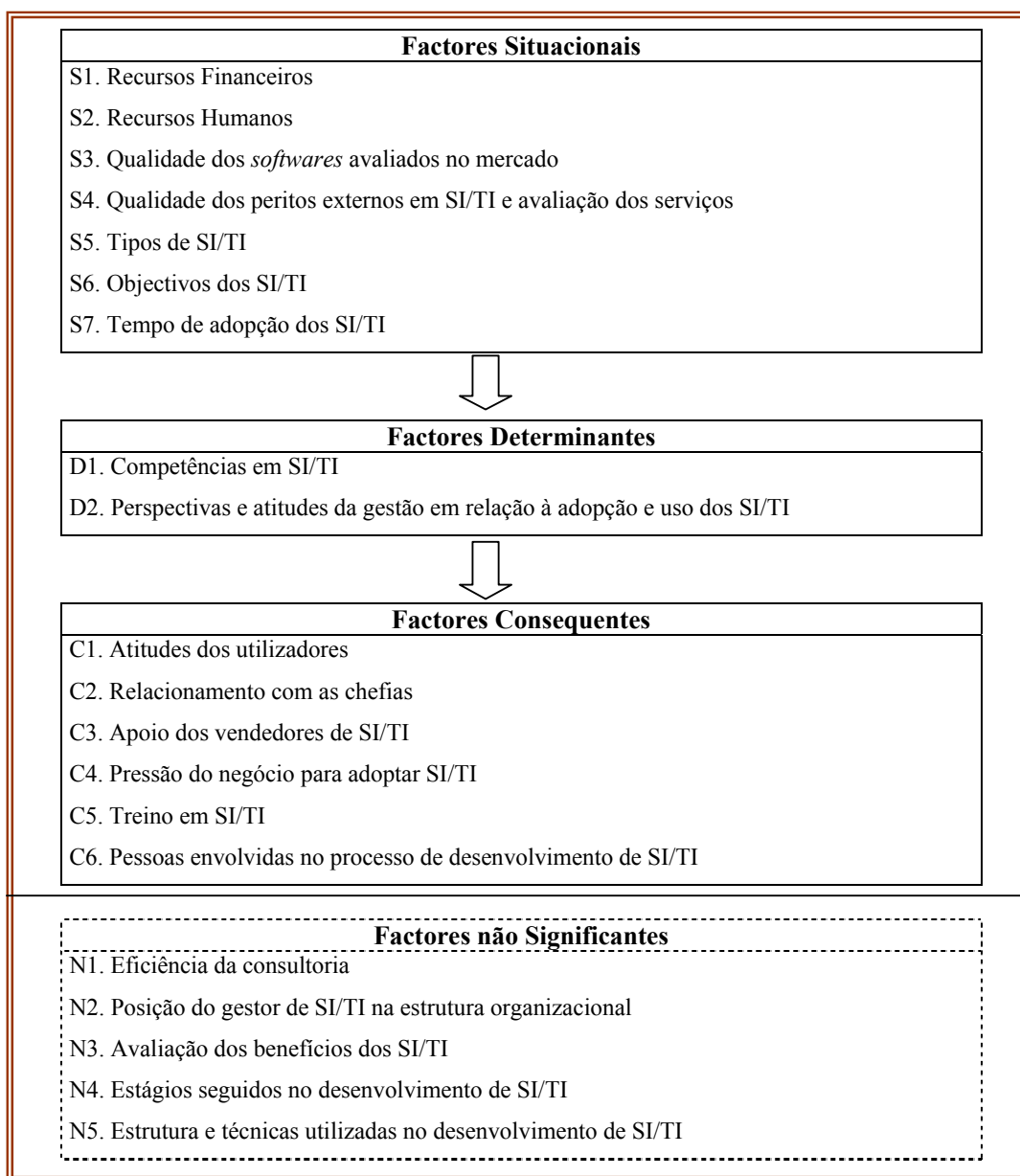


Figura 2 – Classificação dos factores associados ao sucesso dos SI/TI²

O estudo descrito neste artigo visou aplicar o modelo referido, elaborado num contexto industrial português e com objectivos concretos de explicação do sucesso da adopção e uso de SI/TI, a um outro contexto mais sectorial e mais limitado geograficamente, de modo a, por um lado, avaliar o grau de abrangência do modelo e verificar até que ponto o mesmo modelo, aplicado a uma outra realidade e numa outra perspectiva, resultariam as mesmas conclusões, e,

² Fonte: Caldeira, *Understanding the adoption and the use of Information System/Information Technology in small and medium manufacturing enterprises*, Universidade de Cranfield, 1998, pág.235

por outro lado, contribuir para compreensão de alguns dos pontos essenciais que resultaram das conclusões do modelo apresentado.

Assim, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas a oito organizações de diferentes áreas de actividade turística, tendo por base o guião da entrevista utilizada no modelo apresentado, embora numa versão reduzida e ligeiramente adaptada à realidade em causa, tendo todas as entrevistas sido gravadas e transcritas, de modo a possibilitar o seu tratamento informático. Foi realizada a análise de conteúdo das entrevistas através da:

- construção de variáveis de análise associadas às questões;
- redução das respostas a palavras ou expressões chave;
- da construção de base de dados em SPSS, através da categorização das respostas;
- da análise de frequências e correlações entre todas as variáveis;
- da associação das variáveis relativamente aos factores pré-determinados pelo modelo apresentado.

Por fim foi feita uma análise desses mesmos factores e dos novos factores encontrados, quer individualmente, quer na forma como eles se relacionam com as questões de investigação.

4 Análise dos Resultados

4.1 As Tecnologias de Informação e Comunicação como um instrumento estratégico para a competitividade das organizações através de processos inovativos.

“A criação de uma vantagem competitiva sustentável é a principal razão de ser de uma estratégia empresarial” (Freire, 1997). Embora olhando as TIC de forma diferente em função dos benefícios concretos que estas podem trazer às diferentes actividades desenvolvidas, todas as organizações estudadas reconhecem a importância do uso destas tecnologias, não só na actividade turística, mas em todas as indústrias em geral. A importância estratégica das TIC é amplamente reconhecida, sendo encarada como factor competitivo com impacto positivo no futuro das organizações. Os gestores olham para a informação como um dos factores mais importante na gestão de qualquer negócio e compreendem que, para além dessa informação, assume importância semelhante a sua velocidade de propagação. De um modo geral, as organizações estudadas olham para as TIC como um elemento fundamental da sua estratégia, já que *“hoje em dia é impossível trabalhar sem pensar em se estar informatizado, e acima de tudo actualizado”*, afirmou um dos gestores entrevistados.

No estudo realizado identificam-se empresas em diversos estágios de evolução. No patamar inicial as TIC são vistas como uma mera ferramenta ao serviço da gestão da organização, seja num âmbito contabilísticos, seja num âmbito de gestão de stocks, por exemplo. Em patamares intermédios, a divulgação à escala mundial, e a rápida comunicação entre os clientes e as próprias organizações, assumem especial importância. Em patamares mais evoluídos identificam-se organizações com uma clara perspectiva *Business to Business*, ou de perspectiva de coordenação e de globalização dos agentes da região. As TIC, para a esmagadora maioria dos empresários de turismo da região de Setúbal estudados, são vistas como “*um dos factores mais importantes para a implementação da estratégia da empresa (qualidade do serviço)*” afirma uma das organizações, assumindo-se como um dos factores fundamentais nas organizações turísticas “*considerando-se um erro se se dissociar as Tecnologias de Informação e os Sistemas de Informação do Turismo*”, pois “*o que se pode fazer de melhor pelo turismo é apoiar as Novas Tecnologias*” afirma outra.

Porém, a larga maioria das organizações estudadas é essencialmente reactiva relativamente às inovações tecnológicas esperando normalmente que aconteçam inovações no mercado para as adoptar, após ter existido uma experimentação comprovada pela concorrência. Verifica-se assim que existe essencialmente uma pressão do mercado na adopção de TIC, ou através da concorrência, ou dos vendedores destas tecnologias, não tendo sido manifestadas pressões de outras entidades com as quais as organizações trabalhem directamente. Apenas duas organizações afirmam sofrer influências dos clientes, manifestando assim características pró-activas em aspectos inovativos desta área. Os factores que ajudam a compreender as diferentes formas como as organizações estudadas encaram na realidade as TIC, são, em ordem progressiva de limitação:

- 1) A propriedade do capital /dimensão das organizações;
- 2) A existência de peritos internos nestas Tecnologias;
- 3) A existência de um Departamento Informático (pessoa ou pessoas exclusivamente dedicadas às questões informáticas);
- 4) A utilização de métodos e estágio no desenvolvimento de sistemas informáticos.

Em primeiro lugar, verifica-se que a propriedade do capital e a dimensão das organizações estudadas influenciam claramente a forma como estas olham para os investimentos futuros em TIC, contribuindo de uma forma definitiva para uma maior ou menor capacidade inovadora destas organizações. Enquanto que as organizações de maior dimensão e não detentoras do seu capital são mais clarividentes, mais ambiciosas, e olham para os custos destas tecnologias, não como um constrangimento, mas sim como um investimento, as organizações com menor dimensão, detentoras do seu capital, olham para os investimentos com menor clarividência e

ambição, vendo os custos destas tecnologias como verdadeiro condicionante à sua adopção. Será assim fundamental que, para que haja uma perspectiva evolutiva e inovativa ao nível das TIC, exista por detrás das organizações grupos económicos e financeiros que salvaguardem os riscos inerentes a esses processos evolutivos e inovativos.

Em segundo lugar, verifica-se que as organizações com maior dimensão e onde a gestão se diferencia do capital, possuem peritos em TIC, ao passo que as organizações mais pequenas, não os têm, já que afirmam não possuírem condições de ter nos seus quadros recursos especializados nesta área. A excepção acontece numa organização que, pertencendo ao grupo das maiores, não possui peritos nesta área, que a leva a ter uma perspectiva relativamente aos investimentos futuros nestas tecnologias, semelhante à das organizações mais reduzidas. Este facto demonstra que, para além da existência de uma estrutura económica forte por detrás das organizações, é fundamental a existência de competências internas em TIC, para que a perspectiva estratégica relativamente a estas tecnologias seja mais alargada.

Em terceiro lugar, e sendo a existência de peritos dentro das organizações condição essencial para a existência de Departamentos Informáticos, verifica-se que a existência deste tipo de departamentos nas organizações é fundamental na forma como estas encaram as TIC. Todas as organizações com Departamento Informático, por terem expectativas mais elevadas relativamente ao uso das TIC, realizaram avaliações dos sistemas existentes no mercado e optaram por desenvolvimentos internos. As restantes organizações não realizaram avaliações do mercado e optaram por aquisição de pacotes informáticos. Porém, duas destas organizações, que afirmam conhecer alguns dos sistemas existentes no mercado, optaram, num dos casos, por desenvolvimento interno em parceria, uma vez que os sistemas que existiam no mercado eram grandes e complexos demais para a organização em causa, e, no outro caso, por aquisição de pacote, devido à falta de competências internas para manutenção do sistema. Assim, será necessário que as organizações, para além de possuírem a referida estrutura económica e financeira que as salvguarde dos riscos, assim como das competências internas ao nível das TIC, consigam canalizar as responsabilidades pela implementação destas tecnologias para os peritos internos, de modo a que estes possam dar o máximo de atenção ao seu desenvolvimento.

Por último, das três organizações com Departamento Informático, que derivam das quatro com peritos internos ao nível das TIC, que por fim derivam das cinco organizações de maior dimensão não detentoras do seu capital, apenas em duas se verifica a existência de métodos e estádios de desenvolvimento dos sistemas informáticos, as mesmas duas organizações que afirmam ter sofrido influencias dos clientes para a adopção destas tecnologias, e em que a implementação de Tecnologias de Informação e Comunicação passa essencialmente por uma

estratégia de grupo, demonstrando a importância deste último factor na perspectiva estratégica alargada relativamente às TIC.

Poder-se-á dizer assim, de uma forma geral, que a perspectiva estratégica das organizações relativamente à implementação de TIC passa sobretudo pela existência de competências internas e especialistas a este nível dentro da organização. Quando responsabilizados pela sua actividade, e possuidores de uma estrutura económica e financeira que salvguarde os riscos da implementação e da inovação associada a essa implementação, os peritos internos conseguem aproveitar melhor as características inovadoras destas tecnologias, associado a um maior nível de satisfação perante a sua performance.

O nível mais elevado de satisfação perante a performance das TIC encontra-se associado à existência de um Departamento Informático. Identificaram-se situações onde numa fase inicial de vida da empresa o Director Geral assumiu funções de coordenação da área de informática, que foram posteriormente assumidas pelo Departamento de Informática. Esta substituição provoca uma menor responsabilização do Director Geral relativamente a estas tecnologias, libertando-o para questões menos técnicas, e, por outro lado, permite uma responsabilização de alguém que, sendo considerada perito em TIC, possui maior experiência profissional na área. Deste modo, e não questionando o papel fundamental dos Directores Gerais na adopção das TIC nas suas organizações, a sua falta de experiência e conhecimentos profissionais nesta área, rapidamente se torna num handicap para as próprias organizações no aproveitamento alargado das potencialidades destas tecnologias, uma vez que preferem realizar aquisição de pacotes informáticos, ao invés de realizar desenvolvimentos internos, que, embora necessitam de melhores competências internas nesta área, proporcionam um desenvolvimento mais sustentável da organização.

4.2 Os Recursos Humanos e o aproveitamento das Tecnologias de Informação e Comunicação para o desenvolvimento, quer das suas próprias competências, quer da organização em geral.

De uma forma geral, as competências dos Recursos Humanos ao nível das TIC nas organizações estudadas não são muito elevadas, uma vez que nenhuma organização afirma ter recursos humanos bem dotados de conhecimentos tecnológicos nesta área. Mesmo as organizações que afirmam possuir razoáveis conhecimentos, e que acaba por ser a larga maioria, afirmam, em quase todos os casos, tê-los apenas numa perspectiva de utilização dos sistemas já criados e montados. Não se pode dizer assim, que haja uma consciência generalizada relativamente ao papel dos Recursos Humanos em todo este processo de mudança organizacional a que estas

novas tecnologias estão actualmente a obrigar, uma vez que, e havendo o reconhecimento que as TIC são hoje um dos factores fundamentais para o desenvolvimento das organizações turísticas, e sendo o factor humano um dos problemas mais referenciados pelas organizações relativamente ao uso das TIC, só cinco das oito organizações estudadas afirmam proporcionar formação aos seus empregados ao nível destas tecnologias, e somente duas organizações afirmam proporcionar formação aos seus trabalhadores para além das necessidades essenciais de manuseamento dos sistemas a funcionar, como afirma uma organização onde *“a formação não é direccionada única e exclusivamente para as necessidades do hotel, pois estamos a lidar com pessoas, e não com máquinas. Como existe a possibilidade de progressão na carreira, é realizada anualmente uma avaliação de todos os funcionários, de modo a que se possa acompanhar a evolução de cada um deles, as suas expectativas, os seus desejos, com vista á elaboração de um plano de formação, com o intuito de melhorar alguns pontos que, concertadamente, beneficiam ambas as partes, nomeadamente para que os funcionários desenvolvam aquilo que eles querem desenvolver”*. Estas duas organizações são exactamente as mesmas que no ponto anterior foram identificadas como sendo as organizações mais pró-activas relativamente ao aproveitamento das TIC como factor inovador.

Para se compreender melhor a forma como cada uma das organizações encara a questão dos recursos humanos nesta problemática, vejamos alguns pontos interessantes.

Desde logo convém salientar o facto de a dimensão das organizações e a propriedade do seu capital condicionar totalmente a formação ao nível das TIC. Em geral as organizações mais pequenas/familiares não proporcionam qualquer tipo de formação nesta área aos seus empregados, ao passo que as organizações maiores/grupo económico proporcionam. Daqui se pode retirar, e em conjugação com as conclusões do ponto anterior, que as organizações que proporcionam formação aos seus empregados são aquelas que olham para as TIC como um claro investimento no futuro, face à sua clarividência e ambição no que respeita às novas formas previstas de aproveitar estas tecnologias. Interessante é o facto de ser nas organizações que facultam formação aos seus empregados ao nível destas tecnologias, aquelas onde se verificam menor problemas com a utilização das mesmas, sendo aqui sintomático que a não verificação de problemas com os sistemas usados derive da existência de peritos na organização, e não das competências dos Recursos Humanos ao nível das TIC. A excepção acontece numa organização, que pertencendo ao grupo das maiores organizações, e proporcionando formação aos seus trabalhadores, possui uma perspectiva semelhante à das pequenas organizações. A inexistência de perito interno está na base dessa excepção.

Por outro lado, das cinco organizações de maior dimensão com uma gestão profissional separada do capital, existem duas onde a responsabilidade informática é assumida pelo próprio Director Geral. Neste caso o número de pessoas envolvidas no processo de implementação limita-se ao próprio Director Geral e alguns colaboradores seus. Nas organizações onde essa responsabilidade recai sobre o Director do Departamento ou o Chefe do Gabinete Informático, o número de pessoas envolvidas alarga-se a todos os elementos da organização. Este ponto é de salientar, uma vez que são exactamente estas as organizações onde, conforme se viu, existiu uma opção pelo desenvolvimento interno em parceria com outras organizações. A experiência profissional na área das TIC, condiciona, assim, claramente quer o tipo de adopção de sistemas e a consequente avaliação dos sistemas existentes no mercado, mas também a visão da participação das pessoas na adopção desses mesmos sistemas.

Em terceiro lugar verifica-se que, das três organizações que possuem Departamento Informático, apenas uma afirma proporcionar aos seus empregados formação apenas numa perspectiva de utilização dos sistemas implementados. As duas outras organizações, pertencentes aos grupos económicos mais importantes a operar na região, afirmam praticar formações mais alargadas, não só numa perspectiva de utilização dos sistemas utilizados, mas também de valorização do capital humano.

Por último, verifica-se que as organizações mais antigas manifestaram problemas essencialmente com a adaptabilidade dos Recursos Humanos às novas tecnologias, ao passo que as organizações mais recentes manifestaram problemas essencialmente com os equipamentos ou com a receptividade dos clientes. Daqui se poderá concluir que, possuindo as organizações mais antigas pessoas com mais idade, as maiores dificuldades resultam das adaptações dessas pessoas às Novas Tecnologias. Esta ideia é reforçada pelo que acontece numa das organizações que, sendo uma das mais antigas, afirma que a juventude do pessoal leva a que não tenha havido problemas, assim como pelo facto de a única organização que afirmou ter existido resistências à mudança foi aquela que, utilizando a denominação actual à relativamente pouco tempo, opera na área e na região à mais de 20 anos. Contudo não existe qualquer relação entre a idade da organização e a formação prestada aos empregados ao nível das TIC.

Deste modo, verifica-se que mais uma vez a propriedade do capital e a dimensão assumem peso importante, agora no que diz respeito à forma como as organizações estudadas encaram a necessidade de possuir competências internas. A existência de Departamento Informático e o respectivo especialista em TIC dão um grande contributo para que as organizações vejam os Recursos Humanos como verdadeiro potencial. A existência de consultoria e o uso de peritos externos poderiam resolver os problemas das organizações menores, uma vez que permitiria

obter conhecimentos, sem necessitar de recursos humanos afectos especificamente à área. O facto de essa consultoria ou peritos externos não serem usados, poderá ter três interpretações. Por um lado, essa falta resultaria de uma não necessidade por parte das organizações, uma vez que possuem nos seus quadros peritos suficientes para dar resposta às necessidades da organização, realidade que não se verifica. Por outro lado, as organizações estudadas não confiariam o suficiente neste tipo de organizações, para partilhar segredos fundamentais, realidade que mais uma vez parece não ser verdade. Por último, e talvez a resposta mais perto da realidade, o número de empresas e serviço de consultoria nesta área não é suficiente para dar resposta às necessidades das organizações, ou os seus serviços não se ajustam às necessidades e limitações dessas organizações. Aliás, a realidade é que as organizações, nomeadamente as mais pequenas, manifestam ter consultoria mas de uma forma informal, através de contactos pessoais dos seus proprietários ou do apoio prestado pelos fornecedores de equipamento.

5 Conclusões

Ao analisarmos os resultados apresentados verificamos diferenças nos factores apresentados como sendo determinantes para o sucesso da implementação das SI/TI pelo modelo do Prof. Mário Caldeira. Se, por um lado, as competências internas em SI/TI se confirmam como um dos factores determinantes apresentados na adopção destas tecnologias nas organizações, as perspectivas e as atitudes da gestão em relação à adopção e uso dos SI/Ti aparecem de uma forma contraditórias relativamente aos resultados apresentados pelo modelo em causa. Por outro lado, aparece outro factor determinante que se prende com a dimensão e a propriedade do capital de empresa.

De facto, por um lado, a falta de especialistas a trabalhar com as organizações nesta área, e a responsabilidade da implementação, uso e desenvolvimento de TIC a recair sobre os Directores Gerais, na sua maioria sem qualquer experiência profissional na área, provoca uma visão muito limitada perante estas tecnologias e muito dependente dos conhecimentos e perspectiva de inovação e mudança. Trata-se da pessoa na organização mais presa aos dogmas organizacionais. Esta realidade afecta particularmente as organizações que, não possuindo uma estrutura organizacional que lhes permita ter nos seus quadros especialistas, procuram manter-se actualizadas recorrendo aos relativamente fracos conhecimentos dos seus Directores Gerais ou através da ajuda de alguém exterior à organização que, de uma forma informal, fornece consultoria e apoio.

Por outro lado, o recurso à formação apenas numa perspectiva de utilização dos sistemas existentes, e não de desenvolvimento das capacidades individuais dos elementos das organizações, demonstra que as organizações estão longe de compreender que será na criação

dessas mesmas competências específicas nos seus recursos humanos que ela poderá potenciar a utilização das TIC e a progressiva adaptação às novas realidades definidas, pois para além de não possuírem internamente competências nesta área, o recurso a competências externas e parcerias acontece de uma forma informal e pouco profissional.

Assim será fundamental, que as organizações tomem consciência de que as mudanças se estão a operar constante e progressivamente, e que terão de as acompanhar de qualquer forma. Aos gestores cabe a responsabilidade de empreenderem um espírito activo dentro das suas organizações, de modo a que possam ir introduzindo mudanças fundamentais na sua gestão, baseando-a na capacidade inovativa e empreendedora dos seus elementos e tendo como base os conhecimentos por eles adquiridos. As organizações, quer empresariais, quer estatais, quer mesmo sociais, vêem-se, assim, numa posição complexa. Sendo o elemento da sociedade mais bem posicionado para tirar o melhor partido das TIC, terão que ser elas próprias a assumir a responsabilizar pela implementação dessas mesmas tecnologias em prol, não só da sua própria sobrevivência, mas também em prol da sociedade que servem e das pessoas que as constituem.

O estudo elaborado vem dar alguns contributos para uma reflexão que urge fazer, pois o cenário encontrado não se mostrou muito animador. O facto das organizações não mostrarem terem conseguido encontrar pontos comuns de interesse que proporcionem um desenvolvimento integrado e coerente da região, tem tido reflexos claros ao nível das TIC, com as organizações a trabalharem de costas voltadas, não permitindo aparecimento de uma estratégia conjunta que possibilite criar vantagens competitivas para o turismo da região, e para todas as regiões em geral. Por outro lado, as organizações, apesar de afirmarem compreender a importância das TIC na sociedade em geral e na actividade turística em particular, vêm-nas de uma forma muito pouco profissional, que lhes leva a estar longe de aproveitar todas as potencialidades destas tecnologias.

A capacidade inovativa, de mudança e de renovação aparece, assim, nas organizações que, possuindo uma estrutura que lhes dê cobertura para os riscos inerentes a essa mesma inovação, possuem especialistas internos ao nível das TIC e que apostam claramente na valorização dos seus recursos humanos, como forma de potenciar essas mesmas tecnologias. Porém, estas representam apenas 25% das organizações estudadas. Às restantes 75% das organizações estudadas recomenda-se por isso que cada vez mais avaliem as possibilidades de avançarem para parcerias ou desenvolvimentos internos ao nível das TIC, mesmo que isso traga maior risco e custo mais elevado, pois os benefícios de uma maior adequação das soluções que daí poderão resultar, ultrapassam claramente esses risco e custos.

Esperar por uma renovação do tecido empresarial da região, derivado de uma nova geração mais esclarecida nestes domínios, poderá ser tarde demais face às pressões urbanísticas e populacionais que a região sofre, e face ao desenvolvimento turístico que outras regiões de Portugal e da Europa têm vindo a ter. As organizações que não apostarem na criação de competências específicas e estratégicas na área das TIC, poderão sair de cena mais cedo que as previsões mais optimistas, uma vez que o futuro não se coaduna com as organizações presas a meras reformulações do seu conceito de negócio. O futuro irá lidar certamente com organizações que tenham a capacidade de repensarem e de reorganizarem constantemente a sua forma de actuar no mercado.

6 Referências bibliográficas

- Caldeira, Mário, *Understanding the adoption and the use of Information System/Information Technology in small and medium manufacturing enterprises*, Universidade de Cranfield, 1998.
- Cardoso, Luis, *Gestão estratégica das Organizações*, Editorial Verbo, Lisboa, 1995.
- Comissão de Coordenação da Região de Lisboa e Vale do Tejo, *Plano Estratégico da Região de Lisboa, Oeste e Vale do Tejo*, Lisboa, 2000.
- Freire, Adriano, *Estratégia – Sucesso em Portugal*, Editorial Verbo, Lisboa, 1997.
- Peters, Tom, *O Seminário de Tom Peters – Tempos loucos pedem organizações loucas*, Bertrand Editora, Venda Nova, 1994.
- Pettigrew, A e Whipp, R., *Managing Change for Competitive Success*, Blackwell, Oxford, 1991.
- Pettigrew, A, Whipp, R., e Rosenfeld, R., *Competitiveness and the management of strategic change process*, em Francis, A. e Tharakan, P., *The Competitiveness of the European Industry*, Routledge, Londres, 1989.
- Reforçar o potencial do Turismo em matéria de Emprego*, Jornal Oficial das Comunidades Europeias, 1999/C 178/03.
- Santana, Silvina e Diz, H.M.M., *As Tecnologias de Informação e o universo das PME*, Revista Portuguesa de Gestão, INDEG/ISCTE, Lisboa, 1998.
- Santana, Silvina e Diz, H.M.M., *Tecnologias de Informação e PME: A Situação Portuguesa*, Revista Portuguesa de Gestão, INDEG/ISCTE, Lisboa, 1998.
- Silva, Artur S., *Sector em Mudança exige respostas de Qualidade*, Revista Pequenas e Médias Empresas, suplemento Excelência Turismo 2000.
- Toffler, A., *A Terceira Vaga*, Livros do Brasil, 1984.