



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

**MESTRADO**

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

DISSERTAÇÃO

MONITORIZAÇÃO DE COLABORADORES:  
UMA FORMA DE ENGENHARIA SOCIAL

ANA FILIPA DIAS DE CARVALHO

OUTUBRO 2017



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

**MESTRADO**

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

DISSERTAÇÃO

MONITORIZAÇÃO DE COLABORADORES:  
UMA FORMA DE ENGENHARIA SOCIAL

ANA FILIPA DIAS DE CARVALHO

**ORIENTAÇÃO:**

PROFESSOR DOUTOR JORGE FILIPE DA SILVA GOMES

OUTUBRO 2017

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar, quero agradecer com todo o respeito ao meu orientador, o Professor Doutor Jorge Gomes, pela sua atenção e disponibilidade, pelo seu apoio e dedicação, e em especial pela sua determinação rigorosa de prazos e excelente forma de dar *feedback* que tanto me ajudaram a realizar este trabalho e a cumprir os objectivos propostos.

Em segundo lugar, quero agradecer com todo o carinho à Professora Doutora Isabel Moço por toda a sua ajuda, a qual foi imprescindível para a realização e conclusão do trabalho.

Em terceiro lugar, quero agradecer a todos os que directa e indirectamente participaram neste estudo, pois sem eles nada disto seria possível.

Agradeço do fundo do meu coração aos meus pais, Lucília e Joaquim, pelo seu apoio incondicional, por terem apostado na minha formação e por terem sempre acreditado em mim e nas minhas capacidades. Sem dúvida que me ajudaram a tornar na pessoa que sou hoje!

Por último, agradeço com todo o amor ao meu companheiro, David, pela sua ajuda, força e motivação. E também pela paciência extra que teve comigo nestes últimos meses!

## **Glossário**

ES – Engenharia Social

GRH – Gestão de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

TI – Tecnologias de Informação

## Resumo

Ao longo do tempo, a importância da Gestão de Recursos Humanos no seio das organizações tem vindo a crescer. No entanto, com a evolução da tecnologia, a prática de monitorização de colaboradores tem levantado algumas questões a nível da confidencialidade da informação e da protecção de dados, o que remete para um conceito bastante presente na nossa actualidade: a engenharia social.

O objectivo deste trabalho consiste em relacionar o processo de monitorização dos colaboradores com o conceito de engenharia social, focando as questões éticas que poderão surgir na monitorização e nos temas da privacidade e da confiança no relacionamento entre empregador e colaborador, relativamente a esta prática da Gestão de Recursos Humanos.

Para a concretização dos objectivos foi realizado um estudo com 12 participantes, directores e gestores de Recursos Humanos de diferentes empresas e diversas áreas, aos quais foram aplicadas entrevistas semiestruturadas posteriormente analisadas através da técnica de análise de conteúdo.

Os resultados demonstraram ser possível uma relação entre monitorização de colaboradores e engenharia social, nomeadamente em termos de manipulação na tecnologia e em conformidade com o objectivo comum de ambos: o acesso a informação.

**Palavras-chave:** gestão de recursos humanos; monitorização de colaboradores; engenharia social; tecnologia; ética; privacidade; confiança

## **Abstract**

Over time, the importance of Human Resource Management within organizations has been growing. However, with the evolution of technology, the practice of employee monitoring has raised some issues in the information confidentiality and data protection, which refers to a concept that is very present nowadays: the social engineering.

The aim of this work is to relate the process of employee monitoring to the concept of social engineering, focusing on the ethical issues that may arise in the monitoring process and on the privacy and trust issues in the relationship between employer and employee, regarding this practice of Human Resource Management.

To achieve the goals proposed, a study was carried out with 12 participants, Human Resource directors and managers from different companies and in several areas, to which were applied semi-structured interviews that were later analysed through the content analysis technique.

The results showed a possible relationship between employee monitoring and social engineering, in particular in terms of technology manipulation and according with their common goal: the access to information.

**Keywords:** human resource management; employee monitoring; social engineering; technology; ethics; privacy; trust

## Índice Geral

Introdução .....	1
1 Enquadramento Teórico e Revisão de Literatura .....	4
1.1 A Gestão de Recursos Humanos .....	4
1.2 A Engenharia Social .....	5
1.3 A Monitorização .....	7
1.3.1 Monitorização Electrónica.....	10
1.3.2 Ética .....	14
1.3.3 Privacidade .....	15
1.3.4 Confiança.....	17
1.4 Objectivos de Investigação .....	18
2 Metodologia.....	19
2.1 Delineamento .....	19
2.2 Caracterização dos Participantes.....	20
2.3 Instrumentos de Recolha de Dados.....	21
2.4 Procedimento de Análise de Dados .....	24
3 Resultados.....	28
3.1 Categorias .....	28
3.1.1 Opinião sobre Monitorização .....	28
3.1.2 Consequências e Interpretação da Monitorização Electrónica .....	29
3.1.3 Questões Éticas da Monitorização.....	31
3.1.4 Percepção da Privacidade na Monitorização .....	32
3.1.5 Equilíbrio na Relação de Confiança Colaborador-Empregador .....	33
3.1.6 Tecnologia na Monitorização como Ferramenta de Manipulação .....	34
4 Discussão e Conclusão .....	36
Referências .....	41
Anexos	
Anexo 1 – Guião da Entrevista Piloto	
Anexo 2 – Guião da Entrevista	
Anexo 3 – Documento Pré-Entrevista	
Anexo 4 – Categoria – Tecnologia na Monitorização como Ferramenta de Manipulação	

## Índice de Quadros

Quadro 1 – Caracterização dos participantes .....	21
Quadro 2 – Categorias da análise de conteúdo.....	28



## Introdução

No contexto da nossa sociedade, a monitorização dos colaboradores de uma empresa é um tema que levanta várias questões éticas, nomeadamente na privacidade no local de trabalho e na relação de confiança empregador-colaborador. Segundo Hubbard, Forcht e Thomas (1998), os gestores de Recursos Humanos (RH) têm de gerir uma grande quantidade de acções relativas aos colaboradores de uma empresa, nomeadamente monitorização e tratamento de base de dados. A tecnologia veio tornar mais fácil e menos dispendiosa a função de recolha e manutenção de dados sobre os actuais e potenciais colaboradores de uma empresa. Para além disto, os autores realçam a importância da Gestão de Recursos Humanos (GRH) estar sempre a par das alterações nas leis e regulações referentes aos dados pessoais de cada um. O primeiro objectivo consiste em limitar a exposição dos colaboradores a possíveis problemas e processos judiciais, e em protegê-los de uma forma geral, nomeadamente no que diz respeito ao direito à privacidade. Num ambiente cada vez mais tecnológico e centrado nos computadores, os desafios chave para um gestor de RH prendem-se com os princípios éticos e a constante vigilância.

Por conseguinte, o avanço da tecnologia até aos dias de hoje fez com que o limite que separa a vida pessoal da vida profissional se tornasse numa linha muito ténue (Lasprogata, King & Pillay, 2004). Da mesma forma que simplificam o trabalho do colaborador, aumentando a sua autonomia e flexibilidade, as tecnologias de informação (TI) também ampliam a sua exposição a determinados riscos, facilitando a intrusão na sua esfera privada, e enaltecem a capacidade do empregador em monitorizar o colaborador através da utilização do computador e da *internet* dentro e fora do local de trabalho, mantendo registos das suas comunicações, ligações e ficheiros.

À medida que existe uma maior disponibilidade de tecnologias inovadoras para os empregadores executarem a monitorização, a privacidade do colaborador torna-se uma questão cada vez mais controversa no campo da GRH, sendo alimentada pelo aumento de utilização de sistemas de monitorização electrónica (Mishra & Crampton, 2001). Por um lado, os colaboradores vêem a monitorização como uma violação da sua privacidade e uma fonte de *stress* no local de trabalho, tornando-o num ambiente hostil. Já os empregadores tomam a monitorização como um meio para aumentar a qualidade e a produtividade e proteger a empresa. Com a difusão da utilização de computadores e respectiva disponibilidade a um vasto leque de pessoas com diversos sentidos de ética no trabalho, conhecimentos e intenções, os empregadores sentem-se forçados a monitorizar as actividades dos seus colaboradores, sendo o acesso à *internet* uma rotina diária (Yerby, 2013). Tal como referem Hoffman, Hartman e Rowe (2003), é então necessário um equilíbrio na relação de confiança que respeite ambas as partes dentro de uma organização, devendo ser desenvolvido um programa de monitorização de acordo com a missão e os valores da organização que, posteriormente, será implementado de forma responsável.

De acordo com Mishra e Crampton (2001), existem vários tipos de sistemas de monitorização utilizados pelos gestores, tais como a monitorização do computador, videovigilância, observação, escuta telefónica, monitorização do *e-mail* e *voice-mail*, e activação do cartão de identificação. Ora, todos estes tipos remetem para as técnicas de um outro tema tão ou mais actual na nossa sociedade: a engenharia social (ES). O termo tem vários significados, sendo notório o seu sentido negativo, que definem ES como “uma forma ilegítima de obtenção de informação sensível de um indivíduo ou de um colaborador de uma organização” (Pais, Moreira & Varajão, 2013), utilizando o elemento humano para contornar a protecção técnica (Mitnick & Simon, 2002). As

técnicas de ES que se equiparam com os tipos de sistemas de monitorização são a ES inversa, *dumpster diving*, ES por telefone, personificação, *spyware*, *phishing* e *footprint* (Tetri & Vuorinen, 2013). Estas técnicas têm como base a confiança conquistada em relação à “vítima” (Greavu-Serban & Serban, 2014) que, tal como a privacidade, é uma questão bastante pertinente na monitorização. Tanto os tipos de sistemas de monitorização como as técnicas de ES serão desenvolvidos mais à frente neste trabalho.

O objectivo do presente trabalho consiste em relacionar o processo de monitorização dos colaboradores com o conceito de ES. Visto serem temáticas pouco conhecidas em Portugal, e ser rara a literatura sobre o tópico, o seu estudo torna-se pertinente, pois poderá demonstrar um lado menos conhecido da GRH. Pelo que a questão de investigação pode ser formulada do seguinte modo: de que forma pode ser utilizada a informação obtida a partir da monitorização dos colaboradores? Esta questão remete para a ES, pois também aqui o objectivo se centra no recurso a técnicas para conseguir certos dados ou determinados comportamentos, ou seja, ambas se baseiam num ponto fundamental: a aquisição de informação acerca de outrem. Para além disto, é importante focar nas questões éticas que poderão surgir na monitorização e nos temas da privacidade e da confiança no relacionamento entre empregador e colaborador, relativamente à prática desta técnica de GRH no seio de uma empresa.

Seguidamente, é apresentado o enquadramento teórico e revisão de literatura desde a importância da GRH, passando pelos conceitos de ES e monitorização, até às consequentes questões éticas, de privacidade e de confiança. Na metodologia são caracterizados os participantes e enumerados os instrumentos de recolha e o procedimento de análise de dados, e de seguida são apresentados e analisados os respectivos resultados. Por fim, é feita a discussão e conclusão do trabalho, referindo as limitações do estudo e possíveis implicações para investigação futura.

# 1 Enquadramento Teórico e Revisão de Literatura

## 1.1 A Gestão de Recursos Humanos

A importância crescente da função de GRH dentro das empresas sofreu profundas mudanças, nomeadamente numa nova compreensão do papel e contributo da GRH na organização para o alcance de objectivos estratégicos e de sucesso organizacional, e numa nova visão do colaborador e sua função dentro da empresa (Rego *et al.*, 2015). Tal como referem Bentes, Correia e Gomes (2009), “a GRH assume uma posição mais dinâmica e flexível, que obriga os colaboradores a adoptarem comportamentos mais eficazes e eficientes face às mudanças que se produzem, mas também as organizações a apostarem em colaboradores com desempenhos mais adequados, mais disponíveis e passíveis de se tornarem fonte de vantagens competitivas”. Um dos principais objectivos da GRH consiste em demonstrar que o sucesso da organização depende de uma forma directa ou indirecta dos seus colaboradores, sendo da sua competência o respectivo acompanhamento e monitorização.

Os colaboradores devem compreender a GRH como distinta, consistente e consensual, para assim aumentar a probabilidade dos colaboradores interpretarem as suas mensagens de forma uniforme, gerando um clima organizacional forte que poderá conduzir a um aumento do desempenho organizacional (Sanders, Shipton & Gomes 2014). A distinção refere-se aos mecanismos e características que permitem as práticas de RH atrair a atenção e interesse dos colaboradores; a consistência ajuda os colaboradores a ganharem consciência e compreensão das expectativas do empregador; e a consensualidade resulta do acordo entre colaboradores sobre a percepção das relações de causa-efeito. Tanto os directores como os gestores de RH desempenham um papel importante em garantir a presença destes 3 pontos (Pereira & Gomes, 2012).

No entanto, a GRH é vista, nomeadamente em Portugal, como uma entidade distante e inalcançável, num ambiente onde a desconfiança tende a prevalecer na relação entre o colaborador e a organização, acentuando a falta de compromisso e de identidade para com a empresa e pondo em causa a credibilidade da função de RH (Cabral-Cardoso, 2004). Apesar da visão expressa por Cabral-Cardoso datar de 2004, não existem indícios de que a situação tenha mudado drasticamente em anos recentes, e tudo isto poderá conduzir à capacidade de influência sobre os colaboradores por parte da GRH, o que por sua vez remete para o conceito de ES.

## **1.2 A Engenharia Social**

A ES define-se como a utilização de meios não técnicos para recolher informação e aceder a sistemas informáticos (Thompson, 2006). Tanto os sistemas de monitorização como as acções de ES definem-se pela interacção entre duas ou mais pessoas com o objectivo de obter informação, havendo uma intrusão humana e eventualmente tecnológica. De acordo com Allen (2006, apud Luo, Brody, Seazzu & Burd, 2011), uma acção de ES tem quatro passos: recolha de informação, desenvolvimento da relação, exploração (da confiança) e execução (da acção em si). Uma acção inicia-se com a intenção de recolher informação sobre determinada pessoa, de forma a conseguir posteriormente desenvolver uma relação com a mesma. Ao explorar a confiança adquirida com essa pessoa, é possível persuadi-la a desempenhar determinados comportamentos desejados, ocorrendo a execução do ataque em si. Já Mouton, Leenen e Venter (2016) defendem que a estrutura da acção atacante tem seis fases: a formulação da acção, onde é identificado o objectivo e o alvo da acção; a recolha de informação, em que são identificadas todas as fontes de informação, tendo em conta o objectivo e o alvo, e realizada a recolha de informação propriamente dita; a preparação, onde se identificam todos os elementos essenciais obtidos; o desenvolvimento da relação, onde

é estabelecida comunicação com o alvo para tentar contruir uma base de confiança; a exploração da relação, que se baseia em eliciar o alvo; e, por fim, a reflexão sobre o processo, em que se verifica se o ataque foi bem sucedido.

Do exposto se percebe que a confiança é matéria chave, pois a acção apenas se concretiza com base no estabelecimento prévio de confiança. De seguida, são descritas as técnicas de ES que mais se assemelham aos tipos de sistemas de monitorização: na ES inversa é criada uma personagem para desempenhar um cargo importante na organização; o *dumpster diving* consiste na obtenção de informação através da pasta de reciclagem (onde poderá existir uma quantidade enorme de informação, conduzindo a quebras de segurança); a ES por telefone baseia-se na escuta de chamadas telefónicas de forma secreta (apesar da evolução da tecnologia, esta continua a ser a técnica mais predominante); na personificação é criada uma relação de confiança com outrem, tendo como objectivo a aquisição de determinada informação; no *spyware* é recolhida informação sobre o comportamento do utilizador de um computador através de aplicações informáticas; o *phishing* consiste em adquirir informação sobre dados pessoais e financeiros via *e-mail* aparentemente fidedigno; e o *footprint* trata da recolha de informação no geral, nomeadamente via telefone (Hasan, Prajapati & Vohara, 2010; Pais, Moreira & Varajão, 2013; Tetri & Vuorinen, 2013).

Para além da confiança, outra questão bastante pertinente na ES consiste na persuasão. Segundo Bullé, Montoya, Pieters, Junger e Hartel (2015), existem seis princípios da persuasão que aumentam a probabilidade de sucesso de um ataque: a reciprocidade (dar algo em troca), a conformidade (imitar o comportamento de outro), a empatia (colocar alguém numa posição favorável), a carência (falta de disponibilidade de um serviço, produto ou informação), o compromisso (após um acordo, manter-se fiel a essa causa ou ideia) e a autoridade. De todos, destacam este último, pois é o princípio

que descreve a tendência das pessoas em obedecerem a figuras de autoridade, conduzindo à vulnerabilidade do ser humano: o facto de ser o elo mais fraco (Gupta, 2016; Seidenberger, 2016). Também aqui as TI e suas ferramentas têm um papel fundamental, facilitando a intrusão da vida profissional na esfera pessoal (Mitrou & Karyda, 2006). O limite entre o contexto familiar e o contexto profissional é uma linha muito ténue devido aos desenvolvimentos das tecnologias tanto no local de trabalho como na vigilância. Desta forma, nem sempre é fácil distinguir entre a informação profissional e privada, o que remete para as preocupações acerca da monitorização.

### **1.3 A Monitorização**

A recolha de uma quantidade considerável de informação sobre os colaboradores é necessária para actividades básicas de gestão, tais como recrutamento e selecção, processamento de salários, avaliação de desempenho e segurança organizacional. Os métodos de monitorização são implementados por várias razões, nomeadamente pelos empregadores serem muitas vezes confrontados com a necessidade de verificar quebras de confidencialidade, falhas na prevenção e na conformidade com as regras de segurança (Mitrou & Karyda, 2006). Para além disso, a difusão dos computadores e das TI nas organizações mudou para sempre a relação entre empregador e colaborador (Coultrup & Fountain, 2012). Os avanços tecnológicos afectaram as necessidades e expectativas dos colaboradores, assim como as suas responsabilidades e comportamentos. Estas alterações remetem para novos papéis da monitorização por parte da organização, de forma a aumentar o desempenho, diminuir os abusos e/ou desperdícios, e controlar comportamentos indesejáveis por parte dos colaboradores.

A relação profissional é caracterizada por uma assimetria de poder. De acordo com O'Rourke, Teicher e Pyman (2016), ao longo dos últimos tempos, o poder da assimetria no local de trabalho tem sido ajustado e dificultado pelo desenvolvimento das

práticas de GRH e pela individualização na relação profissional. Através da capacitação e da participação, a GRH pretende tornar irrelevante o equilíbrio de poder entre empregadores e colaboradores na procura do objectivo compartilhado que consiste no sucesso da organização. Um dos argumentos mais comuns para a monitorização no local de trabalho reside na preocupação pela má utilização da tecnologia por parte do colaborador, o que poderá provocar desperdício, perda e custos, ou na necessidade do cumprimento das leis e obrigações do empregador. Outros objectivos das empresas para monitorizar os seus colaboradores consistem em aumentar a eficiência, medir a produtividade, diminuir o risco e maximizar os lucros (Rosenblat, Kneese & Boyd, 2014). Pode não haver um mútuo consentimento entre ambas as partes, mas haverá sempre uma mútua compreensão de que existe subtilmente um limite que separa o que é permitido e o que é considerado violação.

De acordo com Martin e Freeman (2003), a análise da monitorização de colaboradores é feita à luz de sete argumentos chave. O primeiro reside na produtividade: será que a monitorização de colaboradores conduz ao aumento da produtividade? Enquanto as organizações defendem o carácter benéfico da monitorização em relação à produtividade, os opositores apontam o seu impacto negativo. O segundo consiste na segurança: será que a monitorização de colaboradores leva ao aumento da segurança organizacional? Com a monitorização da utilização da *internet* e respectivo conteúdo, as organizações são capazes de detectar falhas de segurança. No entanto, apesar do grau de confiança que se coloca nos sistemas informáticos, existe sempre o risco de um possível ataque. O terceiro baseia-se na responsabilidade: será que a monitorização diminui a responsabilidade dos empregadores relativamente às acções dos colaboradores? Para os empregadores, a monitorização electrónica é bastante útil, porém, a vigilância na utilização da *internet* e



do *e-mail* apenas tornará as transgressões mais difíceis, não terminando com o comportamento nocivo. No quarto argumento temos a privacidade: será que a monitorização do colaborador respeita a sua privacidade? A teoria de controlo da privacidade permite a determinação de quem tem acesso a qual informação sem minar indevidamente a privacidade, mas os seus opositores defendem o facto de a monitorização diminuir o controlo que os colaboradores têm sobre a sua própria informação. O quinto reside na criatividade: será que a monitorização origina uma maior criatividade? Os empregadores desejam que os colaboradores se coadunem às suas posições morais e políticas, no entanto, esta conformidade conduz à diminuição da criatividade dos colaboradores. O sexto argumento é o do paternalismo: será que a monitorização conduz a expectativas paternalistas? Aqui trata-se da relação inerente a empregadores e colaboradores, nomeadamente da questão da confiança e da privacidade. Por fim, o sétimo argumento consiste no controlo social: será que a monitorização conduz a um aumento do controlo social? As organizações procuram uma gestão de risco e de custo e, se os colaboradores agem de acordo com as normas sociais, tanto melhor. Porém, os seus opositores afirmam que a monitorização de colaboradores começa a alterar não só os comportamentos, mas também os pensamentos e as ideias, logo perdem a sua autonomia. Na maior parte dos casos, os colaboradores sabem que se encontram sob actividades de monitorização, no entanto, isto nem sempre se verifica na realidade. Os colaboradores podem obedecer e cumprir as políticas e procedimentos da empresa com os quais discordam, porém, os ressentimentos originados podem conduzir a comportamentos contraproducentes da sua parte. A transparência nas medidas tomadas para proteger a informação pessoal e a forma como a monitorização é feita e para que propósitos melhora as atitudes dos colaboradores sobre estas práticas (Workman, 2009).

As técnicas/sistemas de monitorização contêm dois pressupostos básicos e fundamentais: fornecer *feedback* de desempenho aos colaboradores e implementar controlo sobre as acções (Alder, Schminke, Noel & Kuenzi, 2008). Mishra e Crampton (2001) enumeraram e descreveram alguns tipos de sistemas de monitorização: investigadores disfarçados de colegas são pessoas contratadas com o objectivo específico de monitorizar as actividades dos outros colaboradores; os agentes secretos têm a função de recolher informação sobre os colaboradores para posteriormente a transmitir aos empregadores; a observação consiste em examinar os colaboradores sem o seu conhecimento; a activação do cartão de identificação é um sistema de localização que possibilita a monitorização do movimento do colaborador dentro da empresa; a videovigilância, onde os empregadores monitorizam os colaboradores através de câmaras, gravando os seus comportamentos; a escuta telefónica é o método mais comum de monitorização por parte dos empregadores, onde é registado o número de chamadas, a sua frequência, destino e duração, servindo para determinar se é necessário treino para aquele colaborador ou se, por sua vez, este fornece informação crítica a terceiros; a monitorização do computador permite guardar registos do desempenho do colaborador, tanto para conhecimento do empregador como para motivação do colaborador em melhorar a sua performance; e, por fim, a monitorização do *e-mail* e *voice-mail* é fruto das novas tecnologias, as quais permitem ao empregador verificar facilmente tanto as mensagens de *e-mail* como de *voice-mail*, mesmo no caso dos colaboradores as terem apagado. Actualmente, as últimas técnicas são as mais comuns, pois integram a monitorização electrónica.

### **1.3.1 Monitorização Electrónica**

Os recentes avanços na tecnologia modificaram drasticamente a natureza do trabalho, o ambiente organizacional e a relação entre empregador e colaborador (Alder

*et al.*, 2008). As TI foram adaptadas pela GRH para melhorar o desempenho organizacional, ou seja, com a análise dos dados e comunicação electrónica é possível alcançar os objectivos de uma forma mais eficiente e obter informação em tempo real sobre os colaboradores, para assim medir, prever e gerir a mudança e desenvolvimento dentro da organização (Lin, 2011). Por conseguinte, as TI emergiram como parte integrante da actual infraestrutura organizacional, mas acompanhada pelos seus consequentes riscos. Isto leva a que as empresas tentem minimizar os mesmos através da monitorização electrónica dos colaboradores, de forma a controlar e detectar comportamentos indesejados.

O aumento da exigência a nível de ferramentas electrónicas para apoiar a avaliação de desempenho do colaborador deve-se aos avanços da tecnologia em termos das suas particularidades e flexibilidade. Desta forma, tal como referem Jeske e Santuzzi (2015), a monitorização electrónica de desempenho é bastante comum na actualidade dos ambientes de trabalho e a sua utilização permite a avaliação, por parte dos gestores, de comportamentos dos colaboradores que directa ou indirectamente se relaciona com o seu desempenho profissional. Representa igualmente uma ferramenta bastante importante para a recolha de dados acerca do desempenho dos colaboradores.

Porém, quando a monitorização electrónica se torna excessivamente restritiva, os colaboradores respondem com menor satisfação e empenho. Com estes desenvolvimentos, as organizações podem experienciar custos significativos devido à contratação de novos colaboradores e ao aumento do absentismo devido a questões de saúde ou insatisfação. Quando a recolha de dados a partir da monitorização electrónica é utilizada não só para avaliar o desempenho, mas também para atribuir apreciações e recompensas, a sua aceitação torna-se maior. Ou seja, é essencial a comunicação do fundamento base da monitorização aos colaboradores para reduzir ao máximo a sua

resistência à mesma. As técnicas específicas de monitorização electrónica dependem do trabalho em questão e nas políticas existentes na organização, e o significado atribuído pelos membros da organização à monitorização electrónica depende das especificidades do sistema, de aspectos do contexto do local de trabalho e de características dos indivíduos que já experienciaram (Jeske & Santuzzi, 2015). Desta forma, é essencial que, ao implementar e utilizar as técnicas de monitorização, a GRH tenha em consideração os colaboradores envolvidos, assim como as práticas em si e os próprios princípios da monitorização: necessidade, finalidade, proporcionalidade, transparência, segurança, legitimidade e precisão dos dados recolhidos (Lasprogata, King & Pillay, 2004; Mitrou & Karyda, 2006).

Moorman e Wells (2003) estudaram a monitorização do desempenho electrónico dos colaboradores, relacionando as suas características com as tarefas de desempenho e contexto de desempenho. Os resultados demonstraram que, tal como já tinha sido concluído em estudos anteriores, os sistemas de monitorização electrónica podem ser delineados e implementados de uma forma que o colaborador sinta que seja justa. Isto porque as características da monitorização do desempenho electrónico não se encontram muito relacionadas com as tarefas de desempenho, mas sim com o contexto de desempenho, influenciando-o indirectamente ao aumentar a percepção de justiça por parte dos colaboradores, beneficiando assim a sua motivação. Também estes autores evidenciaram o papel essencial do envolvimento das diversas práticas da GRH.

A monitorização electrónica apresenta vantagens e desvantagens tanto para empregadores como para colaboradores (Mishra & Crampton, 2001). No caso dos colaboradores, temos como vantagens: a sua objectividade, pois a sua informação oferece um feedback uniforme e preciso sobre o desempenho; fornece informação sobre o seu desempenho, nomeadamente sobre os pontos fortes e fracos, conduzindo a uma

melhor eficiência; e uma maior flexibilidade de mobilidade através da utilização de sistemas informáticos. Quanto a desvantagens: a principal reside na questão da privacidade, pois é intrusiva e potencialmente abusiva devido à inovação da tecnologia; depois temos a equidade na sua implementação, ou seja, se os *standards* são razoáveis, se a informação recolhida está relacionada com o trabalho e se afecta a qualidade de vida profissional dos colaboradores; e, por fim, a pressão e o *stress* que a monitorização poderá causar no estado físico e psicológico dos colaboradores. Do lado dos empregadores, as vantagens são: o facto de ser uma técnica eficiente para a gestão das organizações, a garantia da qualidade do serviço e uma maior produtividade; fornece uma visão do trabalho de cada colaborador e *feedback* objectivo do seu desempenho; é vista como um meio fundamental não só para realçar a produtividade, mas também para assegurar a qualidade; o direito e a responsabilidade de proteger o seu negócio; o aumento do nível de segurança e protecção tanto do empregador como do colaborador; e verificar os sinais de transgressão, pois muitas acções dos colaboradores são responsabilidade dos empregadores. Nas desvantagens, encontramos: o aumento do nível de *stress* e da insatisfação no local de trabalho quando os colaboradores sentem uma falta de confiança e que não têm controlo sobre o seu trabalho; a criação de um ambiente de trabalho com condições adversas; pode prejudicar a moral do espírito de equipa e a lealdade na organização; pode sabotar o trabalho, ao manter um ritmo bastante elevado; e, por último, deve-se questionar se as estatísticas que os empregadores obtêm são uma representação fidedigna e exacta do desempenho e competência do colaborador.

Tal como referem Coultrup e Fountain (2012), com o aumento da utilização de monitorização electrónica no local de trabalho surgem questões e implicações de ética, privacidade e confiança dentro das configurações organizacionais.

### 1.3.2 Ética

As nossas decisões éticas são influenciadas pelas nossas próprias percepções, pelas percepções dos outros e pela percepção da “lei universal”, sendo a escolha final determinada, de forma consciente, pela que possui um maior impacto e importância sobre nós e nos outros. Assim, a ética fornece formas de raciocínio sobre o que os indivíduos devem fazer e como se devem comportar. Com as TI, este processo tornou-se muito mais complexo e os desafios éticos aumentaram exponencialmente, conduzindo a novas implicações respeitantes ao equilíbrio da relação empregador-colaborador. O estilo de trabalho criou maiores possibilidades para a monitorização. Desta forma, a situação actual é caracterizada pelo facto de a tecnologia gerar novas oportunidades éticas e não éticas a uma sociedade sofisticada em grande crescimento e com pouca concordância acerca dos comportamentos adequados. A solução é multifaseada: o primeiro passo do processo consiste em desenvolver normas microsociais pela e para as TI; o culminar do processo baseia-se no consenso sobre os comportamentos adequados (Hartman, 2001; Loch, Conger & Oz, 1998).

Kaupins e Minch (2005) apontam algumas considerações éticas a ter em conta no caso concreto de monitorização da localização do colaborador, mas que se podem adaptar ao conceito de monitorização electrónica em si, tanto para o seu favorecimento como para a sua limitação. Quanto ao seu favorecimento, indicam a segurança, a produtividade, a reputação e o impacto em terceiros. No que diz respeito à sua limitação, referem a privacidade, a precisão, a inconsistência, o direito de analisar os registos e o consentimento informado. Todas estas questões remetem para a necessidade da criação de um manual de políticas e de um guia para os colaboradores, por parte dos empregadores. Aqui devem especificar exemplos de políticas a tomar, as dimensões dessas políticas dentro da monitorização, ou seja, o *setup* e a comunicação, a disciplina

e o impacto dos seus procedimentos. No entanto, tal como refere Yerby (2013), não existe uma solução *standard* para todas as organizações, no que diz respeito à monitorização, pois diferentes tipos de trabalho requerem diferentes tipos e quantidade de monitorização. Desta forma, como cada caso é um caso e a necessidade de monitorização é perentória, há que definir quem, o quê, quando e como com base na idiosincrasia de cada organização.

Sendo assim, a monitorização electrónica apresenta profundas implicações éticas relativamente ao seu efeito na organização (Alder *et al.*, 2008). Por um lado, os empregadores apresentam um número de razões legítimas para o fazer, não só em termos de custos e produtividade, mas também de segurança e prevenção. Por outro lado, os colaboradores defendem o seu direito à privacidade e autonomia, o nível de confiança na sua relação com os empregadores e a moral e satisfação no ambiente de trabalho.

Para Hartman (2001), a questão ética principal é a seguinte: será que o direito fundamental de privacidade do colaborador se sobrepõe ao direito de administração da empresa do empregador? Por este e outros motivos, o facto da monitorização de colaboradores ser ou não ética permanece em aberto (Mitrou & Karyda, 2006).

### **1.3.3 Privacidade**

A monitorização em geral, e a monitorização electrónica em particular, constituem parte integrante do panorama organizacional contemporâneo, o que reflecte uma tendência para maior aceitação pelos colaboradores. As mudanças e avanços na tecnologia aumentaram a prevalência da monitorização electrónica e a capacidade dos empregadores monitorizarem os seus colaboradores. Com a protecção de possíveis invasões de privacidade pouco garantida, o conflito aumenta entre os direitos do

colaborador e os direitos da organização, e tornam-se evidentes dois elementos organizacionais: o direito à privacidade do colaborador e o desejo do empregador controlar os seus colaboradores (D'Urso, 2006). A privacidade é, assim, outro elemento importante nas relações profissionais e deve ser incorporado e fixado nas políticas e práticas de monitorização electrónica nas organizações (Coultrup & Fountain, 2012; Lasprogata, King & Pillay, 2004).

Neste seguimento, Nord, McCubbins e Nord (2006) apontam algo que é considerado um direito básico e que para os colaboradores é um dado garantido: a sua privacidade no local de trabalho. No entanto, esta visão pode ser ingénua devido à monitorização tecnológica. A monitorização no local de trabalho já existe há muito tempo e irá continuar por muito mais, à medida que se torna cada vez mais sofisticada e que a tecnologia avança. Desta forma, também as preocupações dos empregadores aumentam, em termos de segurança, e, conseqüentemente, monitorizam os computadores dos seus colaboradores e o acesso à *internet*. Torna-se então necessário criar um conjunto de políticas sobre as comunicações electrónicas na empresa. Estas políticas devem ser claras e evidentes, e devem ser lidas e assinadas pelos colaboradores. Já o empregador deve minimizar a intrusão desnecessária para corresponder à expectativa de privacidade do colaborador, de forma a reduzir o impacto negativo que possa ter no mesmo.

Bockman (2004) refere que o conhecimento sobre as leis actuais, e como devem ser interpretadas para proteger o empregador, pode ajudar à compreensão sobre o direito do colaborador à sua privacidade dentro do local de trabalho. Em termos de monitorização electrónica, o direito à privacidade poderá ser limitado conforme o equipamento é propriedade da organização ou pessoal. Os resultados do estudo de Allen, Walker, Coopman e Hart (2007) demonstraram que a forma como a



monitorização electrónica é enquadrada pode influenciar a gestão da privacidade dos colaboradores. Ou seja, quando os colaboradores tomam a monitorização electrónica como um cuidado por parte dos empregadores, a sua relevância e resistência à mesma são menores, ao contrário do que sucederia se a vigilância electrónica fosse compreendida como uma forma de controlo coercivo que apenas beneficiaria os empregadores.

#### **1.3.4 Confiança**

Para além da privacidade, a confiança é apontada como outra questão fundamental da monitorização, pois é o maior elemento de qualquer tipo de relação e, por isso, um importante indicador da ligação entre empregador e colaborador (Chang, Liu & Lin, 2014; Coultrup & Fountain, 2012). A confiança é a vontade de aumentar os recursos investidos noutra parte, baseada em expectativas positivas que resultam de interacções mútuas positivas, diminuindo o nível de incerteza dentro de uma organização (Tzafrir, 2005).

Se os colaboradores sentem respeito associado a uma comunicação aberta e honesta dentro da organização, então a confiança é reforçada na relação. No entanto, a monitorização electrónica tem a capacidade de criar um ambiente adverso na organização e também de conduzir a reacções negativas, baixa moral e alto *turnover*, tal como referem Mitrou e Karyda (2006). A possível acção de violar a privacidade do colaborador influencia o grau de confiança dentro do local de trabalho. Assim, quando os colaboradores confiam nas políticas da organização, a tendência para se comprometerem e cumprirem os seus requisitos é maior. A confiança na monitorização electrónica demonstra uma relação positiva e significativa com o compromisso e a conformidade do colaborador, pois ao sentirem-se seguros, a sua participação na organização é bastante maior.

Tal como concluiu Tzafrir (2005), a confiança na relação profissional tem de envolver o sistema de RH, pois representa as relações, as interações e as comunicações entre empregador e colaborador, assim como a filosofia da empresa.

#### **1.4 Objectivos de Investigação**

Pela revisão de literatura comprova-se a importância da função de GRH para as organizações, no alcance de objectivos e de sucesso, e para os colaboradores, na relevância do seu papel e competência. No entanto, a sua percepção por parte dos colaboradores poderá não ser tão positiva devido ao processo de monitorização, conduzindo a um sentimento de incerteza relativamente à sua função.

A monitorização de colaboradores feita pela GRH é fundamental numa organização, não só para implementar controlo sobre as actividades, mas também para fornecer *feedback* sobre o desempenho (Alder *et al.*, 2008). As práticas de monitorização apresentam vantagens tanto para o empregador como para o colaborador, mas também algumas desvantagens, o que remete para a sua análise a nível da produtividade, segurança, responsabilidade, privacidade, criatividade, paternalismo e controlo social (Martin & Freeman, 2003).

Com a evolução da tecnologia, todo o contexto organizacional foi transformado (Alder *et al.*, 2008) e as novas TI foram adoptadas pela GRH, as quais acarretaram consequentemente alguns riscos (Lin, 2011). Nas práticas de monitorização, esta inconformidade remete-nos para as técnicas de ES, a qual constitui um factor contraproducente e muito presente na actualidade organizacional.

A pertinência deste estudo baseia-se na necessidade em interligar estes dois temas que, apesar de constituírem processos bastante diferentes em termos de desígnio, assentam no objectivo comum de aquisição de informação acerca de outrem. Desta

forma, o objectivo do presente trabalho consiste em relacionar a prática de monitorização dos colaboradores com o conceito de ES, sendo a questão de investigação a seguinte: de que forma pode ser utilizada a informação obtida a partir da monitorização dos colaboradores?

## 2 Metodologia

### 2.1 Delineamento

A metodologia do presente estudo segue uma abordagem qualitativa. De acordo com Armstrong (2009), a investigação qualitativa centra-se na racionalidade dos participantes, ou seja, na origem de ideias adquiridas a partir de situações e comportamentos, de forma a compreender o sentido que atribuem às suas acções e experiências de vida, enfatizando a sua interpretação dos contextos em que se encontraram envolvidos e implicados. Esta abordagem baseia-se na recolha de dados que dificilmente se convertem em números, utilizando técnicas como a observação, o estudo de caso e a entrevista.

Neste estudo, a técnica de recolha de dados escolhida foi a entrevista, “um dos mais poderosos meios para se chegar ao entendimento dos seres humanos e para a obtenção de informações nos mais diversos campos” (Amado & Ferreira, 2013). Ou seja, é um processo de transferência de informação entre entrevistador e entrevistado, orientado por objectivos específicos, que implica o reconhecimento e o controlo de determinados pressupostos, tais como emoções e necessidades. A entrevista pode ser realizada de diferentes formas: presencial, por telefone ou por *e-mail*. No presente estudo privilegiou-se a entrevista presencial.

## **2.2 Caracterização dos Participantes**

Tendo em conta a susceptibilidade do tema e objectivo do presente estudo, focalizou-se a recolha de dados em participantes com cargos de topo, nomeadamente a directores de RH e gestores de RH. Não só por este facto, mas também por desempenharem um papel importante em garantir a presença de distinção, consistência e consensualidade na GRH (Pereira & Gomes, 2012). No fundo, os profissionais de GRH e suas organizações só podem beneficiar com a melhor compreensão de como os colaboradores olham para a GRH (Sanders, Shipton & Gomes 2014), pois, ao confiarem nos seus colaboradores, estabelece-se um mecanismo importante que forma a base onde devem ser estabelecidas as decisões e políticas da GRH (Tzafrir, 2005).

Os contactos foram feitos com a utilização de uma técnica de amostragem não probabilística, a amostragem bola de neve, por ser a mais indicada para o presente estudo. De acordo com Barañano (2008), através desta técnica, a amostra é construída ao longo do estudo, até se encontrar totalmente formada. Após o contacto inicial com alguns participantes, é-lhes solicitada a identificação de outras pessoas com características semelhantes e que pertençam à mesma população em estudo, e assim sucessivamente. O processo é concluído no momento em que a amostra fica constituída pelo número pretendido de participantes. A técnica de amostragem bola de neve é utilizada quando se pretende uma amostra pequena e específica, os objectivos são na sua maioria qualitativos e/ou o objecto de estudo se baseia num tema controverso. No entanto, pode ser difícil identificar o grau de representatividade da amostra pelo facto de não se conhecer os participantes, e a sua selecção pode ser parcial, incluindo apenas pessoas com grande notoriedade.

Após descrição do tema e objectivo do trabalho, a maioria das pessoas a quem foi solicitada a participação no presente estudo acedeu prontamente ao pedido e

disponibilizou-se de imediato para a entrevista. No total, foram seleccionados 12 participantes (quadro 1): 8 directores de RH e 4 gestores de RH, com idades compreendidas entre os 38 e os 62 anos (uma média de 47 anos), 7 do sexo feminino e 5 do sexo masculino, de diferentes empresas e diversas áreas, com uma média de 13 anos no cargo de topo. De forma a garantir o seu anonimato e a confidencialidade dos dados recolhidos e da informação obtida, os nomes dos participantes e respectivas empresas não serão referidos ao longo de todo o trabalho.

### **Quadro 1 – Caracterização dos participantes**

<b>Participantes</b>	<b>Idade</b>	<b>Género</b>	<b>Cargo Actual</b>	<b>Anos Cargo de Topo</b>
<b>E1</b>	41	Masculino	DRH	6 anos
<b>E2</b>	61	Masculino	DRH	21 anos
<b>E3</b>	38	Feminino	GRH	0,5 anos
<b>E4</b>	38	Feminino	DRH	5 anos
<b>E5</b>	43	Feminino	GRH	11 anos
<b>E6</b>	45	Feminino	GRH	15 anos
<b>E7</b>	46	Masculino	DRH	14 anos
<b>E8</b>	50	Feminino	DRH	22 anos
<b>E9</b>	40	Feminino	DRH	0,5 anos
<b>E10</b>	62	Masculino	DRH	25 anos
<b>E11</b>	59	Masculino	DRH	25 anos
<b>E12</b>	40	Feminino	GRH	10 anos

### **2.3 Instrumentos de Recolha de Dados**

Para a recolha de dados no presente estudo utilizou-se a entrevista, pois o objectivo consistia em obter a opinião dos participantes sobre um tema definido, neste caso relacionar o processo de monitorização dos colaboradores com o conceito de ES, e corroborar ou não a tese do trabalho: a monitorização dos colaboradores como uma forma de ES. Segundo Barañano (2008), “a entrevista consiste no encontro entrevistador-entrevistado, onde o entrevistador coloca uma série de questões ou temas a que o entrevistado deverá responder ou desenvolver, mais ou menos extensivamente,

segundo o tipo de entrevista”. Como principal vantagem, a entrevista encontra-se explicitamente focalizada no tema em estudo e possibilita a generalização dos resultados obtidos a toda a população (Barañano, 2008). Para além disso, a informação é recolhida directamente de pessoas envolvidas na área em estudo, são obtidos dados concretos e percepções sobre atitudes e perspectivas, e é promovida uma compreensão aprofundada, permitindo ao entrevistador verificar se as questões foram compreendidas pelo entrevistado e explorar as suas respostas. No entanto, também apresenta algumas desvantagens, pois uma entrevista exige competências específicas para a sua realização, de forma a identificar o que é importante e relevante, a explorar o que for necessário e a ouvir e controlar o que é dito para não haver divagação no tema. Geralmente, as entrevistas consomem bastante tempo, nomeadamente na sua preparação, condução e análise, e, ao impor o seu quadro de referência, os entrevistadores podem influenciar tanto as reacções como as respostas dos entrevistados (Armstrong, 2009).

A entrevista realizada é do tipo semiestruturada, semiaberta ou semidirectiva, a qual permite uma liberdade na ordem e forma de exposição e abordagem do tema, tanto para o entrevistador como para o entrevistado, mas sempre com o foco no objecto de estudo. Assim, o entrevistador apenas intervém no sentido de orientar a entrevista, caso haja um desvio do tema por parte do entrevistado ou algum ponto que tenha ficado por explorar. Este tipo de entrevista é indicado para estudos em que se tem uma base de conhecimentos gerais sobre o tema central, sendo necessário aprofundá-los de forma a adquirir conhecimentos mais específicos (Barañano, 2008). De acordo com Armstrong (2009), na entrevista semiestruturada, os tópicos relevantes são pré-determinados, assim como as questões centrais que devem ser colocadas e a informação que se pretende obter. Desta forma, é criado um guião para orientar o entrevistador, o qual não deve ser rigidamente seguido, mas sim adaptado às características de cada situação e de cada

entrevistado, nomeadamente reformular as questões e alterar a sua ordem, ou seja, encontra-se em constante evolução. A entrevista semiestruturada evita alguns problemas da entrevista estruturada e não estruturada, no entanto, exige que o entrevistador tenha competências específicas, tais como interpretação e compreensão.

O guião da entrevista do presente estudo (anexo 2) foi elaborado com base no objectivo do trabalho, iniciando com a sua descrição, e contém um total de dez perguntas divididas por blocos, de acordo com o subtópico a explorar dentro do tema principal. As perguntas foram baseadas na revisão de literatura e escritas de forma clara e sucinta, remetendo sempre para a hipótese de investigação. Antes da sua primeira aplicação, o guião foi devidamente validado junto do orientador deste trabalho. Para testar a fiabilidade do guião, foi realizada uma entrevista piloto (anexo 1) que permitiu reformular alguns pontos, nomeadamente a nível da terminologia a adoptar. Através dos resultados desta entrevista foi possível detectar a necessidade de substituir alguns conceitos, tais como monitorizar em vez de controlar e práticas em vez de técnicas. Contudo, o facto de se tratar de um director de RH de uma microempresa tornou o conteúdo da entrevista muito limitado ao seu ambiente familiar. Devido a outros factores, tais como a dificuldade em responder a certas questões, a não familiarização com os temas em estudo e a ausência de conhecimento adequado sobre o objectivo do trabalho, foi elaborado um documento (anexo 3) composto por pontos-chave que resumiam a entrevista em si e os tópicos a abordar, para ser entregue previamente aos participantes.

A aplicação das entrevistas ocorreu ao longo de um período de três meses, entre Julho e Setembro de 2017, sempre que os participantes se encontravam disponíveis e de forma presencial. O início e o fim de cada uma foram sempre realizados dentro do mesmo formato, isto é, garantindo o anonimato e a confidencialidade dos dados e

questionando sobre algum ponto a acrescentar ou a desenvolver, respectivamente. As entrevistas foram sempre realizadas em condições semelhantes e teve lugar nas empresas dos participantes, nos seus gabinetes pessoais ou em salas de reunião, conforme lhes fosse possível ou mais conveniente. Em todas as entrevistas utilizou-se um gravador como meio de suporte e apoio, visto que com gravação de áudio seria possível registar a informação necessária. A gravação das entrevistas teve uma duração total de 5 horas e 37 minutos, com uma duração média de 28 minutos, e a respectiva transcrição resultou em 58 páginas.

#### **2.4 Procedimento de Análise de Dados**

Para analisar os dados obtidos no presente estudo, procedeu-se à análise de conteúdo. A análise de conteúdo é “uma técnica de investigação que através de uma descrição objectiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tem por finalidade a interpretação dessas mesmas comunicações” (Berelson, 1952, apud Bardin, 1979). De acordo com Bardin (1979), a análise de conteúdo é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores” e a sua intenção consiste na “inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não).” Ou seja, a análise de conteúdo propõe analisar o que é explícito no texto para obtenção de indicadores que permitam fazer inferências, as quais permitem a passagem da descrição à interpretação, pois só existe investigação quando há interpretação. Segundo Vala (1990), “a análise de conteúdo permite inferências sobre a fonte, a situação em que esta produziu o material objecto de análise, ou até, por vezes, o receptor ou destinatário das mensagens”. Isto é, o objectivo desta técnica consiste em “efectuar inferências, com base numa lógica explicitada, sobre as mensagens cujas



características foram inventariadas e sistematizadas”. A análise de conteúdo funciona como uma técnica não-obstrutiva, em especial quando os indivíduos são a fonte de informação principal, como é o caso do presente estudo.

No procedimento da análise de conteúdo, é necessário que o investigador formule algumas questões e determine qual delas irá conduzir a sua pesquisa: “com que frequência ocorrem determinados objectos (o que acontece e o que é importante); quais as características ou atributos que são associados aos diferentes objectos (o que é avaliado e como); qual a associação ou dissociação entre os objectos (a estrutura de relações entre os objectos)” (Vala, 1990). No presente estudo, a questão que orienta a pesquisa consiste na primeira, pois, de acordo com Vala (1990), está implícita uma quantificação simples, permitindo enumerar palavras-chave, temas maiores e ignorados, e centros de interesse mais relevantes.

Seja qual for a questão escolhida, existem passos comuns que englobam as seguintes operações: definição dos objectivos, definição de um quadro de referência teórico, constituição de um *corpus* documental, leituras atentas e activas, formulação de hipóteses e codificação, a qual inclui a definição de categorias/categorização e a definição de unidades de análise (Amado, 2000; Amado, Costa & Crusoé, 2013; Vala, 1990). Amado (2000) afirma que “a categorização é a fase mais problemática desta técnica, mas também a mais criativa”. As categorias são a base do código de um investigador, sendo compostas por uma palavra-chave que remete para a representação dos indicadores (item ou itens com características específicas de uma categoria). A definição de categorias pode ser feita *a priori*, *a posteriori* ou combinando as duas formas (Amado, 2000; Vala, 1990). No presente estudo, as categorias foram construídas *a priori*, pois, segundo os autores, as categorias foram formuladas a partir da relação entre o quadro teórico do investigador, os problemas em estudo e as hipóteses

estabelecidas, assinalando a sua presença ou ausência no *corpus* documental. De forma a apresentar validade interna, o processo de categorização deve obedecer a determinadas regras: exaustividade, exclusividade, homogeneidade, pertinência, objectividade e produtividade (Amado, 2000; Bardin, 1979).

A definição das unidades de análise consiste, segundo Bardin (1979), na transformação dos dados obtidos pelas entrevistas através do recorte, agregação e enumeração, representando o seu conteúdo com evidência sobre as características do texto. No total, existem três tipos de unidades de análise a considerar: unidade de registo/significação, unidade de contexto e unidade de enumeração/contagem (Amado, 2000; Vala, 1990). A unidade de registo é o segmento determinado de conteúdo que é caracterizado e colocado numa determinada categoria, e distingue-se em formal (uma palavra, uma frase, uma interacção) e em semântica (o tema, a unidade de informação). A unidade de contexto é o segmento mais abrangente aquando da caracterização de uma unidade de registo, permitindo apreender o seu significado concreto. Desta forma, consiste num suporte fundamental para a validade e fidelidade da análise. Por fim, a unidade de enumeração é o segmento pelo qual se realiza a quantificação e se define os critérios determinantes no como contar e no que contar. Por este motivo, distingue-se em geométrica (comum nas análises de imprensa) e aritmética (contar a frequência de uma categoria, contar a intensidade da atitude relativamente a um determinado objecto).

As questões da validade e da fidelidade encontram-se bastante presentes na investigação qualitativa e, neste caso específico, em todas as etapas da análise de conteúdo (Amado, 2000; Vala, 1990). Na validade, o investigador deve garantir que fala do que pretende falar e que mede o que deseja medir. Na fidelidade, o investigador deve certificar e demonstrar que as categorias remetem para o verdadeiro sentido dos dados e que foram bem definidas, para que outro investigador fizesse igualmente a mesma

análise. Assim, para além da correcta formulação e definição das categorias, a fidelidade dos resultados depende da experiência e do conhecimento do codificador.

Tal como referem Amado, Costa e Crusoé (2013), presentemente existe a possibilidade de recorrer a um *software* de apoio à técnica de análise de conteúdo como, por exemplo, o *NVivo*, permitindo um maior rigor e processos de elevada complexidade. A utilização de programas de análise qualitativa não condiciona os dados nem a investigação e o controlo total e flexível pertence ao investigador, contudo, continuam a ser necessários os referenciais teóricos e os processos prévios de recorte e categorização. O *NVivo*, *software* utilizado no presente estudo, trabalha com o conceito de nó que representa o material reunido para uma determinada categoria e ajuda na pesquisa de padrões e ideias emergentes e no destaque de pontos-chave ao longo dos documentos (Nodari, Soares, Wiedenhof & Oliveira, 2014).

Após a transcrição e leitura de todas as entrevistas, realizou-se a categorização das respostas dos participantes: as categorias consistem nas principais questões do guião, as subcategorias residem na categorização das respostas dos entrevistados e as unidades de registo constituem exemplos dessas respostas, de acordo com as categorias e subcategorias. Deste modo, no processo de análise dos dados foram criadas 6 categorias e 62 subcategorias, tendo em conta a exaustividade dos itens, a exclusividade das subcategorias e conseqüentemente a saturação dos resultados. Por fim, fez-se o cálculo das frequências, de forma a analisar os dados recolhidos conforme o número de participantes que referia a mesma subcategoria e a obter uma visão mais ampla dos resultados obtidos, nomeadamente em termos de conformidade e inconformidade entre as respostas dos entrevistados.

### 3 Resultados

#### 3.1 Categorias

Nesta secção do trabalho são apresentados os dados obtidos pela aplicação das entrevistas, divididos pelas categorias definidas *a priori* (quadro 2) e de acordo com as subcategorias mais relevantes para o objecto de estudo. Em cada subcategoria são destacados exemplos obtidos através da análise de conteúdo. Pelo facto de ter resultado num documento bastante extenso e exaustivo, na parte final deste trabalho é apresentada a título de exemplo a versão completa da categoria 6 – Tecnologia na Monitorização como Ferramenta de Manipulação (anexo 4).

**Quadro 2 – Categorias da análise de conteúdo**

<b>Categorias</b>	<b>Definição</b>
1 - Opinião sobre Monitorização	Relevância e necessidade de monitorizar no seio de uma organização
2 - Consequências e Interpretação da Monitorização Electrónica	Efeitos da monitorização através de tecnologias e sua representação por parte do colaborador
3 - Questões Éticas da Monitorização	Princípios éticos existentes na organização para a prática de monitorização
4 - Percepção da Privacidade na Monitorização	Compreensão da privacidade do colaborador no processo de monitorização
5 - Equilíbrio na Relação de Confiança Empregador-Colaborador	Percepção da confiança na relação entre a organização e o seu colaborador
6 - Tecnologia na Monitorização como Ferramenta de Manipulação	Poder de influência sobre o colaborador por parte da monitorização tecnológica

##### 3.1.1 Opinião sobre Monitorização

A opinião dos participantes sobre a monitorização foi maioritariamente positiva e consensual sobre a sua relevância e utilidade. Metade dos participantes salientou a sua importância dentro das organizações: “acho que é essencial, é importante” (E1); “A monitorização é absolutamente essencial” (E8); “acho que a monitorização faz parte, é

um dos elementos de qualquer organização e de qualquer sector de actividade” (E10). A monitorização definida como método de atingir objectivos e avaliar o desempenho do colaborador foi referida por 8 participantes: “Nós efectivamente monitorizamos é se as pessoas estão a cumprir com os seus objectivos” (E6); “a monitorização não deve ficar apenas pela verificação dos procedimentos, também deve ir aos próprios resultados. (...) pode ser um factor estruturado integrado dentro da avaliação de desempenho” (E10). No entanto, uma possível conotação negativa foi apontada por 5 participantes, equiparando a monitorização à vigilância e controlo contraproducente realizado pelo empregador: “toda a gente pensa que monitorizar é vigiar, é controlar” (E5); “o que há é aquela prática do controlo de onde é que as pessoas estão, o que é que estão a fazer e como é que estão a utilizar os recursos” (E7). De toda a amostra, apenas 1 participante demonstrou ser contra a prática de monitorização: “na gestão do conhecimento do capital humano, das pessoas, eu (...) sou completamente contrário de se fazer qualquer tipo de monitorização de colaboradores” (E11).

De uma forma geral, a monitorização é um processo consensual no seio da GRH e muito importante dentro das organizações, não só para conseguir bons resultados e atingir objectivos, mas também para a avaliação de desempenho dos colaboradores, no sentido de uma orientação profissional a nível individual e organizacional. No entanto, a monitorização poderá ter uma conotação negativa, nomeadamente em termos de vigilância e controlo contraproducentes sobre os colaboradores, por exemplo, verificar a que horas entram e saem, onde estão, o que estão a fazer e que recursos estão a utilizar.

### **3.1.2 Consequências e Interpretação da Monitorização Electrónica**

Tanto a nível das consequências como da interpretação da monitorização electrónica, as respostas foram muito diversas e, por esse motivo, esta é a categoria com maior número de subcategorias. Relativamente às consequências, 4 participantes

indicaram melhor desempenho e resultados: “o colaborador tem de perceber que o seu trabalho está a ser monitorizado, mas é para mais uma vez para melhorar o seu desempenho e melhorar o desempenho da companhia” (E6); 2 participantes indicaram haver uma maior exigência: “as consequências penso que sejam duas em concreto: uma é o nível de exigência aumenta quando se monitoriza. E depois é que é tudo muito mais imediato, portanto estas auscultações têm resultados muito mais imediatos” (E1); e 2 participantes referiram a necessidade do consentimento do colaborador: “eu acho que qualquer meio electrónico que possa ser utilizado deve ser utilizado de forma adequada, com o conhecimento explícito do colaborador, com o seu consentimento, para que ele perceba a pertinência da utilização do mesmo” (E5). 3 participantes apontaram as consequências como negativas no geral: “As consequências, do ponto de vista pessoal, acho que as pessoas as entendem negativas” (E8); e 3 participantes referiram a ligação entre a esfera privada e a profissional: “E acho que estamos a crescer num mundo em que o pessoal e a empresa acabam por estar muito interligados” (E4). Quanto à interpretação da monitorização electrónica por parte dos colaboradores, a maioria dos participantes indica factores negativos, tais como desmotivação (“eu acho que aí um dos factores de desmotivação passa por não darmos sequência aos dados ou pelo menos não justificar” E1), inflexibilidade e maus resultados (“tem de haver flexibilidade, bom senso e consegue-se às vezes mais do que se houver uma constante “perseguição” aos trabalhadores. Acho que não se obtém melhores resultados por causa disso...” E2), insatisfação (“Agora consequências a nível pessoal, eu não sei, não me sentia muito satisfeito nem feliz porque há uma empresa que me controla a toda a hora” E7), desconforto e mal-estar (“o trabalhador ao sentir que está a haver um comportamento abusivo da parte do empregador, em última análise, pode-se sentir desconfortável e pode afectar até o seu bem-estar laboral” E10), e desequilíbrio entre esfera pessoal e

profissional (“E isto pode ser visto como uma invasão das fronteiras, dos limites entre aquilo que é trabalho, família, lazer, agora que tanto se discute sobre o equilíbrio *work-life balance*” E5). De notar que 2 participantes referem a importância da cultura organizacional nessa interpretação: “Depende muito da cultura da empresa. (...) aquilo é um trabalho que está a ser feito, de construção, de melhoria da empresa” (E6).

A monitorização electrónica apresenta consequências positivas, tais como melhor desempenho por parte do colaborador, melhores resultados e maior exigência e confidencialidade profissionais. Por outro lado, as consequências poderão ser negativas no geral, através da interligação entre a esfera privada e profissional. De qualquer forma, é essencial o consentimento do colaborador para a utilização da monitorização electrónica.

A interpretação da monitorização electrónica por parte dos colaboradores remete principalmente para factores negativos, tais como desmotivação, insatisfação, desconforto e desequilíbrio na relação família-trabalho. Para contrariar este facto, é fundamental o papel da cultura da organização, dos seus valores.

### **3.1.3 Questões Éticas da Monitorização**

Dentro da ética na monitorização, a maioria da amostra (7 participantes) apontou a necessidade de uma empresa ter um conjunto de regras ou princípios éticos: “Existem códigos de ética, existem códigos de conduta internos, existe deontologia, que têm de ser cumpridos” (E9); e também a importância da sua exposição ou comunicação aos colaboradores: “Daí que haja uma importância extrema na utilização adequada, transparente, uma comunicação muito objectiva, acho que isso é fundamental, uma comunicação interna muito objectiva sobre os meios de monitorização que existem e que estão a ser utilizados pela organização” (E5). 3 participantes salientaram a relação

entre a ética e a cultura e valores da organização: “a questão para mim, ao nível da ética, é da cultura de base, cultura organizacional. É uma questão de “injecção” de valores no colaborador e falo de cultura, portanto” (E11). A monitorização foi descrita por 3 participantes como uma vantagem para a ética: “do ponto de vista ético, eu entendo que os mecanismos de controlo, de supervisão, são males necessários para um bem comum” (E8); enquanto apenas 1 participante a assinalou como uma desvantagem: “A questão da ética que possa ser impulsionada na prática da monitorização, percebo-a, mas a questão é que vendo-a, eu preferia eliminá-la na base” (E11).

Para a ética na monitorização é necessário que as organizações tenham um conjunto de princípios, os quais devem ser rigorosamente cumpridos, tanto pelo empregador como pelo colaborador, e devidamente comunicados, de forma objectiva, clara e transparente. Por conseguinte, a ética está relacionada com a cultura organizacional e os seus valores, e a monitorização pode ser considerada como uma vantagem para a ética.

### **3.1.4 Percepção da Privacidade na Monitorização**

Dentro desta categoria, 9 participantes referiram que os colaboradores percebem a monitorização como uma invasão da sua privacidade, uma privação da sua liberdade: “O trabalhador não se sente à vontade, sendo que está a pôr em causa a privacidade dele. Isso é que, no meu entendimento, é negativo” (E2); “A literatura diz isso, que há alguns indicadores que revelam a percepção de invasão do espaço privado e da esfera familiar” (E8); “se um colaborador está sujeito a esse tipo de monitorização, eu acho que a sua privacidade está a ser totalmente violada, invadida, e qualquer gesto, atitude, comportamento, mesmo que não seja intencional, por via da monitorização pode ser mal interpretado” (E11). Outro ponto salientado por 9 participantes consiste na necessidade da comunicação das regras para contrariar este sentimento: “Acho que a



comunicação objectiva, clara, transparente é fundamental para que não haja esse sentimento, essa invasão da sua privacidade. Que já há...” (E5); “Esta questão da monitorização ser abuso ou não da privacidade, eu acho que devemos ter algum cuidado com a conclusão porque depende muito da organização onde estamos, de acordo com as regras” (E10). De notar que apenas 1 participante referiu não haver qualquer objecção da monitorização relativamente à privacidade do colaborador: “Não vejo nenhum tipo de obstáculo porque é assim... Nós temos toda a legitimidade para ver se existe um uso abusivo, sendo que o abusivo tem de ser considerado objectivamente a partir de determinado valor” (E9).

A monitorização é percebida pelos colaboradores como uma invasão da sua privacidade, uma privação da sua liberdade, uma violação à sua intimidade no contexto organizacional, remetendo para as interpretações negativas mencionadas anteriormente na categoria 2. Para contrariar este facto é fundamental a construção de um conjunto de regras e respectiva comunicação, para que o colaborador tenha conhecimento explícito de todo o processo de monitorização.

### **3.1.5 Equilíbrio na Relação de Confiança Colaborador-Empregador**

A negociação de um conjunto de princípios foi considerada por 7 participantes como fundamental para o equilíbrio na relação de confiança entre colaborador e empregador: “acho que claramente tem de haver um conjunto, uma negociação de alguns princípios e depois aqui não há forma de haver muita relatividade (E1); “Sabermos à partida quais são as regras do jogo claramente, isso facilita imenso a relação de confiança” (E9); “É as pessoas terem consciência disso. A relação de confiança entre colaborador e empregador...” (E12). 4 participantes referem que a base da confiança consiste no objectivo comum da organização: “É este o princípio que nós usamos, a confiança nas pessoas e na... Quer dizer, nós estamos aqui todos e o

objectivo é comum” (E3); e 3 participantes indicam a necessidade de haver uma liderança e cultura de confiança: “A base é mesmo a relação de confiança que temos com as nossas pessoas” (E6); “A meu ver, tem muito a ver com a relação com o líder e quão controlador é ou não esse líder” (E7). Caso haja um controlo excessivo ou um abuso por parte do empregador, 4 participantes apontam neste cenário uma ausência de confiança: “Há exageros, há pessoas que realmente exageram. O trabalhador não se sente à vontade, não sente confiança na empresa” (E2); “O excesso de controlo quebra a confiança” (E3). Por fim, 2 participantes colocam a hipótese de quanto menor for a monitorização, maior será a confiança: “acredito que indique que se houver confiança, poderemos reduzir os mecanismos de controlo” (E8); “A minha convicção é que sem monitorização eu consigo ter a confiança” (E11).

Na monitorização, o equilíbrio na relação de confiança entre empregador e colaborador é determinado pela negociação em conjunto dos princípios pelos quais toda a organização se deve reger. A base da confiança consiste na presença de um objectivo comum a todos, onde a liderança e a cultura organizacional apresentam um papel importante para (re)estabelecer o equilíbrio. No entanto, caso a monitorização se baseie no abuso e controlo excessivo, o clima de desconfiança irá prevalecer.

### **3.1.6 Tecnologia na Monitorização como Ferramenta de Manipulação**

Os resultados obtidos por esta categoria indicam que existe uma relação entre tecnologia e manipulação e que esta se encontra presente nos instrumentos de monitorização electrónica (ver anexo 4). Um total de 10 participantes refere que os meios tecnológicos poderão induzir no colaborador um possível sentimento de manipulação: “Algum desconforto sobre as ferramentas tecnológicas pode ser pensado como manipulação” (E3); “a tecnologia ou o excesso dela condiciona muito os colaboradores, de uma forma geral” (E4); “Portanto, eu acho que sim, que a tecnologia

veio proporcionar mais facilidade no controlo” (E8); “Esta questão da manipulação do colaborador pela via das tecnologias pode-se colocar” (E11). Os mesmos 10 participantes admitem que pode existir manipulação na tecnologia da monitorização: “todos nós somos manipulados e quando fazemos qualquer instrumento, fazemos manipulação com certeza, como forma de atingir um determinado objectivo” (E1); “Nós hoje em dia já podemos controlar isso tudo, podemos cruzar essa informação toda!” (E7); “Esta é uma das formas de afastar as pessoas, o controlo muito em cima delas” (E12). Por outro lado, a maioria dos participantes salienta também o benefício que a tecnologia concede às organizações, colaboradores e empregadores, nomeadamente em termos de resultados e objectivos: “Eu acho que as novas tecnologias são bem-vindas, permitem claramente detectar, identificar falhas na nossa organização sejam elas de que ordem for...” (E5); “a monitorização através de novas tecnologias tem aspectos positivos. Ou seja, pode haver efeitos positivos quando as tecnologias são colocadas para este fim” (E10); “Não é no sentido de instrumentalizar os trabalhadores, é no sentido de facilitar, de flexibilizar” (E9). De notar que apenas 2 participantes indicaram não haver qualquer tipo de manipulação, tanto na tecnologia como na monitorização: “Honestamente, não tenho essa opinião. Eu acho que as pessoas vêem a tecnologia sempre como uma forma de as ajudar a fazer o seu trabalho da melhor forma” (E6); “Manipulado não me parece... monitorizado que a empresa está atenta sim, manipulado não” (E9). Por último, 3 participantes referiram a estranheza do tema: “ao princípio estranhei a palavra manipulação” (E1); “Acho que como referi no início da nossa conversa, este é um tema um pouco estranho para nós éticos e para nós empresa” (E3); “acho que é a primeira vez que me fazem questões deste género... Não tinha ainda pensado bem no assunto” (E6).

Uma relação entre tecnologia e manipulação é possível, assim como a sua presença nas ferramentas de monitorização electrónica. Ou seja, com o papel persuasivo da tecnologia, o colaborador poderá sentir-se influenciado através da utilização desses meios na monitorização. Apesar disso, a tecnologia tem uma função benéfica para toda a organização, empregador e colaborador, em termos de obter resultados e atingir objectivos.

Em suma, constata-se que esta possível relação transmite alguma “estranheza” relativamente aos temas em estudo, induzindo um sentimento de incerteza e interrogação por parte dos entrevistados.

#### **4 Discussão e Conclusão**

Através dos resultados obtidos é possível afirmar que os objectivos do presente estudo foram atingidos, tendo sido possível relacionar a prática de monitorização de colaboradores com o conceito de ES, nomeadamente em termos de manipulação na tecnologia e em conformidade com o objectivo comum de ambos: a aquisição de informação. Desta forma, em resposta à questão de investigação (de que forma pode ser utilizada a informação obtida a partir da monitorização dos colaboradores?), poderá haver uma certa incerteza por parte dos colaboradores sobre a recolha e tratamento dos seus dados e respectiva confidencialidade. A função de GRH é muito importante tanto para as organizações como para os colaboradores e, sendo o departamento com informação confidencial e pessoal por excelência, a protecção de dados é imperativa. De acordo com este estudo confirma-se que, através da monitorização, os colaboradores poderão ter uma percepção menos positiva do departamento de RH, tendo esse processo um papel relevante neste sentimento de dúvida e insegurança, no que diz respeito à forma de recolha e de tratamento dos seus dados pessoais e informações profissionais.

Relativamente às questões relacionadas com a monitorização, a ética encontra-se intrinsecamente ligada a esta prática e conseqüentemente à confidencialidade e protecção de dados, sendo benéfico monitorizar os colaboradores, desde que seja de acordo com o conjunto de princípios da empresa. Este facto vai de encontro com a solução multifaseada de Hartman (2001) e Loch, Conger e Oz (1998), em que o primeiro passo do processo consiste em desenvolver normas microssociais e o culminar do processo se baseia no consenso sobre os comportamentos adequados. Por outro lado, quanto à privacidade, a monitorização foi bastante apontada como um potencial factor para a privação de liberdade, o que remete novamente para o conjunto de regras que devem ser definidas e devidamente comunicadas. Tal como indicaram os resultados do estudo de Allen, Walker, Coopman e Hart (2007), a forma como a monitorização electrónica é enquadrada pode influenciar a gestão da privacidade dos colaboradores. Por esse motivo, a privacidade é um elemento importante nas relações profissionais e deve ser incorporado e fixado nas políticas e práticas de monitorização nas organizações (Coultrup & Fountain, 2012; Lasprogata, King & Pillay, 2004). No que diz respeito à confiança, o papel da monitorização foi posto em causa, pois numa organização com uma cultura de confiança, monitorizar pode desequilibrar a relação entre colaborador e empregador. A confiança na relação profissional tem de envolver o sistema de RH, pois representa as relações, as interacções e as comunicações entre empregador e colaborador, assim como a filosofia da empresa (Tzafir, 2005), daí a importância que o departamento de RH tem no contexto organizacional. Relativamente à tecnologia e respectiva evolução é igualmente um ponto relevante a considerar, pois cada vez mais os meios electrónicos encontram-se disponíveis para os colaboradores, de forma a facilitar e flexibilizar o seu trabalho. Deste modo, é necessário que a GRH adapte a monitorização e a integre no sentido de melhorar o desempenho organizacional. Isto é,

com a análise dos dados e comunicação electrónica é possível alcançar os objectivos de uma forma mais eficiente e obter informação em tempo real sobre os colaboradores, para medir, prever e gerir a mudança e desenvolvimento dentro da própria empresa (Lin, 2011).

Relativamente ao facto de alguns participantes terem tido acesso prévio ao guião da entrevista, não houve diferenças a apontar nas respectivas respostas ou em termos de conteúdo para análise. Visto que todos tiveram conhecimento do objectivo do estudo e do instrumento a ser utilizado através do documento pré-entrevista, qualquer falha que pudesse existir a este nível foi desta forma antecipada. Quanto ao intervalo de idades dos participantes (dos 38 aos 62 anos) e aos anos de experiência em cargo de topo (média de 13 anos), não foram identificadas discrepâncias. No que diz respeito ao facto dos participantes pertencerem a médias e grandes empresas, também não houve diferenças a assinalar. Contudo, houve algumas distinções nos resultados obtidos entre os participantes cujas empresas não aplicam monitorização e cujas empresas onde a monitorização é uma prática comum, o que se deve ao facto de os directores e gestores de RH pertencerem a empresas de diferentes áreas de negócio.

Por fim, podemos concluir que o objectivo de demonstrar um lado menos conhecido da GRH foi conseguido. Ou seja, através da monitorização, é possível adquirir vários tipos de informação sobre os colaboradores, nomeadamente pelos meios tecnológicos disponíveis para o efeito. Aqui, destaca-se a vulnerabilidade do ser humano que consiste no facto de ser o elo mais fraco (Gupta, 2016; Seidenberger, 2016) e das TI e suas ferramentas terem um papel fundamental na possível invasão da vida profissional na esfera pessoal e privada do colaborador (Mitrou & Karyda, 2006). A difusão das TI nas organizações modificou a relação entre empregador e colaborador (Coultrup & Fountain, 2012), modificando as necessidades e expectativas de ambas as

partes. Com a possibilidade da informação adquirida ser utilizada indevidamente, é posta em causa uma das questões principais e mais importantes desta área que consiste na confidencialidade e protecção de dados, evidenciando o sentimento de manipulação por parte do colaborador. Para contrariar esta hipótese, é essencial haver transparência nas medidas tomadas para proteger a informação pessoal, e a forma como a monitorização é realizada e respectivos objectivos deve melhorar as atitudes dos colaboradores sobre estas práticas (Workman, 2009). Isto é, deve haver um reforço das ideias já existentes acerca da monitorização, no que diz respeito à negociação de regras e à implementação de procedimentos e respectiva comunicação clara e transparente; e uma verificação de aspectos a melhorar para a objectividade das suas práticas, de forma a inverter um possível sentimento de manipulação ou de incerteza perante as técnicas e os objectivos da monitorização.

Para que haja um equilíbrio que respeite ambas as partes dentro de uma organização, deve ser desenvolvido um programa de monitorização de acordo com a missão e os valores da organização que posteriormente será implementado de forma responsável (Hoffman, Hartman & Rowe, 2003). Assim, a GRH tem o papel fundamental de se colocar simultaneamente no lugar do empregador e do colaborador, de forma a reduzir a distância e a contrariar o ambiente de desconfiança entre ambos (Cabral-Cardoso, 2004), valorizando o seu compromisso e a sua identidade perante a organização e enaltecendo a sua credibilidade aos olhos dos colaboradores.

Na realização do presente estudo, algumas limitações foram encontradas a nível do tipo de respostas dos participantes, pois foram bastante focadas no contexto das suas empresas e, por esse motivo, restritas em termos de opinião pessoal. Nos casos de organizações onde não se efectuava monitorização ou não era uma prática comum, as respostas não eram tão desenvolvidas ou fundamentadas, limitando o material

necessário para se proceder à análise dos dados. Desta forma, a apresentação dos resultados centrou-se preferencialmente nas respostas mais ricas em termos de conteúdo de determinados participantes.

Pelo facto da monitorização de colaboradores e da ES serem temáticas pouco estudadas a nível nacional, há a necessidade de enriquecer a literatura com mais estudos. Como investigação futura seria pertinente replicar este estudo após a aplicação do Regulamento Geral de Protecção de Dados, a partir de 25 de Maio de 2018, que vem substituir a actual directiva e lei de protecção de dados, não só pela sua importância nos temas aqui estudados, mas também por ter sido um facto bastante mencionado pelos participantes. Visto que a amostra deste trabalho pertence a empresas de diferentes áreas, seria também interessante fazer um estudo com companhias de áreas idênticas, dentro do mesmo sector, implicando práticas de monitorização semelhantes entre si e objectivos comuns em relação ao colaborador e à organização. Por último, seria relevante abordar os temas em estudo noutra contexto cultural ou num país estrangeiro, para verificar qual a opinião sobre a monitorização e uma eventual relação com um sentimento de manipulação.



## Referências

- Alder, G. S.; Schminke, M.; Noel, T. W. & Kuenzi, M (2008). "Employee reactions to internet monitoring: the moderating role of ethical orientation". *Journal of Business Ethics* 80, 481-498.
- Allen, M. W.; Walker, K. L.; Coopman, S. J. & Hart, J. L. (2007). "Workplace surveillance and managing privacy boundaries". *Management Communication Quarterly* 21(2), 172-200.
- Amado, J. (2000). "A técnica de análise de conteúdo". *Revista Referência* 5, 53-63.
- Amado, J.; Costa, A. P. & Crusoé, N. (2013). "A técnica da análise de conteúdo". In: Amado, J. (org.), *Manual de Investigação Qualitativa em Educação*, Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra, 301-349.
- Amado, J. & Ferreira, S. (2013). "A entrevista na investigação educacional". In: Amado, J. (org.), *Manual de Investigação Qualitativa em Educação*, Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra, 207-232.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 11ª Ed. Londres: Kogan Page.
- Barañano, A. M. (2008). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão*, Lisboa: Edições Sílabo.
- Bardin, L. (1979). *Análise de Conteúdo*, Lisboa: Edições 70.
- Bentes, L.; Correia, A; & Gomes, J. F. S. (2009). "À conquista de um sistema forte de gestão de recursos humanos". *Economia Global e Gestão* 14(3), 77-91.
- Bockman, K. A. (2004). "Employee monitoring: it is a fact, you are being monitored!". *SANS Security Essentials: GIAC Certification*, 1-15.
- Bullé, J.-W. H.; Montoya, L.; Pieters, W.; Junger, M. & Hartel, P. H. (2015). "The persuasion and security awareness experiment: reducing the success of social engineering attacks". *Journal of Experimental Criminology* 11(1), 97-115.
- Cabral-Cardoso, C. (2004). "The evolving portuguese model of HRM". *The International Journal of Human Resource Management* 15(6), 959-977.
- Chang, S. E.; Liu, A. Y. & Lin, S. (2014). "Exploring privacy and trust for employee monitoring". *Industrial Management & Data Systems* 115(1), 88-106.
- Coultrup, S. & Fountain, P. D. (2012). "Effects of electronic monitoring and surveillance on the psychological contract of employees: an exploratory study". *American Society of Business and Behavioral Sciences* 19(1), 219-235.
- D'Urso, S. C. (2006). "Who's watching us at work? Toward a structural-perceptual

- model of electronic monitoring and surveillance in organizations”. *Communication Theory* 16(3), 281-303.
- Greavu-Serban, V. & Serban, O. (2014). “Social engineering a general approach”. *Informatica Economica* 18(2), 5-14.
- Gupta, A. (2016). “Human resource vulnerability: social engineering”. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research* 2(10), 1445-1450.
- Hartman, L. P. (2001). “Technology and ethics: privacy in the workplace”. *Business and Society Review* 106(1), 1-27.
- Hasan, M.; Prajapati, N. & Vohara, S. (2010). “Case study on social engineering techniques for persuasion”. *International Journal on Applications of Graph Theory in Wireless Ad hoc Networks and Sensor Networks (Graph-Hoc)* 2(2), 17-23.
- Hoffman, W. M.; Hartman, L. P. & Rowe, M. (2003). “You’ve got mail... and the boss knows: a survey by the center for business ethics of companies’ email and internet monitoring”. *Business and Society Review* 108(3), 285-307.
- Hubbard, J. C.; Forcht, K. A. & Thomas, D. S. (1998). “Human resource information systems: an overview of current ethical and legal issues”. *Journal of Business Ethics* 17, 1319-1323.
- Jackson, T.; Shah, N.; Dawson, R. & Wilson, D. (2001). “The ethics of electronic monitoring within the workplace”. In: Dawson, R.; King, G.; Ross, M. & Staples, G. (orgs), *Software Quality Management IX, Pathways to Quality*, Loughborough, Loughborough University, 125-137.
- Jeske, D. & Santuzzi, A. M. (2015). “Monitoring what and how: psychological implications of electronic performance monitoring”. *New Technology, Work and Employment* 30(1), 62-78.
- Kaupins, G. & Minch, R. (2005). “Legal and ethical implications of employee location monitoring”. In: *Proceedings of the 38<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Sciences*, Big Island Hawaii: IEEE, 1-10.
- Lasprogata, G.; King, N. J. & Pillay, S. (2004). “Regulation of electronic employee monitoring: identifying fundamental principles of employee privacy through a comparative study of data privacy legislation in the European Union, United States and Canada”. *Stanford Technology Law Review*, Rev. 4.
- Lin, L.-H. (2011). “Electronic human resource management and organizational innovation: the roles of information technology and virtual organizational structure”. *The International Journal of Human Resource Management* 22(2), 235-257.
- Loch, K. D.; Conger, S. & Oz, E. (1998). “Ownership, privacy and monitoring in the

- workplace: a debate on technology and ethics". *Journal of Business Ethics* 17, 653-663.
- Luo, X. (R.); Brody, R.; Seazzu, A. & Burd, S. (2011). "Social engineering: the neglected human factor for information security management". *Information Resources Management Journal* 24(3), 1-8.
- Martin, K. & Freeman, R. E. (2003). "Some problems with employee monitoring". *Journal of Business Ethics* 43, 353-361.
- Mishra, J. M. & Crampton, S. M. (1998). "Employee monitoring: privacy in the workplace?". *S.A.M. Advanced Management Journal* 63(3), 4-14.
- Mitnick, K. D. & Simon, W. L. (2002). *The Art of Deception: Controlling the Human Element of Security*, Indianapolis: John Wiley & Sons.
- Mitrou, L. & Karyda, M. (2006). "Employee's privacy vs. employer's security: can they be balanced?". *Telematics and Information* 23(3), 164-178.
- Moorman, R. H. & Wells, D. L. (2003). "Can electronic performance monitoring be fair? Exploring relationships among monitoring characteristics, perceived fairness, and job performance". *Journal of Leadership and Organizational Studies* 10(2), 2-16.
- Mouton, F.; Leenen, L. & Venter, H. S. (2016). "Social engineering attack examples, templates and scenarios". *Computers & Security* 59, 186-209.
- Nodari, F.; Soares, M. C.; Wiedenhof, G. C. & Oliveira, M. (2014). "Contribuição do Maxqda e do NVivo para a realização da análise de conteúdo". *XXXVIII Encontro da ANPAD*, 1-16
- Nord, G. D.; McCubbins, T. F. & Nord, J. H. (2006). "E-monitoring in the workplace: privacy, legislation, and surveillance software". *Communications of the ACM* 49(8), 73-77.
- O'Rourke, A.; Teicher, J. & Pyman, A. (2016). "Internet and email monitoring in the workplace: time for an alternate approach". *Journal of Industrial Relations* 53(4), 522-533.
- Pais, R.; Moreira, F. & Varajão, J. (2013). "A engenharia social (ou o carneiro que afinal era um lobo)". In: Brito, P. Q. & Campos, P. (orgs), *Novas Tendências em Marketing Intelligence*, Lisboa: Actual Editora, 171-187.
- Pereira, C. M. M. & Gomes, J. F. S. (2012). "The strength of human resource practices and transformational leadership: impact on organizational performance". *The International Journal of Human Resource Management* 23(20), 4301-4318.
- Rego, A.; Cunha, M. P.; Gomes, J. F. S.; Cunha, R. C.; Cabral-Cardoso, C. & Marques,

- C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 3ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rosenblat, A.; Kneese, T. & Boyd, D. (2014). “Future of labor: workplace Surveillance”. *Data & Society Research Institute – The Future of Labor in a Data-Centric Society: Future of Labor Working Papers*.
- Sanders, K.; Shipton, H. & Gomes, J. F. S. (2014). “Guest editor’s introduction: is the HRM process important? Past, current and future challenges”. *Human Resource Management* 53(4), 489-503.
- Seidenberger, S. (2016). “A new role for human resource managers: Social engineering defense”. *Cornell HR Review*.
- Tetri, P. & Vuorinen, J. (2013). “Dissecting social engineering”. *Behaviour & Information Technology* 32(10), 1014-1023.
- Thompson, S. T. C. (2006). “Helping the hacker? Library information, security and social engineering”. *Information Technology and Libraries*, 222-225.
- Tzafir, S. S. (2005). “The relationship between trust, hrm practices and firm performance”. *The International Journal of Human Resource Management* 16(9), 1600-1622.
- Vala, J. (1990). “A análise de conteúdo”. In: Silva, A. S. & Pinto, J. M. (orgs.), *Metodologia das Ciências Sociais*, 4ª Ed. Porto: Edições Afrontamento, 101-128.
- Workman, M. (2009). “A field study of corporate employee monitoring: attitudes, absenteeism, and the moderating influences of procedural justice perceptions”. *Information and Organization* 19(4), 218-232.
- Yerby, J. (2013). “Legal and ethical issues of employee monitoring”. *Online Journal of Applied Knowledge Management* 1(2), 44-55.

## **Anexos**

## **Anexo 1**

### **Guião da Entrevista Piloto**

#### **Objectivo do Trabalho**

↳ Estudar o controlo sobre os colaboradores por parte da Gestão de Recursos Humanos, relacionando com técnicas de manipulação

#### **Bloco A**

⇒ Informar sobre o objectivo da entrevista, garantir a confidencialidade dos dados e solicitar a permissão para gravar a entrevista

#### **Bloco B**

⇒ Saber qual a opinião sobre o processo de monitorização de colaboradores

- 1) Qual a sua opinião sobre o controlo que é feito aos colaboradores numa empresa, a gestão que é efectuada das suas acções e actividades?
- 2) Que objectivos lhe estão inerentes, para o empregador e para o colaborador?
- 3) Quais as técnicas de controlo de colaboradores que conhece?

#### **Bloco C**

⇒ Introduzir e explorar o conceito de engenharia social

- 4) Na sua opinião, que consequências poderá ter a utilização de meios, nomeadamente electrónicos, para controlar os colaboradores e respectivas acções e actividades?
- 5) Como poderão os colaboradores interpretar este tipo de controlo por parte da Gestão de Recursos Humanos?

#### **Bloco D**

⇒ Relacionar a monitorização de colaboradores com a engenharia social através dos conceitos de ética, privacidade e confiança

- 6) A nível ético, que questões poderão ser levantadas por este método?

- 7) De que forma poderá ser percebida a privacidade no ambiente de trabalho pelos colaboradores?
- 8) Como pode ser gerido o equilíbrio na relação de confiança entre empregador e colaborador?

### **Bloco E**

⇒ O papel da tecnologia na monitorização de colaboradores

- 9) Nos dias de hoje, a tecnologia está bastante presente no contexto organizacional e conseqüentemente no controlo dos colaboradores. Poderá a tecnologia ter um papel no sentimento de manipulação por parte dos colaboradores?

### **Bloco F**

⇒ Finalizar a entrevista e agradecer a colaboração

Existe algum ponto que queira desenvolver ou algum aspecto a acrescentar?

## **Anexo 2**

### **Guião da Entrevista**

#### **Objectivo do Trabalho**

↪ Estudar a monitorização sobre os colaboradores por parte da Gestão de Recursos Humanos, relacionando com a tecnologia e possíveis práticas de manipulação

#### **Bloco A**

⇒ Informar sobre o objectivo da entrevista, garantir o anonimato e a confidencialidade dos dados e permissão para gravar a entrevista

⇒ Solicitar dados pessoais para caracterização da amostra: idade, cargo de topo e anos de serviço no cargo de topo

#### **Bloco B**

⇒ Saber qual a opinião sobre o processo de monitorização de colaboradores

- 1) Qual a sua opinião sobre a monitorização que é feita aos colaboradores numa empresa, a gestão que é efectuada das suas acções e actividades?
- 2) Que objectivos lhe estão inerentes, para o empregador e para o colaborador?
- 3) Quais as práticas de monitorização de colaboradores que conhece?

#### **Bloco C**

⇒ Introduzir e explorar o conceito de engenharia social através da monitorização electrónica

- 4) Na sua opinião, que consequências poderá ter a utilização de meios, nomeadamente electrónicos, para monitorizar os colaboradores e respectivas acções e actividades?



- 5) Como poderão os colaboradores interpretar este tipo de monitorização por parte da Gestão de Recursos Humanos?

#### **Bloco D**

⇒ Relacionar a monitorização de colaboradores com a engenharia social através dos conceitos de ética, privacidade e confiança

- 6) A nível ético, que questões poderão ser levantadas por esta prática?
- 7) De que forma poderá ser percebida a privacidade no ambiente de trabalho pelos colaboradores?
- 8) Como pode ser gerido o equilíbrio na relação de confiança entre empregador e colaborador?

#### **Bloco E**

⇒ O papel da tecnologia na monitorização de colaboradores

- 9) Nos dias de hoje, a tecnologia está bastante presente no contexto organizacional e consequentemente na monitorização dos colaboradores. Poderá a tecnologia ter um papel no possível sentimento de manipulação por parte dos colaboradores?

#### **Bloco F**

⇒ Finalizar a entrevista e agradecer a colaboração

Existe algum ponto que queira desenvolver ou algum aspecto a acrescentar?

## **Anexo 3**

### **Documento Pré-Entrevista**

#### **Trabalho Final de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos**

#### **ISEG – UL**

#### **Temas em estudo:**

↳ Monitorização de colaboradores e engenharia social

#### **Objectivo do trabalho:**

↳ Estudar a monitorização/o controlo sobre os colaboradores por parte da Gestão de Recursos Humanos, relacionando com práticas de manipulação, nomeadamente da engenharia social

#### **Entrevista:**

- Conjunto de 10 questões
- Duração média de 30 minutos
- Gravação áudio
- Garantia de anonimato e confidencialidade dos dados

Obrigada pela sua participação!

Ana Filipa Dias de Carvalho

## Anexo 4

### Categoria 6 – Tecnologia na Monitorização como Ferramenta de Manipulação

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo
6 – Tecnologia na Monitorização como Ferramenta de Manipulação	6.1 – Tecnologia relacionada com manipulação	<p>“(…) não lhe sei dizer (…) se é a tecnologia que manipula ou se é a manipulação que cria a ferramenta para acontecer. Eu acho honestamente que dificilmente alguma ferramenta informática faz algo que não tenha sido pensado.” E1, p9</p> <p>“Eu acho que sim. Nós cada vez vamos vendo mais...” E2, p9</p> <p>“Sim, no sentido em que (..) as pessoas podem-se sentir inibidas para perceber se efectivamente será que é assim ou não (...). Acho que nesse sentido sim, as pessoas podem pensar que estes inquéritos servem para as manipular, para obter informação delas, que não será nunca isenta depois. Acho que nesse sentido, se interpretarmos desta forma, acho que sim, as pessoas podem considerar que esta forma de lhes extrair informação é uma forma de manipulação.” E3, p9</p> <p>“Mas se tivesse um aparelho, um dispositivo ou seja o que for que de repente me diz qualquer coisa (...), aí sim podemos dizer que há uma manipulação mental (...). Portanto, aí sim, eu acredito que haja manipulação, não que seja voluntária porque o termo manipulação é forte, mas involuntária sim. A pessoa acaba por condicionar, não é? Noutras coisas que aí sim vão de encontro à pergunta, que eu acho que é involuntário porque acaba por ser «manipulação» (...).” E4, p9</p> <p>“Sim, eu acho que sim... Eu acho que as novas tecnologias são bem-vindas, permitem claramente detectar, identificar falhas na nossa organização sejam elas de que ordem for...” E5, p9</p> <p>“Nós hoje em dia já podemos controlar isso tudo, podemos cruzar essa informação toda! (...) Tudo isto é hoje possível controlar, já há tecnologia e</p>

		<p>dados para isso. Há empresas que o fazem e há empresas que optam por não fazer (...).” E7, p9</p> <p>“Sim. Eu não sinto isso pessoalmente, mas na literatura diz que sim, que as pessoas vêem o valor da tecnologia pela parte da usabilidade, da utilidade, da facilitação de alguns processos, mas também consequências (...).” E8, p9</p> <p>“Pode sempre ter, mas o problema não é, em meu entender, a monitorização que é feita ao colaborador através das tecnologias.” E10, p9</p> <p>“Admito que sim, mas aí pela ausência de conhecimento ou da possibilidade de aquisição de conhecimento ou de competências...” E11, p9</p> <p>“Acho que sim, acho que sim (...) o que existe é por uma questão de segurança e existe até muita formação na segurança dos indivíduos em todos os aspectos, e por isso eu acho que acaba por esconder..., não é esconder, é não deixar passar tanto esta questão do controlo.” E12, p9</p> <p>6.2 – Manipulação diária</p> <p>“(...) tirando o elemento de mediação que é a tecnologia, todos nós somos manipulados no nosso dia-a-dia, não é?” E1, p9</p> <p>6.3 – Estranheza do tema</p> <p>“(...) ao princípio estranhei a palavra manipulação (...), acho que é um ponto, vamos lá a ver, se conseguirmos tirar a carga negativa, se conseguirmos falar de uma carga orientativa da palavra, porque está muito assente na ausência de vontade do outro, ele fazer tudo para que o outro fique diminuído nas suas capacidades de decisão, com esse tom eu acho que não existe manipulação (...).” E1, p10</p> <p>“Acho que como referi no início da nossa conversa, este é um tema um pouco estranho para nós éticos e para nós empresa (...).” E3, p10</p> <p>“(...) acho que é a primeira vez que me fazem questões deste género... (risos) Não tinha ainda pensado bem no assunto.” E6, p10</p>
--	--	--

	<p>6.4 – Manipulação presente nos instrumentos de monitorização</p>	<p>“(…) todos nós somos manipulados e quando fazemos qualquer instrumento, fazemos manipulação com certeza, como forma de atingir um determinado objectivo.” E1, p9</p> <p>“Nós aí não podemos recuar e temos de utilizar todos os meios que estão à nossa disposição, à medida que a tecnologia for evoluindo sobre certas matérias, vão havendo cada vez mais decisões e menos pessoas para fazer certas tarefas.” E2, p9</p> <p>“Se considerarmos a monitorização sobre um ponto de vista de recolha de informação (...), as pessoas também podem achar (...) que é manipulação! Algum desconforto sobre as ferramentas tecnológicas pode ser pensado como manipulação.” E3, p9</p> <p>“E acho que isto acaba por ser uma manipulação geral gigantesca que, pelo menos na minha realidade, não acredito que seja voluntária, mas não deixa de ser uma condicionante grande para os colaboradores. (...) a tecnologia ou o excesso dela condiciona muito os colaboradores, de uma forma geral.” E4, p9</p> <p>“É óbvio que tem de haver monitorização, já chegámos a essa conclusão, as tecnologias e quaisquer que sejam os meios que já falámos permitem prevenir e não apenas reagir. Mas simultaneamente acho que há um caminho que as empresas não podem descurar (...).” E5, p9</p> <p>“Sim, se entrarmos nesses campos de controlar <i>e-mail</i>, controlar a utilização da <i>internet</i>, controlar os técnicos de venda, a tecnologia pode... Com os dados pode cruzar tudo (...).” E7, p9</p> <p>“Portanto, eu acho que sim, que a tecnologia veio proporcionar mais facilidade no controlo, em alguns tipos de negócio é uma exigência, mas os limites têm de ser concertados entre indivíduo e organização. A pergunta era se a tecnologia veio proporcionar, facilitar, eu acho que vem, mas que os limites também podem ser via</p>
--	---	--

	<p>6.5 – Tecnologia com papel benéfico</p>	<p>tecnologia pensados quer do lado do trabalhador quer da gestão.”E8, p9</p> <p>“Tudo depende muito de como é monitorizada a tecnologia porque pode ter aspectos positivos e depois pode ter aspectos extremamente de abuso, o que é inadmissível.” E10, p9</p> <p>“Esta questão da manipulação do colaborador pela via das tecnologias pode-se colocar, (...) se a empresa não investiu na aquisição de competências do colaborador para se adaptar, ajustar às novas necessidades do digital, das tecnologias, há pura manipulação. (...) Se os decisores das organizações não entenderem que, por razões de investimento, as pessoas precisam de ser objecto de melhoria de competências e de adaptação às novas tecnologias, provavelmente na ausência de investimento há manipulação.” E11, p9</p> <p>“Tem de haver esta flexibilidade e as pessoas têm de se sentir bem no seu local de trabalho e naquilo que estão a fazer porque senão não vão querer ficar e vão-se embora. Esta é uma das formas de afastar as pessoas, o controlo muito em cima delas.” E12,p9</p> <p>“Como forma de potenciar a concretização de um objectivo, acho que sim!” E1, p10</p> <p>“(...) usamos estas ferramentas, que podem ser vistas como controlo ou como manipulação, mas não é esse o objectivo de modo algum. Mas essa interpretação pode ser feita.” E3, p9</p> <p>“Acho que esse é um tema importante. (...) é importante fazer uma gestão eficaz que utiliza a tecnologia, obviamente, para identificar as ameaças, não só aquelas que já estão identificadas, as actuais dos ciberataques, mas depois as internas, de relacionamento com as nossas pessoas.” E5, p9</p> <p>“Como é evidente, a empresa se quiser saber em que <i>sites</i> é que a pessoa esteve, que tipo de informação é que</p>
--	--	--

	<p>6.6 – Papel da cultura na empresa</p> <p>6.7 – Definição de limites</p> <p>6.8 – Tecnologia sem qualquer tipo de manipulação</p>	<p>enviou, como é que consegue... Mas isso é só caso a pessoa tenha feito algo errado. Agora as empresas não têm tempo, digo eu, para estar a monitorizar com esse sentido negativo, não é?” E6, p9</p> <p>“Não é no sentido de instrumentalizar os trabalhadores, é no sentido de facilitar, de flexibilizar. A monitorização ajuda realmente nesta flexibilidade e nos tais imperativos legais, não no sentido de alguma forma prejudicar, é levar os trabalhadores a fazerem alguma coisa, obrigá-los (...). Mais uma vez é o imperativo legal, não é no sentido de manipular a pessoa a alterar comportamentos.” E9, p9</p> <p>“(…) a monitorização através de novas tecnologias tem aspectos positivos (...). Ou seja, podem haver efeitos positivos quando as tecnologias são colocadas para este fim.” E10, p9</p> <p>“A tecnologia está nesse nível, agora depende de como é que usa. (...) É a cultura da empresa, a forma como está posicionada, é como são os seus valores.” E7, p9</p> <p>“Se me pergunta se os limites devem estar na organização ou na pessoa, eu não lhe sei responder (...).” E8, p9</p> <p>“Honestamente, não tenho essa opinião. Eu acho que as pessoas vêm a tecnologia sempre como uma forma de as ajudar a fazer o seu trabalho da melhor forma.” E6, p9</p> <p>“Manipulado não me parece... (...) monitorizado que a empresa está atenta sim, manipulado não.” E9, p9</p> <p>“Em relação ao telemóvel, por exemplo, o telemóvel já é atribuído para além das funções. Se calhar aí poderá haver algum sentido de manipulação, mas não me parece que os trabalhadores o encarem dessa forma (...). ” E9, p9</p>
--	---	--