



INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE COIMBRA

CAPITAL HUMANO, O SUPREMO POTENCIADOR DO SUCESSO EMPRESARIAL

O Direito Laboral: encurralado entre o Colaborador e o market friend

José Miguel Simões

Projeto de Mestrado no âmbito do Mestrado em Controlo de Gestão,
apresentado ao ISCAC para a obtenção do Grau de Mestre

Orientador: Professor Wander de Carvalho

Coimbra, Outubro de 2016

Agradecimentos

Discorre do dicionário que agradecer é o ato de mostrar reconhecimento por algo a alguém. É o assumir que apesar do nosso esforço, dedicação e trabalho, a empreitada aqui desenvolvida só nasce e vive com a cooperação e ajuda de tantos quantos, de formas tão variadas, contribuíram para o seu sucesso.

Ao *Professor Wander de Carvalho*, Orientador deste projeto, expresso o meu mais profundo agradecimento pelo tempo, paciência e disponibilidade dos últimos meses, mas sobretudo pelo grandioso espírito científico, crítico e construtivo que muito contribuíram para o meu enriquecimento académico e estimularam o meu almejo de procurar sempre melhorar.

À *Coimbra Business School - ISCAC e a todos os docentes do Mestrado em Controlo de Gestão*, que com a sua sapiência e experiência engradem todos os dias os conhecimentos de tantos alunos e tornaram possível a realização deste Mestrado.

Ao *Zé Manel e à Alcina*, pais omnipresentes, incondicionais e apaixonados, arquétipos de ser e estar, que alegam o caminho da minha vida. A estes, que aceitando as minhas decisões, souberam fortalece-las com a constância, o amor e a sabedoria que só os pais conseguem partilhar.

À *Joana Santos*, paixão de uma vida presente e futura que na sua alegria, entusiasmo e dedicação, tem a perseverança de ladear o meu percurso e de contagiar cada momento com a felicidade suprema da sua amizade e do seu amor.

Aos *meus colegas de Mestrado*, a amizade, o entusiasmo e a colaboração para aprendermos, vivermos e para sermos Mestres juntos.

À *Steconfer, SA*, na pessoa do seu Diretor de RH, Alberto Pita, e do seu Administrador, Luís Bairrão, a confiança, a aposta e dedicação plasmada na oportunidade de colaborar com esta fantástica empresa e fazer parte do sucesso dos seus quase 20 anos.

No coração não esquecerei a amizade, a partilha e a cooperação de todos.

No entendimento carrego a certeza de que: *Sozinhos vamos rápido... juntos vamos mais longe!*

Resumo

Defendemos que as pessoas são o ativo mais importante numa empresa. O Capital Humano pode e faz a diferença na vida empresarial. Mesmo num período cada vez mais automatizado e tecnológico, estamos em crer que não é possível postergar radicalmente os colaboradores das respetivas empresas. Sustentamos esta ideia porque consideramos que os colaboradores são um potenciador extraordinário do sucesso financeiro e social das organizações.

Confiantes nesta ideia, é essencial que os líderes encontrem competências e capacidades para lidar com os seus colaboradores (tão diferentes e especiais) e com as dinâmicas relações laborais cada vez mais exigentes e complexas. Assim, a compreensão de fenómenos de gestão de Recursos Humanos (RH), o conhecimento das principais normas laborais e a utilização de políticas desenvolvidas no âmbito destas duas, serão decisivas no dia-a-dia da organização.

Os tempos conturbados que Portugal viveu desde 2011 com a chegada da *Troika* e das reformas produzidas, particularmente pela mão da Lei 23/2012, de 25 de junho (3.ª alteração ao Código do Trabalho), autentica revolução laboral, provocaram novos desafios aos Gestores de RH. A flexibilização do mercado laboral, tendência deste período, acarreta em si méritos ora importantes, ora desconcertantes. E são, sobretudo os últimos, que exigem do planeamento do Capital Humano inteligências superiores atentas ao novo figurino jurídico-empresarial.

As novas tendências concorrem, sem grande contestação, para um *market friend* onde o colaborador não deixa de ser parte débil na relação negocial, mas onde se procura mais movimentação e flutuação face ao emprego. Este pedido/exigência das entidades internacionais foi sendo absorvido pela lei laboral. Contestados por uns, consentidos por outros, não deixamos de antever necessidade de adaptação legal e social.

Independentemente da lei, é nas empresas que residem as maiores provas de que o colaborador é a fundação, pilar e parte empresarial *sine qua non*. Estamos, esperamos, em plena recuperação da crise, caso contrário medidas como as tomadas no decorrer de 2016 (aumento do salário mínimo nacional, descongelamento de progressões e fim de cortes em salários, pensões, sobretaxas e impostos) não seriam possíveis em mentes racionais ancoradas na responsabilidade política. Em consequência, torna-se ainda mais fundamental estudar e analisar as reformas implementadas, antevendo o futuro próximo, apoiados no referencial de um gestor de RH que tem *faca e queijo na mão* para potenciar os seus colaboradores.

Principais Palavras: Gestão de Pessoas, Capital Humano, Direito Laboral, Política de Recursos Humanos, Empresas, Reforma Laboral, Steconfer, SA

Abstract

We argue that people are the most important asset in a company. Human capital can make the difference in business life. Even in a period with increase of automatic and technologic actions, we believe in the impossibility of postpone radically the employees of the companies. We want to encourage this idea because we considered that employees are an extraordinary leverage in the financial and social success.

Relying on this idea, it is essential to leaders find skills and capabilities to deal with their workers (so different and special) and more demanding labour relations. Thus, understanding Human Resource Management phenomena, the knowledge of labour rules and the use of policies developed under these two, will be decisive in the organization daily life.

The troubled times Portugal lived since 2011 with the arrival of *Troika* and the produced reforms, particularly by the hand of Law 23/2012, 25 June (3rd Labour Code alteration), authentic labour revolution, caused new challenges for HR managers. Trend of this period, is the idea to make labour market more flexible, which brings important merits, but also worries. Both, but especially the lasts, claim for a better planning of human capital and superior intelligence to deal with the new legal and business wardrobe.

These fresh tendencies compete, without big challenge, for a *market friend* where the employee does not cease to be the weak part of the employment relationship, but where seeks more movement and floating face employment. This request / demand of international agencies were being absorbed by the labour law. Disputed by some, indulged by others, we do not fail to foresee need for legal and social adaptation.

Whatever the law, the companies have the greatest proof that the employee is the foundation, pillar and a *sine qua non* party of business. We are, we hope, in full recovery from the crisis, otherwise measures such as those taken during 2016 (increase of the national minimum wage, unfreeze professional progressions and the end of cuts in wages, pensions, surcharges and taxes) would not be possible in rational minds. Consequently, it becomes even more essential the study and analyse of the implemented reforms, foreseeing the near future, always relying on the framework of a Human Resources manager who has all the power to enhance its employees.

Key words: People Management, Human Capital, Labour Law, Human Resource Policy, Companies, Labour Reform, Steconfer, SA

Sumário

Agradecimentos.....	III
Resumo	IV
Sumário.....	VI
Índice de Imagens	VIII
Índice de Tabelas	IX
Índice de Gráficos	IX
Lista de Abreviaturas e Siglas	X
Lista de Documentos em Anexo.....	XI
Introdução.....	1
i. Tema.....	1
ii. Justificação da Escolha	2
iii. O Problema.....	3
iv. Objetivos	4
v. Metodologia	4
vi. Limitações.....	5
vii. Estrutura do Trabalho	5
I PARTE – REVISÃO DA LITERATURA.....	6
1. Gestão de Recursos Humanos – funções e objetivos.....	7
2. Capital Humano - o elemento mais importante numa empresa?.....	17
3. Liderança e Motivação	26
4. A Comunicação Organizacional	38
5. Direito Laboral - uma nova visão <i>market friend</i>	48
II PARTE – A STECONFER, SA	59
1. Apresentação da Empresa.....	60
2. Valores e Princípios	65
3. Estrutura Funcional	66
4. Caracterização dos Recursos Humanos.....	67
5. O Papel de Recursos Humanos, Funções e Organização.....	69

III PARTE - MANUAL DE ACOLHIMENTO	70
1. Objetivo do Manual	71
2. Hierarquia da Lei do Trabalho	72
3. Regras laborais referentes aos Recursos Humanos.....	75
3.1 Tipo de Contrato de Trabalho	75
3.2 Tempo de Trabalho	76
3.3 Trabalho por Turnos e Trabalho Noturno	78
3.4 Trabalho Suplementar.....	78
3.5 Retribuição	79
3.6 Local de Trabalho	80
3.7 Férias	81
3.8 Faltas	82
3.9 Feriados.....	83
3.10 Maternidade e Paternidade	83
3.11 Cessação de Contrato de Trabalho	85
4. Políticas de Gestão de Recursos Humanos	89
4.1 Política de Não Discriminação, <i>Bullying</i> e Assédio	89
4.1 Política de Dispositivos Móveis	91
4.2 Política de Recrutamento e Seleção	93
4.3 Processo de Destacamento	94
4.4 Processo de Cedências Ocasionais	95
4.5 Política de Avaliação de Desempenho.....	95
4.6 Processo Disciplinares	97
5. Conclusão	100
6. Referências Bibliográficas	103
7. Anexos.....	110

Índice de Imagens

Imagem 1 – Os seis passos da gestão de pessoas.....	14
Imagem 2 – Dimensões individuais dos colaboradores de uma empresa.....	23
Imagem 3 – Modelo básico de motivação	31
Imagem 4 – Fatores motivacionais no processo organizacional.....	36
Imagem 5 – Sistema básico de comunicação.....	39
Imagem 6 – Número de pessoas desempregadas e empregadas em Portugal (Junho 2011 a Junho 2015).....	55
Imagem 7 – Trabalhos da Steconfer, SA em Kaohsiung Metro (Taiwan).....	59
Imagem 8 – Trabalhos de via-férrea da Steconfer, SA.....	60
Imagem 9 – Trabalhos de catenária da Steconfer, SA	61
Imagem 10 – Trabalhos de básculas ferroviárias da Steconfer, SA	61
Imagem 11 – Trabalhos de proteção de taludes da Steconfer, SA	62
Imagem 12 – Trabalhos de instalação de barreiras acústicas da Steconfer, SA	62
Imagem 13 – Trabalhos de desmatção e aplicação de herbicidas da Steconfer, SA	62
Imagem 14 – Organograma da Steconfer, SA	66
Imagem 15 – Trabalhos da Steconfer, SA no Metro de Dublin (Irlanda)	70
Imagem 16 – Processo de recrutamento e seleção	93
Imagem 17 - Processo de avaliação de desempenho	96
Imagem 18 – Cronologia do procedimento disciplinar	99

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Lista de abreviaturas.....	X
Tabela 2 – Identificação dos objetivos organizacionais e individuais numa empresa	10
Tabela 3 – Exemplos da importância dos colaboradores numa empresa	22
Tabela 4 – Diferentes fluxos e relações de comunicação	41
Tabela 5 – Tipos de barreiras pessoais e sua influência no processo comunicacional	43
Tabela 6 – Medidas de desvalorização interna do mercado de trabalho inscritas no Memorando da <i>Troika</i>	53
Tabela 7 – Principais indicadores financeiros (2011 – 2015)	64
Tabela 8 – Condições para o afastamento das normas do Código do Trabalho	73
Tabela 9 – Limite de horas do trabalho suplementar	78
Tabela 10 – Retribuições impostas pela Código do Trabalho	80
Tabela 11 – Modalidades de licença de paternidade e sua duração	84
Tabela 12 – Pré-aviso para comunicação de cessação de contrato.....	87
Tabela 13 – Compensações remuneratórias em função da cessação de contrato (atual)	88

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Índice de satisfação dos colaboradores por dimensões	36
Gráfico 2 – Redução salarial de colaboradores que mudaram ou mantiveram o seu emprego entre 2011 e 2012. Percentagem de colaboradores que mantendo emprego e salário auferem o SMN.....	54
Gráfico 3 – Taxa de desemprego total em Portugal (%) entre 2011 e 1.º semestre de 2016	56
Gráfico 4 – Volume de negócios da Steconfer (2011 – 2015).....	64
Gráfico 5 – Categorias profissionais na Steconfer, SA	67
Gráfico 6 – N.º de colaboradores por intervalos de vencimento na Steconfer, SA.....	67
Gráfico 7 – Antiguidade dos colaboradores da Steconfer, SA	68
Gráfico 8 – Tipo de contratos laborais na Steconfer, SA.....	68

Lista de Abreviaturas e Siglas

Abreviatura	Texto
A.	Autor(a)
ACT	Autoridade para as Condições do Trabalho
CC	Código Civil
CdT	Comissão de Trabalhadores
CLB	Comissão do Livro Branco
CRP	Constituição da República Portuguesa
CT	Código do Trabalho
DRH	Departamento de Recursos Humanos
GRH	Gestão de Recursos Humanos
HRM	Human Resource Management
INE	Instituto Nacional de Estatística
NC	Nota de Culpa
NMS 13	Países que aderiram à União Europeia em 2004 (Chipre, República Checa, Estónia, Hungria, Letónia, Lituânia, Malta, Noruega, Polónia, Eslováquia e Eslovénia), 2007 (Bulgária e Roménia) e 2013 (Croácia).
OIT	Organização Internacional do Trabalho
PD	Processo Disciplinar
RH	Recursos Humanos
SMN	Salário Mínimo Nacional
SS	Segurança Social
TC	(Contrato a) Termo Certo
TI	(Contrato a) Termo Incerto
<i>Troika</i>	Trio composto pelo Governo Português, a União Europeia e o Fundo Monetário Internacional por altura da celebração do Memorando de Entendimento sobre as Condicionalidades de Política Económica
UE	União Europeia
UE15	Estados-Membros da União Europeia até ao alargamento de 2004 (Áustria, Bélgica, Dinamarca, Finlândia, França, Alemanha, Grécia, Irlanda, Itália, Luxemburgo, Portugal, Espanha, Suécia e Reino Unido).
UE28	Os 28 Estados-Membro da União Europeia

Tabela 1 – Lista de abreviaturas

Fonte: Própria

Lista de Documentos em Anexo

Documento 1 – PEDIDO INTERNO/ ANÚNCIO EXTERNO PARA NOVAS CONTRAÇÕES.....	111
Documento 2 – RELATÓRIO DE PROCESSO DE RECRUTAMENTO	112
Documento 3 – COMUNICAÇÃO DE SELEÇÃO AO CANDIDATO	113
Documento 4 – CONTRATO DE TRABALHO.....	114
Documento 5 – FICHA INTERNO DE COLABORADOR	118
Documento 6 – DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES ENTREGUE AO COLABORADOR	119
Documento 7 – ACORDO DE DESTACAMENTO	120
Documento 8 – CARTA COMUNICAÇÃO DE DESTACAMENTO AO ACT.....	126
Documento 9 – OUTRAS COMUNICAÇÕES	127
Documento 10 – CONTRATO DE CEDÊNCIA OCASIONAL.....	128
Documento 11 – OBJETIVOS E REGRAS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	133
Documento 12 – QUESTIONÁRIOS DE PERFIL COMPORTAMENTAL E PERFIL TÉCNICO	134
Documento 13 – INFORMAÇÃO AO COLABORADOR.....	137
Documento 14 – FORMULÁRIO DE FORMAÇÃO.....	138
Documento 15 – NOTA DE CULPA.....	139
Documento 16 – CARTA RELATIVA À NOTA DE CULPA	141
Documento 17 – NOTIFICAÇÃO PESSOAL	142
Documento 18 – AUTO DE INQUIRIRÇÃO DE TESTEMUNHA	143
Documento 19 – RELATÓRIO PRELIMINAR	144
Documento 20 – PROCEDIMENTO DISCIPLINAR.....	147
Documento 21 – DECISÃO DE SANÇÃO DISCIPLINAR.....	149
Documento 22 – PEDIDO DE MARCAÇÃO DE FÉRIAS.....	150
Documento 23 – AUTORIZAÇÃO DE CEDÊNCIA TEMPORÁRIA DE DISPOSITIVO MÓVEL.....	151
Documento 24 – TARIFÁRIO ASSOCIADO AO DISPOSITIVO MÓVEL	152
Documento 25 – CESSAÇÃO DE CONTRATO DE TRABALHO	153

Introdução

i. Tema

“O contrato de trabalho é como o amor... é eterno enquanto durar!”

É assim que Amado (2010, p.63) enquadra a secção do seu livro sobre os contratos de trabalho. A sua não perpetuidade e vitalidade reforçam esta metáfora romântica. Ainda assim, uma visão romântica nem sempre se pode atribuir à Gestão dos Recursos Humanos. Ora porque pouco atenta às necessidades dos seus colaboradores e, conseqüentemente, à da empresa; ora porque vêem nestes um recurso apenas da Organização e não um ativo imprescindível.

Nesta linha, o projeto subordinado ao tema *Capital Humano, o Supremo Potenciador do Sucesso Empresarial*, tem o mérito de colocar no epicentro de uma empresa os seus colaboradores. Claro está que o paradigma tem mudado ao longo dos tempos e para tal muito tem contribuído os alicerces enraizados numa gestão de Recursos Humanos (RH) estratégica. Nota ainda para a mudança linguística operada na forma como os textos e documentos empresariais conotam as pessoas das empresas: de “funcionários” ou “trabalhadores” (denominação tão típica e ainda mantida na Lei Laboral), para os clamados “colaboradores”, expressão que paulatinamente vem predominando no mundo empresarial. Infelizmente, na nossa humilde visão, nem todas as organizações sucumbem às vantagens de potenciar os seus ativos humanos. Não obstante, tais benefícios carecem de demonstração, maiores provas ou testemunhos, tarefa esta que procuramos desenvolver.

Se o conjunto das pessoas constitui o Capital Humano das empresas e se estes podem “influenciar as ações e destino da organização”, Chiavenato (2009, p. 70 e 71), como os podemos alavancar? É nessa exata medida que discorrer sobre liderança, motivação, reconhecimento, comunicação ou direito laboral, traduz a utilidade dos gestores de RH estarem mais preparados para os desafios organizacionais emergentes nas conjunturas atuais. Ao mesmo tempo, no caso da Steconfer, SA (empresa que dá mote a este projeto) e em tantas outras, o Departamento de RH é dirigido por colaboradores que não apresentam percurso académico ligado à normatividade jurídica. Nessa medida, compreender a lei, a doutrina e a jurisprudência, tantas vezes confusa, é um empreendimento árduo poucas vezes imaculado de vícios. A ligação entre os RH e o direito laboral terá o mérito de descortinar não só a legalidade em si mesma, procurando responder a questões dúbias, apurar melhores respostas à *praxis* empresarial e organizacional, bem como perceber se em tempos de austeridade e crise, a gestão de RH e a própria lei tendem a ser mais “amigas do mercado” e de uma “mobilidade protegida” e menos de uma função social de proteção da parte “mais fraca”.

ii. Justificação da Escolha

A escolha estratégica de um Gestor de Recursos Humanos de compreender a doutrina sobre o capital humano e, complementarmente, sobre a Lei Laboral é acertadíssima, pois ambas encerram implicações diárias na vida das empresas. Assim, o projeto que agora se propõe busca inspiração nestes dois saberes – a Gestão de Recursos Humanos (GRH) e o Direito.

Procuramos, pois, confirmar a importância valiosíssima que os Recursos Humanos assumem na conquista do sucesso empresarial. Gerir colaboradores, as suas capacidades e competências; liderança, motivação e comunicação empresarial; e as necessárias refrações legais evidenciadas pelos normativos laborais, são pórticos basilares do mergulhar no tema dos Recursos Humanos. Mas se defendemos este argumento, porque assistimos nos últimos anos à crescente extinção de postos de trabalho, redução de salários, crescente inaptidão profissional ou velhice para novas funções de tantas e tantas pessoas? Com consequências claras sofreram as famílias, sofreram as empresas, toda a sociedade no caso. Independentemente das culpas, sejam elas centradas nos RH, na Lei ou na sua falta de ligação, o que procuramos discorrer são as novas realidades na gestão de pessoas e como estas podem ser influenciadas pelas reformas laborais. Por esta via, faz todo o sentido o deslindar de dúvidas de que os colaboradores fazem toda a diferença numa empresa.

Numa vertente pessoal, os conteúdos que nos propomos desvendar são sustentados numa empresa internacional de construção e manutenção de vias-férreas – Steconfer, SA – onde desempenhamos funções de assessoria jurídica ao Departamento de Recursos Humanos (DRH). É este conteúdo que nos ajuda a suportar o exercício prático que avançaremos com o plasmar de um Manual de Política de Recursos Humanos geral e abstrato, baseado na realidade da Steconfer, SA, empresa portuguesa de origem, do mundo por vocação e excelência. Acrescente-se que a Steconfer, SA tem crescido exponencialmente e todos poderemos aproveitar, assim se espera, dos trabalhos aqui explanados. Cumulativamente, a inexistência de um documento deste género na Organização, é oportunidade para somar uma mais-valia pessoal como colaborador recente.

Em suma, a este projeto apontamos, em especial, cinco méritos inovadores: a definição do papel da Gestão dos Recursos Humanos no seio das empresas; a comprovação da importância dos colaboradores como ativo mais importante numa organização; a ligação desta realidade à Legislação Laboral, a nosso ver tão intimamente unidas; a análise, neste contexto, do período de intervenção externa da *Troika* e das consequências verificadas, estudos esses ainda pouco frequentes dada a sua novidade; e a compilação de documentos desgarrados e por vezes inexistentes, numa base de apoio empresarial e essenciais a qualquer empresa.

iii. O Problema

O mundo dos negócios nunca terá sido tão frenético, tão voraz e tão efêmero, sendo que as novas tendências exigem dos gestores de Recursos Humanos inteligência suprema na gestão das suas organizações e dos seus ativos. Paralelamente, o trabalhador, enquanto elemento de uma empresa, rompeu com a tradição subjacente à sua fraqueza na relação com o patrão, começando a ser comumente aceite o seu extraordinário valor. Hoje temos empregadores e colaboradores, traduzindo os últimos não mais um elemento, mas um parceiro fundamental da organização.

Problematizamos: porque é que houve tamanha mutação de opinião e hoje se enquadra o colaborador como o ativo que mais pode potenciar o sucesso empresarial? Aceitando a ideia, como é que os gestores de RH devem gerir os seus colaboradores? Quais são as funções e quais devem ser os seus objetivos? Que ferramentas têm ao seu dispor para desenvolver este parceiro? Que influências externas à empresa – mormente a lei laboral – sacudiram as empresas? Em suma: se o colaborador é fonte incontornável do sucesso das empresas, restamos saber como o podemos liderar, motivar, comunicar, potenciar e defender o fortalecimento da relação laboral existente.

Veremos no decorrer do projeto que os gestores de RH se podem armar com diferentes instrumentos que facilitarão a vivência organizacional. Por isso, a gestão de RH, a estratégica que veremos mais adiante, é peça fundamental no xadrez de desenvolvimento deste projeto. Ao mesmo tempo, cremos que é indissociável desta *praxis* firmar a problemática na área do Direito porque, como veremos sumariamente, as suas novidades vieram formar um *market friend* capaz de dar guarida a uma ideia de flexigurança no emprego, à partida contrária às ideias anteriores. Os seus efeitos legais na vida das empresas exigem que os RH conheçam, mas sobretudo saibam planear e gerir a sua empresa, evitando ilegalidades, antes aproveitando-a para potenciar os seus colaboradores.

O problema torna-se claro: se aceitamos que os colaboradores são o maior ativo das empresas, se a lei tende a “facilitar” a vida das empresas, “agravando” a dos colaboradores, que papel cabe ao Capital Humano e aos RH nesta emaranhado de relações humanas e jurídicas?

iv. Objetivos

Comprometemo-nos, neste Projeto, com os seguintes objetivos:

- Avaliar as novas tendências de gestão de recursos humanos, transportando essas pistas para a operacionalidade empresarial;
- Perceber se o Departamento de RH é o Departamento mais importante numa empresa;
- Encontrar métodos de liderança e motivação potenciadores do Capital Humano;
- Deduzir a importância superior da Comunicação Organizacional nas empresas;
- Apreciar a relação do Direito Laboral com os colaboradores e as empresas;
- Comentar a evolução de um direito protetor dos colaboradores, para uma legalidade mais “amiga” do mercado profissional;
- Estabelecer um conjunto de matérias a incluir numa Política de Recursos Humanos, Manual de Acolhimento ou outros documentos relacionados.

v. Metodologia

Como metodologia assumimos um espírito claramente teórico-prático. Numa primeira fase pretendemos fazer a revisão da literatura sobre o tema, no sentido de dar um suporte teórico ao trabalho. Procuraremos responder ao problema equacionado, dando maior espaço aos Recursos Humanos, pois é nele que centramos o nosso projeto, não deixando de viajar, ainda que de forma curta, por alguns resquícios da lei laboral. Fá-lo-emos, então, através da pesquisa e ensinamentos teóricos sobre a Gestão dos Recursos Humanos da doutrina nacional e internacional, analisando novos paradigmas de relação entre as Empresas e o seu Capital Humano.

Numa segunda fase iremos caracterizar a empresa, Steconfer, SA, no sentido de apurar as suas características especiais, diferenciadoras, auscultando opiniões e propostas de colaboradores. Esta descrição empresarial surge com intuito de apresentar a empresa onde desenvolvemos funções profissionais, ao mesmo tempo que nela baseamos o discurso que levaremos a efeito na derradeira fase deste projeto.

Na Parte III apresentaremos um Manual de Política de Recursos Humanos, partindo das necessidades sentidas na empresa alvo do Projeto, a qual procura responder a desafios transversais à generalidade do mundo empresarial. Além de regras laborais que queremos apresentar, daremos suporte a outras áreas da Gestão de RH como a avaliação de desempenho, o recrutamento e seleção, bem como a políticas que influenciam a relação entre empresa e os colaboradores. Numa divisão anexa, e a suportar este Manual, apresentaremos várias fichas-documentos, a título de exemplo: ficha de candidatos e colaboradores, de

avaliação de desempenho, processos disciplinares, comunicações à Segurança Social, Acordos de Destacamento ou de Cedências Ocasionais. Ao todo são 25 documentos anexos que escolhemos por considerarmos os mais importantes ou mais utilizados na maioria das empresas, sendo que todos são base de trabalho, não produto final, devendo, por isso, ser adaptados à realidade específica de cada empresa.

vi. Limitações

Mais do que limitações materiais, deparámo-nos com limitações formais de espaço e dimensão de um projeto desta natureza. Tentámos lançar o olhar sobre vários pontos que consideramos essenciais na área dos RH e da legalidade, de forma abrangente e geral, mas objetiva e clara. Contudo, assumimos o pecado intelectual de olvidar tempo e disponibilidade para outras temáticas, também elas, importantes, v.g., a cultura organizacional, as novas tecnologias ou a responsabilidade social. Ainda assim, assumimos essa responsabilidade com a certeza que mais cedo do que tarde, nós mesmos ou outros Autores (A.) submergirão nelas, para trazer à tona novos e reforçados conteúdos teórico-práticos.

vii. Estrutura do Trabalho

Este projeto terá o mérito de desenvolver 3 áreas essenciais, conforme a estrutura supra:

- Uma primeira de enquadramento teórico sobre a temática do Capital Humano como fator de potenciação do sucesso empresarial e a relação coerciva ou promotora que o Direito Laboral encerra;
- Uma segunda com a apresentação sumária da Empresa para que seja mais encorajador perceber o Manual;
- Manual esse que entronca na Parte III que apesar de inspirado na Empresa procura ser transversal para que passivo de adaptação à generalidade do Mundo empresarial, sem prejuízo da sustentação maior que os anexos lhe confere.

I PARTE – REVISÃO DA LITERATURA

“The emphasis on human capital in organizations reflects the view that market value depends less on tangible resources, but rather on intangible ones, particularly human resources”

Philip Stiles and Somboon Kulvisaechana – Human capital and performance: A literature review, 2011, p.2

1. Gestão de Recursos Humanos – funções e objetivos

A sobrevivência das empresas, desde os primórdios à contemporaneidade, está intimamente ligada ao objetivo supremo que todas procuram: gerar rendimentos¹. Rendimentos que potenciam o fornecimento de produtos e serviços; rendimentos que garantem empregos e condições para a sociedade viver e investir através do consumo, os quais, por sua vez, garantem novos rendimentos às empresas. Este efeito bola de neve, circular, inalcançado que é perceber o princípio, meio e fim, entre empresas/colaboradores/sociedade/economia é orientador dos discursos que manteremos nas próximas páginas. Estamos em crer que gerir, orientar e liderar pessoas é nevrálgico no seio da vida societária e empresarial. Aproveitado o relacionamento profícuo entre a chamada “‘people’ dimension” (DeCenzo, 1999, p. 36) e os seus esforços e capacidades, as organizações (independentemente da forma e missão) estarão nos lugares cimeiros para conquistar aquele fim. A pergunta, pois, para um milhão de euros é: o que deve uma empresa fazer para gerar mais rendimentos?

A estratégia que vamos desenvolver coloca a tónica na Gestão de Recursos Humanos definida por Armstrong (2007, p.3) como “a strategic and coherent approach to the management of an organization’s most valued assets”: as Pessoas. No mesmo sentido, realce para o desafio de desenvolver a eficiência dos colaboradores, os quais, ao mesmo tempo que são monitorizados, são geridos e guiados para a ação e objetivos da empresa (Amos, 2008, p. 5). Num outro contexto, Boas (2009, p. 16) entronca a temática num “processo de planeamento, organização, direção e controle de pessoal da empresa para promover o desempenho eficiente do pessoal, a fim de alcançar os objetivos organizacionais e os objetivos individuais.” Por fim, DeCenzo (1999, p. 30), vê as atividades de gestão de RH como uma atividade de suporte à estratégia organizacional mantendo índices de produtividade elevada e força de trabalho talentosa com capacidades “necessary to accomplish organizational goals.”

Uma primeira ideia toma a dianteira: a Gestão de Recursos Humanos procura gerir pessoas, colaboradores, com o desígnio final de cumprir os objetivos empresariais definidos. Aprofundemos então. Como se compreende, verifica-se a junção de dois fenómenos: a Gestão e os Recursos Humanos. A Gestão, enquanto faculdade de administrar, orientar e liderar pessoas, recursos, negócios e atividades, destacando aqui que a diferença para outros tipos passa pelo facto de que nos Recursos Humanos têm em vista o alcançar das metas e objetivos

¹ Não somos alheios às diferenças manifestadas entre uma empresa que busca essencialmente o lucro e as organizações sociais (v.g. Fundações, IPSS, Misericórdias) as quais veem no lucro um mecanismo de apoiar e prestar mais e melhores serviços aos seus utentes (ou nas novas orientações - aos seus clientes). Ainda assim, somos apologistas de que em muitos momentos a visão de gestão, liderança ou motivação dentro destas apresenta características semelhantes. Nessa medida, sempre que falarmos da palavra empresa, organização ou similar, estamos, propositadamente, a generalizar tal conteúdo a ambas as realidades “empresariais”.

definidos no seio de cada uma das empresas. Por sua vez, os Recursos Humanos, como os indivíduos que constituem a força de trabalho de uma organização (Junarso, 2011, p. 29).

As dinâmicas de interação que se estabelecem em torno dos dois tópicos destacados, traduzirão o essencial deste projeto que no título foca o Capital Humano. Apesar de analisado com maior detalhe no próximo Capítulo, aproveitamos agora para compreender o que se entende pelo Capital Humano. Uma das primeiras referências ao termo terá surgido pelo Prémio Nobel da Economia, em 1979, Theodore W. Schultz (1961, p. 1) quando o tinha por “skills and knowledge are a form of capital”, elemento que quando considerado tinha a capacidade de potenciar e fazer crescer a competitividade da empresa. De forma mais detalhada, Dess & Picken, 1999: 8², cit. por. Stiles, 2011, p.4, refere que estamos perante o conjunto de capacidades individuais, conhecimento, técnicas e experiências que formam os colaboradores de uma empresa. Para Ricardo (2009, p. 1372) é mais a “perspetiva de respeito pela dignidade dos indivíduos e da sua motivação”, sempre orientados para a promoção da sua criatividade e confiança, para a garantia de justiça e segurança e para a defesa dos direitos individuais e naturais. O mesmo o confirma, Boas (2009, p.6) quando diz que o capital humano deixa de ser visto como um “apêndice da máquina”, para se transformar “numa pessoa que interage e compartilha seus objetivos com a organização, tornando-se um diferencial competitivo”. Deste modo, nós estamos mergulhados na dimensão humana da empresa, onde o ente, o colaborador, rico em capacidades académicas, intelectuais, técnicas e sociais que aprende e desenvolve diariamente ao efetuar a sua demanda profissional, se torna demasiado importante para a empresa. Todavia, explica-nos Brás (2007, p.292), o capital humano “não é propriedade da empresa”, apesar de ser colaborador da empresa com um contrato de trabalho. O A. acredita que se a organização não souber “transformar as inovações produzidas pelos recursos humanos em activos”, estes sim verdadeiramente “propriedade” da empresa, o referencial de capital humano é importante, mas não suficiente. Por isso mesmo exortamos o “privilégio”, de que fala Cunha (2012, p. 37), sobre a responsabilidade dos gestores se preocuparem com a motivação, potenciação e bem-estar humano, capaz de produzir para a empresa aquilo que esta almeja.

Assim, encontramos a Gestão, os Recursos Humanos e o Capital Humano. Os dois últimos podem, inclusive, ser confundidos, mas recorreremos a Chiavenato, (1999, p. 2), para perceber alguns significados diferentes:

² Dess, G. D. & Picken, J. C. (1999). *Beyond productivity: How leading companies achieve superior performance by leveraging their human capital*. New York: American Management Association.

1. RH como fungeb ou departamento: a unidade operacional que funciona como órgão de *staff*, isto é, como elemento prestador de serviços nas áreas de recrutamento, seleção, formação, remuneração, comunicação, higiene e segurança do trabalho, benefícios etc;
2. RH como práticas de recursos humanos: RH refere-se ao modo como a organização opera as suas atividades de recrutamento, seleção, formação, remuneração, benefícios, comunicação, higiene e segurança do trabalho;
3. RH como profissão: profissionais que trabalham em tempo integral diretamente relacionados com recursos humanos: recrutadores, formadores, administradores de salários e benefícios, engenheiros de segurança, médicos do trabalho, etc.

Observando estas perspetivas temos de concluir que, em pleno ano 2016, há que incorporar nas empresas um *mix* e interligação das três, pois todas têm epílogo e prólogo nos colaboradores. Seja visto como um departamento, práticas e políticas ou profissão, a gestão dos Recursos Humanos procura potenciar, dar eficiência e eficácia ao Capital Humano que é responsável, em larga medida, pelo sucesso das organizações, ou noutras palavras, pelo alcançar dos objetivos empresariais. Na esteira de Amos (2008, p. 3) poderíamos antever que o importante é criar condições para “identify and implement systems, policies, processes, and tools that create the context for people to fulfil their potential.” Ora esta criação de um ambiente propício ao colaborador, exige da Gestão um planeamento e estratégia profícuos de toda a dimensão empresarial. Uma gestão assente na técnica, na estratégia, em ambas. Viajando até à década de 90 era já Huselid (1997, p. 172) a alegar a diferença entre uma visão do passado, a “technical HRM³” que incluía processos de recrutamento, seleção, monitorização, formação e gestão de compensações e benefícios (que encontra base teórica nas palavras dos A. que vamos explanando) e uma visão inovadora (à data), de “strategic HRM” que envolve o desenho e implementação de políticas e práticas internas que asseguram a contribuição do Capital Humano para o alcançar dos objetivos da empresa. Na mesma linha, anos depois, Charan (2014) diz “adeus” ao Departamento de RH “(...) not the useful tasks it performs. But the department per se must go.” O paradigma de Huselid, além de reforçado por Charan, é também apoiado por Drucker (2002) que garante a ideia de que nas empresas deixaram de existir “traditional employees”. Fica então patente que não basta, *per si*, selecionar, formar, motivar, liderar ou controlar os colaboradores. Antes é necessário misturar bem misturado tais ingredientes e manter orientações alinhadas com os objetivos e metas da organização. Comungando da mesma opinião Trost (2010) afirma que os RH já não são apenas

³ Por HRM, leia-se, Human Resource Management. No estudo apresentado, o A. aponta que encontrou “no meaningful relationship between technical HRM effectiveness and firm performance”, ao contrário de uma atuação estratégica que “enhances firm performance”.

a chefia de pessoas, no âmbito dos quais os gestores assumem outras responsabilidades: “manage performance and provide guidance.” Hoje os desafios são outros e teremos oportunidade de os deslindar oportunamente.

Pessoas: falamos sempre em pessoas. Aquelas que queremos como “the best and the brightest’ (Stiles, 2011, p. 3) e por isso há que ser sensível a seres humanos detentores de individualidade, habilidade e emoções próprias; geradores de inteligência e capazes de se adaptar às mudanças e aos novos desafios; e como verdadeiros agentes parceiros da organização que a conduzem à excelência e ao sucesso. É nesta dualidade, irmã entre pessoas e organizações, que podemos entender, desde logo, um desafio para as empresas e para os seus gestores: os objetivos de uns e outros têm algumas (muitas!) dicotomias.

Objetivos Organizacionais	Objetivos Individuais
Sobrevivência no mercado	Melhores salários
Crescimento sustentado	Melhores benefícios
Lucro	Estabilidade no emprego
Produtividade	Segurança no trabalho
Qualidade dos Produtos/Serviços	Qualidade de vida no trabalho
Redução de Custos de Mercado	Satisfação no trabalho
Novos Mercados	Consideração e Respeito
Novos Clientes	Oportunidades de crescimento
Competitividade	Liberdade para trabalhar
Imagem no Mercado	Liderança liberal

Tabela 2 – Identificação dos objetivos organizacionais e individuais numa empresa

Fonte: Própria, baseada em Chiavenato (1999, p. 5)

Como nos lembra Armstrong (2007, p. 215) a relação laboral realça as interconexões existentes entre “employers and employees in the workplace⁴”. Ora se por um lado é necessário gerir pessoas pensando no objetivo global e geral empresarial, olvidar que perante os Recursos Humanos estão pessoas com os seus próprios sonhos e desejos é erro crasso. Até porque, como veremos sobretudo no Capítulo da Motivação e Liderança, procurar com razoabilidade e justiça responder aos imperativos do Capital Humano pode ser chave de êxito. E este desafio é

⁴ Existem 2 planos de desenvolvimento desta relação: formal com os típicos contratos de trabalho e demais acordos laborais; e informal relacionado com o “contrato psicológico” que assume expectativas que ambas as partes podem oferecer à relação contratualizada.

premente pois “as expectativas das pessoas têm aumentado”, na medida em que procuram maiores equilíbrios entre o trabalho e a família, oportunidades de experiências internacionais, ou até numa visão mais recente, que sejam adotadas políticas amigas do ambiente (Cunha, 2012, p. 36⁵). Tais prismas ficam cabalmente provados nas “relações positivas” entre:

- Satisfação e desempenho;
- Desempenho social da empresa e desempenho financeiro;
- Características organizacionais autenticizatórias (i.e., a organização é autêntica, de confiança e vital para as pessoas) e desempenho financeiro (Cunha, 2012, p. 37).

Para tanto, recorremos a Boas (2009, p. viii) que nos diz que cabe aos gestores de RH compreender o ambiente “macro-organizacional”, nos seus aspetos económicos, sociais, políticos, legais, ambientais e culturais. Analisando o decurso dos séculos, fácil será compreender e aceitar que este ambiente é mutável, está ao sabor das vicissitudes dos tempos e de quantos com ele interagem. O mesmo A. (2009, p. 3 - 7) fala de três grandes fases relativas à gestão das pessoas:

- a) Fase das Relações Industriais: iniciada na segunda Revolução Industrial no século XIX, a qual provocou um “aumento significativo da produtividade”, exigiu regulamentação das relações do trabalho e onde o controlo dos funcionários era feito de acordo com as experiências e sensibilidades dos colaboradores;
- b) Fase da Administração de Recursos Humanos: após a II Guerra Mundial, impulsionada pelo desenvolvimento das indústrias navais e aeronáutica e com a expansão dos meios de transporte e comunicação. Uma estrutura piramidal antiquada é substituída por uma estrutura funcional que potenciava uma maior articulação entre departamentos para obter maior produtividade;
- c) Fase de Gestão de Pessoas: com prólogo na década de 90 e vigente na atualidade, ajudado pelo processo de globalização, onde decorreram mudanças “rápidas e imprevistas”, por exemplo com a comunicação, e onde as empresas procuram profissionais “bem informados e que tenham uma visão geral dos processos organizacionais”. Diferença notada, é, por exemplo, a aposta no comprometimento das pessoas com a organização, valorizando o funcionário e onde os órgãos e departamentos deixam de ser “rígidos e fixos”.

⁵ O A. adverte para o perigo de as empresas não conseguirem responder apropriadamente a estes novos desafios, pois acabarão por encontrar maiores dificuldades em atrair e manter candidatos com enorme potencial, ao mesmo tempo que perdem “reconhecimento e reputação na sociedade e nas comunidades”.

Como diz Mello (2015, p. 66) o ambiente em que as empresas operam “can be in a state of constant change”. Não nos sobram muitas dúvidas que estaremos perante a Fase da Gestão de Pessoas, à qual devemos acrescentar o apelido de estratégica, para demonstrar o alinhamento entre a gestão, as pessoas e os objetivos elencados na organização. De qualquer modo, apesar deste empreendimento não ser uma epopeia inauguradora de novos mundos, Charan (2014) não se roga a criticar alguns gestores de Recursos Humanos. “What they can’t do very well is relate HR to real-world business needs⁶”. As necessidades do mundo dos negócios, sejam elas extrínsecas (relativas à competitividade, ao mercado, etc.), sejam elas intrínsecas (aos recursos humanos, aos ativos da empresa), são de tal ordem essenciais, senão mesmo vitais, que procuramos no ensinamento de Amos (2008, p. 263 e 264) repercutir algumas realidades comuns à generalidade das empresas, somando preocupações que qualquer gestor de RH terá que manter na sua ordem de trabalhos diária:

- a) Strategy and purposes: inscritos na intenção estratégica, visão, foco, missão, objetivos e a estratégia que os potencia;
- b) Structure: inclui a organização dos colaboradores e a forma de coordenar a atividade, através, por exemplo, de políticas e procedimentos;
- c) Style: o estilo de liderança capaz de potenciar os colaboradores;
- d) Staff: o número e tipo de colaboradores, com as suas competências individuais e coletivas, necessárias à organização para prosseguir a sua estratégia e alcançar os objetivos delineados;
- e) Resources: inclui as pessoas, informação, tecnologia, ativos financeiros;
- f) Shared values: realça a distintiva cultura organizacional, os valores e princípios desejados pela organização;
- g) Strategic performance: referente às modalidades de medida da performance estratégica dentro da organização⁷.

A verdade evidente é que gerir pessoas é tarefa árdua, complexa e exigente, ainda para mais porque deve obedecer à cultura⁸ enraizada em cada empresa. Ainda assim, não menos

⁶ O A. vai mais longe ao fazer duas críticas demonstrando que: por vezes os gestores de RH não conseguem compreender porque são tomadas determinadas decisões; e a dificuldade em analisar as pessoas não descortinando porque estas não procuram/alcançam os objetivos estratégicos da empresa. A questão para nós que se coloca está refletida nos potenciais prejuízos organizacionais decorrentes quando estas cumulativas se encontram.

⁷ Armstrong (2007, p. 4) com algumas semelhanças, mas numa vertente mais sistemática, exorta os RH com preocupações ao nível da filosofia, estratégia, políticas, processos, práticas e programas.

⁸ Cultura empresarial “the patterns or thought and behavior that distinguish one group of people from another”. É desta forma que DeCenzo (1999, p. 3) nos reporta ao *modus operandi* da empresa, aos seus valores e princípios, à sua posição no mercado, fatores que se desenvolvem ao longo da sua vida, criada

verdade é que essas mesmas pessoas, acreditamos e tenderemos a tentar comprová-lo mais tarde, são o maior ativo nas empresas, o diferencial, a vantagem competitiva, o epicentro da atividade empresarial. Por isso, nesta ocasião, não resistimos à tentação de lançar mão de um argumento para defender a teoria proposta neste projeto. Urge que o Capital Humano seja considerado um “investimento” porque só assim estarão os gestores preparados a desenvolver “an effective strategy to manage an organization’s human assets” (Mello, 2015, p. 15) fator imprescindível de reprodutividade económica e financeira tão querida nas organizações.

Certamente, poucos ficarão chocados se aclamarmos que a maioria das empresas necessita de Recursos Humanos fortes (Trost, 2010). E se a Gestão de Pessoas nas organizações é, como ensina Chiavenato (1999, p. 8), “a função que permite a colaboração eficaz das pessoas (...) para alcançar os objetivos organizacionais e individuais”, não tardará a perceber-se que aquela capacidade é indispensável para o todo organizacional.

Começámos unindo gestão e recursos humanos, isolámo-los e agora voltamos à união para perceber que estes procuram “productivity, competitiveness, economic growth and ultimately employment.” (European Commission, 2010, p. 2). Para prosseguir tais desideratos os “HR must demonstrate clear directions” (Trost, 2010), assumindo o binómio de “naturalmente servir os interesses da empresa e os dos trabalhadores” (Cunha, 2012, p.38). Neste sentido, o mesmo A. (p. 9 e 10) exhibe sete objetivos no âmbito da gestão de Recursos Humanos potenciadores do sucesso empresarial:

- Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão;
- Proporcionar competitividade à organização;
- Proporcionar à organização empregados bem treinados e bem motivados;
- Aumentar a auto-atualização e a satisfação dos empregados no trabalho;
- Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho;
- Administrar a mudança;
- Manter comportamentos socialmente responsáveis.

A aspiração final entronca na obtenção do máximo rendimento possível dos colaboradores, combustível decisivo no caminho e trajeto realizado pelas organizações no mercado em que atuam. Porque se as pessoas constituem parte do património físico e intangível da organização, devem ser tidas como verdadeiros parceiros e agentes impulsionadores das mesmas. E como parceiros que são, exortam a que a entidade se preocupe com processos que são imprescindíveis para a relação entre si e a própria empresa. Por isso mesmo, a imagem

e cultivada pelos seus colaboradores, que evolui constantemente e que resiste a mudanças pontuais e radicais.

seguinte apresenta alguns campos que devem estar presentes na mira dos responsáveis pela gestão de pessoas numa organização.

Gestão de Pessoas					
Processos de Agregar Pessoas	Processos de Aplicar Pessoas	Processos de Recompensas de Pessoas	Processos de Desenvolvimento Pessoas	Processos de Manter Pessoas	Processos de Monitorizar Pessoas
Recrutamento Seleção	Desempenho de Cargos Avaliação Desempenho	Remuneração Benefícios	Treinamento Mudanças Comunicações	Disciplina, Higiene, Segurança e Qualidade de Vida Relação com sindicatos	Banco de dados Sistema de Informações Gerenciais

Imagem 1 – Os seis passos da gestão de pessoas

Fonte: Própria, baseada em Chiavenato (1999, p. 12)

A importância dos processos aqui descritos não perde vigência e atualidade. Ainda assim, hoje urge percorrermos caminhos que englobem outras realidades (tão) necessárias. Podemos ir então mais longe, suportando a ideia em Yulk (2010, p. 390) que nos exorta a três tipos de gestão de pessoas que são determinantes: “(1) efficiency and process reliability, (2) human relations and resources; and (3) adaptation to the environment”. Só através desta potenciação dos elementos organizacionais podem as empresas almejar “long-term prosperity and survival”.

Uma outra realidade a ter em consideração reporta-se às mudanças exigidas por fatores endógenos e exógenos à organização. Porque a empresa é um organismo vivo, a capacidade para lidar com a mudança é essencial e “HRM must be ready to help affected employees overcome barriers to change” (DeCenzo, 1999, p. 17). Assim, conhecendo e compreendendo as pessoas, os processos, a cultura, as mudanças de uma empresa, estarão os gestores preparados para dar passos firmes no mercado e na sociedade. Pois, através de Ricardo (2009, p. 1365), é função da Gestão “planear, organizar, gerir, liderar e controlar o seu trabalho”, tendo em vista o sucesso empresarial. Mas não podemos esquecer, antes unir fortemente, que defendemos a tal “gestão estratégica de pessoas” (Boas, 2009, p. xvi), preocupada com atitudes, habilidades, conhecimentos, competências, desejos e expectativas dos

colaboradores⁹. No mesmo sentido, trazemos ao plano discursivo o estudo de Wright (2014, p. 357) que correlaciona “Antecedents/Investments” com “Human Capital” e com as “Consequences/Benefits”. Nos antecedentes encontramos os fatores que determinam ou constroem o capital humano. Podemos tê-las como “activities that require a cost in terms of time or money”, como a educação ou a experiência profissional que se reporta ao período antes do colaborador trabalhar numa dada empresa.

Já no seio da empresa, a formação e o desenvolvimento profissional são considerados pelo A. como os fatores mais decisivos. Como consequência estará a performance profissional do colaborador, a sua capacidade para responder aos desafios que as suas funções e responsabilidades somam dentro da empresa.

Vertidas estas considerações, será oportuno densificar os objetivos da gestão de Recursos Humanos no sentido de dar mão àqueles gestores que ainda se deparam com inconstâncias no modo e forma de atuação perante os seus subordinados. De acordo com Armstrong (2007, p. 10 e 11) apoiado em Caldwell¹⁰, podemos elencar doze “Policy Goals of HRM”:

1. Gerir pessoas como ativos fundamentais para ganhar vantagens competitivas;
2. Alinhar a Gestão de RH com as políticas e estratégias empresariais;
3. Agrupar de forma equilibrada políticas de RH, procedimentos e sistemas;
4. Potenciar uma organização flexível que responda com eficácia e eficiência à mudança;
5. Encorajar o trabalho de equipa e a cooperação organizacional;
6. Determinar uma filosofia de “cliente em primeiro lugar” forte;
7. Estimular os colaboradores à autoaprendizagem e desenvolvimento de competências;
8. Criar políticas de recompensas que suportem a cultura empresarial;
9. Desenvolver uma excelente comunicação interna;
10. Construir um compromisso forte entre colaboradores e organização;
11. Aumentar as responsabilidades das políticas de RH;
12. Instruir gestores para atuarem como “facilitadores” do sucesso empresarial;

Com agrado podemos afirmar que o primeiro objetivo elencado defende e sufraga o título do nosso projeto e o que pretendemos nele apresentar. Tal ideia, adiantamos já, é a conclusão que queremos provar, admitindo, contudo, que não a temos por isolada. Por isso mesmo, todos os 12 objetivos contribuem para o sucesso da empresa. Todavia, acreditamos que é na

⁹ *Máxime*, a avaliação de desempenho, que teremos ocasião de desenvolver, e que permite monitorizar o desempenho dos colaboradores. Quando equilibrada, adequada e eficaz, potencia uma valorização das pessoas que, por sua vez, contribui para o sucesso da organização no seu todo e aumenta os rácios de satisfação dos colaboradores.

¹⁰ Caldwell, Raymond (2004) *Rhetoric, facts and self-fulfilling prophecies: exploring practitioners' perceptions of progress in implementing HRM*. Industrial Relations Journal 35:3: p. 196-215.

constatação do número 1 que devemos alicerçar o foco empresarial. Vamos concluir esta lista recorrendo a Trost (2010) que tem uma visão interessante dos colaboradores numa empresa: “I see HR as a function that provides frameworks and supports internal clients just as corporate IT and accounting do.” Confirma-se, assim, que a preocupação nevrálgica de atuação e foco das empresas deve estar, ou pelo menos começar, naqueles que são os atores principais das relações empresariais.

Em jeito de conclusão podemos reforçar que todas as considerações que fomos tomando entroncam nas Pessoas. Pessoas que habitam o lado interno das organizações. Contudo, e curiosamente, para qualquer colaborador e indiretamente para a empresa, tudo começa fora dos seus muros: no processo de recrutamento e seleção. Este é o passo inaugural para a descoberta de novos ativos e mais-valias para uma empresa. Por isso se reveste de tamanha importância que os RH possam encontrar os melhores dos melhores, colaboradores que assumem à partida a cultura, os objetivos e os desafios das empresas. Tudo o resto vem depois: da formação à motivação, das recompensas à comunicação. Trazemos este ponto à colação para identificar e corroborar Mello (2015, p. 7) quando salienta o fato de não ser “fácil medir, pontuar, avaliar o ‘recurso humano’”. É um desafio que nasce naquele momento e que se prolonga no tempo da relação contratual que se mantém. Desafio que não pode, nem deve, ser menosprezado. Há que nunca esquecer que os colaboradores são a fonte de informação, capacidades, técnicas, competências, sem os quais difícil (impossível, diríamos) será chegar a alcançar os objetivos globais da empresa.

Vimos igualmente, que não basta apenas um cuidado com processos técnicos, desgarrados do ambiente empresarial ou dos objetivos estratégicos assumidos. Para tal convocámos uma gestão estratégica dos Recursos Humanos que procura dar resposta a todas as dimensões: às pessoas, aos processos, à estratégia empresarial e até às mudanças vertiginosas que alimentam o dia-a-dia de todos. Como se comprova, às empresas não chega o comprometimento com as “melhores práticas”, como exorta Cunha (2012, p. 39). É *sine qua non* que adotem “práticas de gestão internamente consistentes e ajustadas à sua estratégia organizacional e de negócio.”

Com tudo isto, fomos já antevendo que o colaborador tem papel central na vida das empresas e que a Gestão de RH deve coloca-lo no epicentro da sua atuação pela preponderância que pode assumir. Assim, após a centralização nos modos, funções e objetivos daquela mesma Gestão, viajamos até outras paragens para dar de caras com as perguntas fulcrais deste projeto: as pessoas constituem mesmo o capital intelectual e material mais importante de uma organização? É portanto o Departamento de RH o mais decisivo nas empresas? Vamos comprovar que sim.

2. Capital Humano - o elemento mais importante numa empresa?

“Any company or organization desires world-class status”. Percebemos o que Junarso (2011, p. 29) procura realçar, mesmo que consideremos multinacionais, empresas nacionais ou locais, que não podendo conquistar tal estatuto mundial, não deixam de ambicionar uma posição de elevada importância no “seu” mercado. Para tornar verdadeiro tal destaque, Chiavenato (2009, p. 36 e 37) leva-nos a pensar em “Medidas de eficácia organizacional”, nas quais o “equilíbrio” é ação chave para a Gestão. O A. apresenta 6 indicadores, a saber:

- **Produção:** a capacidade de produzir produtos e serviços na quantidade e qualidade exigidas pelo mercado;
- **Eficiência:** indica a relação entre a produção e as vendas;
- **Satisfação:** de parceiros internos e externos à organização;
- **Adaptabilidade:** a capacidade da empresa responder às mudanças na organização e no mercado onde atua;
- **Desenvolvimento:** o investimento realizado no sentido de aumentar os rácios de desenvolvimento de produtos, capacidade de realização de serviços ou reproduzir os seus ativos tangíveis e intangíveis;
- **Sobrevivência:** a necessidade de investir “em si mesma” para aumentar a sua capacidade de sobrevivência no longo prazo¹¹.

Como vemos, de forma explícita, Chiavenato não exorta diretamente ao fator “Capital Humano”. Contudo, o Professor de São Paulo no mesmo texto não olvida tal indicador: a “ARH¹² desempenha um papel de suma importância tanto no alcance da eficiência como da eficácia organizacional”. Nesta medida, “meio mundo” empresarial coloca o foco na procura de mecanismos onde “an organization's employees may contribute to its performance and in how human resource practices may be used to develop the employee attributes that subsequently yield strategic advantage for the firm” (Taylor, 2000, p. 14). É esta a tônica da nossa incursão pelo Capital Humano, e em particular neste Capítulo que nos propomos deslindar, porque acreditamos que as pessoas são (um)a superpotência dentro das empresas. Num passado não muito longínquo, a grandeza das organizações ou os números constantes dos documentos contabilísticos falavam mais alto. Eram considerados o centro nevrálgico do estudo da operacionalidade, solvibilidade, eficácia e crescimento financeiro de uma qualquer empresa. Mas como se escreveu, são coisas do passado. Não perderam toda a sua

¹¹ Comungando da mesma opinião, referimo-nos a Cunha (2012, p. 37) que “entende que as empresas não sobrevivem sem lucros”, valores que permitem a existência da empresa, os seus postos de trabalhos e a sua reprodução no mercado.

¹² Por ARH leia-se Administração de Recursos Humanos.

importância, isso é certo. Contudo, outros indicadores e preocupações nascem na mente da Gestão dos Recursos Humanos. Tal evolução é colocada por Ricardo (2009, p. 1365) no friso cronológico da década de 80, onde, entre outros, desponta “o reconhecimento de que os trabalhadores são um recurso imprescindível.” É neste período que a importância da gestão de pessoas para o sucesso das empresas, que aqui se vai comungando, se revela em todo o seu esplendor, porque se vem compreendendo que a «economia das chaminés¹³» há muito deu lugar à economia baseada no conhecimento. Realce-se que uma quantidade progressivamente maior de empresas processa tanto conhecimento quanto matérias-primas – e numerosas empresas processam quase exclusivamente conhecimento (Cunha, 2012, p. 38).

Numa outra formulação, mas com mesmo significado e propósito, podemos afirmar que vivemos na “Era da Informação e do conhecimento”, onde a mobilidade, a globalização, a troca de relações físicas e *online*, a concorrência, a rapidez comercial, as exigências dos clientes são cada vez mais impositivas. E só através da informação podemos alcançar conhecimento (Matos, 2008, p.233). Por isso mesmo, “The emphasis on human capital in organisations reflects the view that market value depends less on tangible resources, but rather on intangible ones, particularly human resources” (Stiles, 2011, p.1). Se o capital financeiro está a sair dos lugares cimeiros na organização, isto é, o sucesso da “empresa moderna” finca-se na sua capacidade de conhecimento e não nos activos físicos (Brás, 2007, p. 295) é o “Capital Intelectual” que se agiganta assente em: Capital interno: estrutura interna da organização: conceitos, modelos e sistemas administrativos e de computação (...); Capital externo: estrutura externa da organização: as relações com clientes e fornecedores, bem como marcas, marcas registadas, patentes e a reputação ou imagem da empresa (...); Capital Humano: gente, talentos e competências (Chiavenato, 2009, p. 38).

Do que se vai apurando, transcrevemos Sanz (2008, p. 20) quando realça que para as empresas a “nova” prioridade estratégica são os recursos humanos. Pessoas que com ela interagem, convertendo-a num “espacio donde el empleado o trabajador pueda desarrollar su vida personal en un marco de *cooperación*” (sublinhado nosso). Compreenda-se, ainda assim, que hoje assistimos ao que já alguns anos é profetizado por outros A., como é o caso de DeCenzo (1999, p. 17) “Tomorrow’s organizations will have an even greater emphasis on teams” ou por Schultz (1961, p. 358 e seguintes) “(...) the most distinctive feature of our economic system is the growth in human capital”. Tudo isto porque devemos ver os colaboradores como criadores

¹³ Expressão de Alvin Toffler que pretende referir-se a uma época em que as fábricas (com chaminés) ou o fordismo marcavam o ritmo dos dias, sucessora de uma Economia assente na agricultura (propriedade de terra e cultivos) e precursora da nova era assente na Economia do Conhecimento (economia e trabalho imaterial).

de riqueza e não como custos diretos de uma empresa (Armstrong, 2007, p. 29). De qualquer forma, não caímos em radicalismos – “as pessoas não são um mero instrumento para alcançar o lucro” (Cunha, 2012, p. 37). São fonte imprescindível e decisiva para as empresas, seres complexos e únicos – “Talented employees are specially important when tasks are highly complex and require unique skills that are very difficult to learn” (Yulk, 2010 p. 482).

Thomas Watson, fundador da IBM, dá um bom exemplo demonstrativo da importância das pessoas dentro das organizações, ao afirmar que: “Acabem com os meus recursos financeiros, acabem com os meus prédios, retirem a minha tecnologia, acabem com tudo... mas deixem a minha equipa de trabalhadores: em quem eu investi, com quem trabalho, porque reconstruirei o meu Império outra vez.” Este verdadeiro *statement* de Watson é fonte inexpugnável da defesa acérrima do ente colaborador numa empresa. É assunção de que nada é impossível se contarmos com uma equipa à altura dos desafios e das necessidades da organização, pois perdendo tudo o resto, todos os outros ativos, bastam as pessoas para restaurar o que outrora fora perdido. Para uns, exagerada, para outros nem por isso, verdade seja constatada que o contrário nunca somará tanta veracidade, ou seja, fique a empresa com muitos ativos financeiros, prédios, tecnologias, mas senão tiver quem os ponha a render, quem os impulse, quem os venda, quem os renove, quem os coloque no mercado, quem os crie, *mutatis mutandis*, o Capital Humano, nenhum império, leia-se, organização, subsistirá.

Ora assim é porque “as pessoas constituem o principal ativo¹⁴ da organização” e daí a necessidade de tornar as organizações “mais conscientes e atentas a seus funcionários” (Chiavenato, 1999, p. 8). Veja-se a conclusão, antiga, mas ainda atual para o caso de Schultz (1961, p. 13) “human capital deteriorates when it is idle because unemployment impairs the skills that workers have acquired.” Por isso mesmo, temos que concordar que o Capital Humano é o “diferencial competitivo” de que fala Boas (2009, p. 6); a responsabilidade da performance da empresa que “lies on the hands of employees”, relatada por Junarso (2011, p. 35); o desafio para os gestores de recursos humanos de re-imaginarem o seu trabalho e serem “departamentos da positividade”, capaz de potenciar colaboradores (Cunha, 2012, 38); na visão de Armstrong (2007, p.3), o contributo individual e coletivo do conjunto da equipa empresarial que alcança os objetivos empresariais; a capacidade de “malleability of individual characteristics”, tida por Wright (2014, p. 360), como suporte às constantes modificações no ambiente de trabalho e negócio. Em suma, “um dos intangíveis mais importantes que as organizações têm” que se torna crucial no desempenho de qualquer uma (Brás, 2007, p. 294).

¹⁴ Não será preciso recuar muito tempo, se é que ainda não o continua a existir, para encontrar gestores que não tomam os recursos humanos como um investimento. Na esteira de Mello (2015, p. 15) pode apurar-se uma razão: “because it involves making a longer-term commitment to employees.”

Como se torna evidente, nem toda a responsabilidade fica latente nas mãos dos colaboradores de uma empresa. Se por um lado existe a vertente pessoal e individual de cada sujeito, existe igualmente a necessidade de potenciar tais competências para o processo organizacional. É nesse contexto que Yulk (2010, p. 482) vê a indispensabilidade de “individual performance can be maximized by assigning tasks that make the best use of a person's current skills and experience”; que Amos (2008, p. 20) exorta à impossibilidade da existência de uma organização sem pessoas, pelo que é necessário “manage people effectively¹⁵”; ou que Cunha (2012, p. 38) concorda que a “vida económica e empresarial requer que a gestão das empresas se oriente para o aproveitamento e o desenvolvimento do Capital Humano¹⁶”. E essa é a missão, talvez maior, do trabalho da Gestão de Recursos Humanos. Pois só investindo nas pessoas, nos seus talentos e capacidades pode apurar-se em todo o seu fulgor tal contributo para o sucesso da empresa. Um exemplo que confronta tal urgência é-nos dado por Mello (2015, p. 6) ao apontar como causas de ineficiência e enfraquecimento da posição competitiva no mercado, a facticidade de “organization that does not invest in its employees may be less attractive to prospective employees and may have a more difficult time retaining current employees.” As preocupações aqui descritas devem estar patentes em todas as fases da vida profissional e laboral dos colaboradores, isto é, desde o momento da seleção do colaborador (em que se procura alinhar o perfil do candidato à função requerida), à avaliação (da performance da gestão), passando pelos processos de recompensa (que premeia e reconhece o esforço, a dedicação e os resultados), bem como pelo desenvolvimento das qualidades dos colaboradores. Este ciclo processual apresentado por Armstrong (2007, p. 6) consubstancia a sua finalidade suprema na performance dos colaboradores que instigam ao crescimento empresarial. Fechamos este instante com uma certeza inquestionável: “Effective Human Capital is critical to an organization’s success” (Junarso, 2011, p. 35) que são sustentáculo para considerarmos os colaboradores de uma empresa um elemento vital ao seu triunfo. Apesar de considerarmos tal súmula importante, não queremos deixar de pormenorizar e especificar algumas das virtudes que dão guarida aos nossos pensamentos. No quadro seguinte atrevemo-nos a enquadrar motivações que consideramos essenciais à empresa e que podem ser

¹⁵ O mesmo A. esclarece que cada gestor de RH “should have the ability to design, implement, and manage” uma efetiva gestão *estratégica* de recursos humanos (sublinhado nosso, para aludir o que foi dito no Capítulo anterior).

¹⁶ Como o mundo atual pula e avança, o mesmo A. certifica que o desafio “não pode ser prosseguido com as práticas de gestão que eram apropriadas para gerir apenas «braços» humanos. Antes concorre para a tarefa de atender à mudança na evolvente das empresas, das pessoas e natureza do trabalho, à premência de fomentar elevados rendimentos dos colaboradores e “adotar práticas de gestão internamente consistentes e ajustadas à estratégia organizacional e de negócio” ou à complexidade da competição atual.

realizadas predominantemente ou exclusivamente pelos colaboradores, o seu contributo e a importância que lhe damos no seio organizacional.

Motivação	Contributo	Importância¹⁷
Foco nos resultados empresariais	Colaboradores conhecedores e orientados para os objetivos das suas empresas, produzem melhores resultados empresariais	
Atendimento ao cliente	São as pessoas, a sua simpatia ou cordialidade que fazem a diferença na atração ou fidelização de clientes	
Trabalho de equipa	Da união de esforços, competências e capacidades surge inovação, melhores processos e produtos	
Qualidade do produto / serviço	Imaginemos uma empresa tecnológica ou de construção: é a visão, o talento e a força do colaborador capaz de produzir produtos de excelência e serviços que satisfaçam as exigências dos clientes	
Comprometimento	“Vestir a camisola” é o que se pede muitas vezes aos colaboradores. Só os colaboradores podem, verdadeiramente, defender interna e externamente uma empresa. São estes, as suas atitudes e palavras que reforçam em grande parte o profissionalismo, a confiança e a reputação de uma empresa	
Participação	Quando chamados aos processos de decisão, são os colaboradores que tomam a dianteira de um novo rumo, projeto ou atividade capaz de potenciar a organização	
Ética e Responsabilidade	A responsabilidade social, a reputação, as preocupações ambientais, a solidariedade são fatores de sucesso das “novas” empresas e que são assumidos em cada momento pelos colaboradores de uma empresa	
Fornecedoras de atividade	São as pessoas, mesmo que auxiliadas por outros instrumentos que criam, produzem e reproduzem produtos e serviços garantidos aos clientes	
Conhecimento	As ideias e a inovação dos processos, da tecnologia, do produto, do marketing, da relação comercial, são fruto da criatividade, do saber, da sensibilidade de colaboradores atentos às exigências dos seus clientes	

¹⁷ Optámos por traduzir a importância da motivação/contributo através de uma escala de 1 a 5, representada pelo número de sujeitos na coluna, em que 1 sujeito significa um grau menor de importância e 5 sujeitos um grau máximo de importância.

Vendas	São os colaboradores que direta e indiretamente através dos seus trabalhos conseguem trazer para a empresa novos clientes e novos projetos que permitam rentabilidade financeira	
Inigualáveis	Num mundo tecnológico, onde parece tudo poder ser imitado, a diferenciação assente nos colaboradores acrescenta valor às organizações	
Feedback	Apesar de em dimensão menor que os clientes, os colaboradores são fonte de sugestões, conselhos e preocupações viradas para a melhoria contínua de qualquer empresa	

Tabela 3 – Exemplos da importância dos colaboradores numa empresa

Fonte: Própria

Esta visão coloca os colaboradores como verdadeiros parceiros do negócio empresarial. São um conjunto de atributos, características e ações que farão a diferença. Em plano diferente, poderíamos elencar os colaboradores como “recursos”: empregados isolados nos cargos, com horários rigidamente estabelecidos, com grande foco nas normas e regras, subordinados e dependentes do chefe, fieis e alinhados à organização, fortemente especializados, executores de tarefas com ênfase nas destrezas manuais. Em suma, apenas e só mão-de-obra. Esta visão não é de todo desprovida de razão. De qualquer forma, apesar de lhe conferirmos alguma (menor) importância, somos claramente adeptos de encontrar no colaborador um verdadeiro parceiro. Como relata Stiles (2011, p.2) “the link between human capital and organizational performance is convincing”.

Recordemos que por Capital Humano entendemos o conjunto de talentos, capacidades e competências inerentes a pessoas que atuam nas empresas com objetivo de responder aos desafios profissionais e empresariais da organização. Contudo, os colaboradores, *per se*, não alcançam todos os propósitos desejados, antes precisam de ser motivados e potenciados através de um “contexto organizacional que lhe dê estrutura, retaguarda e impulso” (Chiavenato, 2005). Em sentido semelhante, Stiles (2011, p. 5) acredita que “the accumulation of exceptionally talented individuals is not enough for the organization”. Compreendemos a posição, pois do lado dos colaboradores é necessário que queiram investir o que é seu numa base de comprometimento. Para tal, os Gestores de Recursos Humanos devem ter em mente um conjunto de preocupações relativas aos seus colaboradores. A Comissão Europeia, através

da sua Agenda para o Mercado de Trabalho em 2010 (p. 3), comungava a ideia de que “working conditions and workers’ physical and mental health need to be taken into account to address the demands of today’s working careers”. Como veremos na imagem seguinte, essas condições podem assumir diferenciadas características, em diferentes colaboradores, somando um desafio colossal para qualquer organização. Por isso mesmo, este objetivo apenas poderá ser conquistado se todos os responsáveis numa organização juntarem esforços em torno de uma estabilidade e equidade entre as diferentes forças internas. É Yulk (2010, p. 473) que na mesma linha exorta à tomada de consideração da “diversity and equal opportunity” requerida e exigida a todos os “top management and by the managers at all levels of the organization”. É preciso estar atento às novas formas de organização do trabalho, em que o colaborador assume preponderância e se encontra a simbiose entre condições pessoais e laborais, as quais exigem cuidados redobrados.

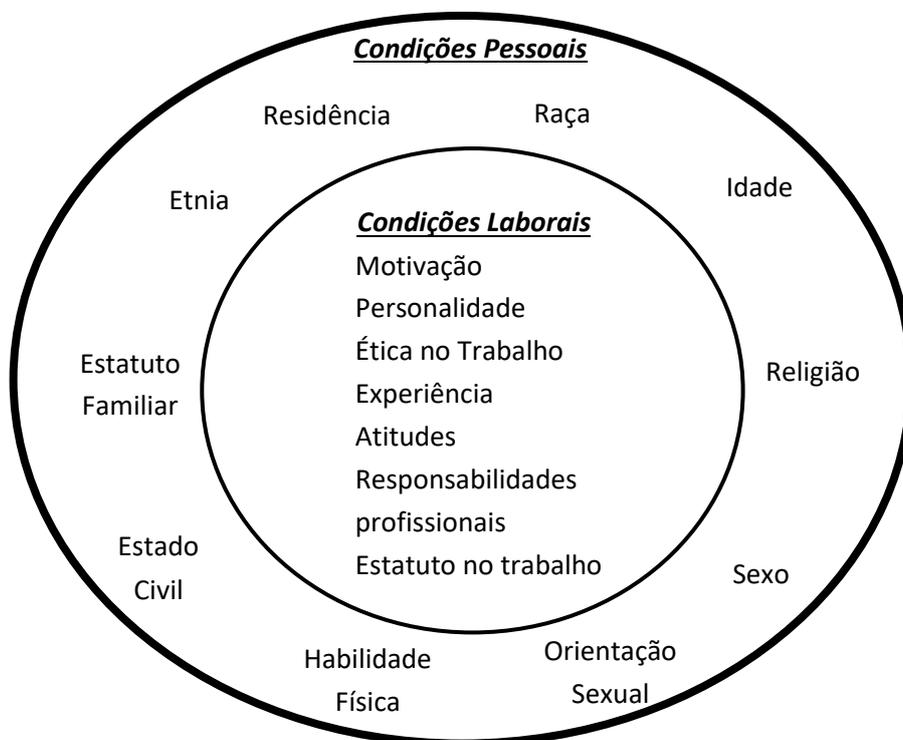


Imagem 2 – Dimensões individuais dos colaboradores de uma empresa

Fonte: Própria, baseado em Mello (2015, p. 54)

Antevemos, em linha com a imagem apresentada, muitas exigências, muitas dicotomias no seio de todos e de cada um dos colaboradores. Assim, os gestores de RH poderiam pôr em crise tal empreendimento e omitir-se de qualquer intervenção, ou poderiam mesmo criticar-nos pelo fervor com que somos adeptos dos colaboradores, e, *a contrario*, insensíveis à essência e dificuldades das empresas. Não aceitamos tal rótulo. Aceitamos, isso sim, que por

um lado o gestor deve salvaguardar o interesse da empresa e do colaborador, numa estreita adequação e equidade, salvaguardando em cada momento o bem mais precioso no seu universo. Por outro lado, aceitamos que responder a todos estes desafios não se consubstancia tarefa simples, contudo os seus rendimentos para o sucesso empresarial, como já abordámos, enaltecem o esforço daqueles que, não baixando os braços, colocam no seu epicentro o colaborador e a forma de criar condições à sua máxima potenciação. Na apostila de Mello (2015, p. 15) vamos buscar certezas para o que afirmamos, pois os “investments in human assets may be risky and the return may take a long time to materialize, investment in people continues to be the main source of sustainable competitive advantage for organizations.” Com certeza que esta coragem, a de alinhar objetivos e interesses, carece, em última análise, da capacidade dos líderes não se deixarem sucumbir pelas pressões e desejos, antes alcançar o desiderato maior entre equilíbrio empresarial e pessoal. Nesta medida, rapidamente diremos, até porque o vamos avaliar melhor no Capítulo seguinte, que por liderança podemos entender o poder, a capacidade “de uma pessoa influenciar outra para que esta aceite as razões da primeira” (Torquato, 2015) perfazendo o encontro de interesses constantes na relação laboral. O que se espera e deseja da parte dos Recursos Humanos é que “play a leading role regarding how managers deal with their subordinates and how they perform HR-related activities” (Trost, 2010). No sentido de avaliar se, pelo lado dos colaboradores, as ações produzidas têm somado sucesso, o ensinamento de Junarso (2011, p. 123) é evidente e elucidativo, pois, “company performance and productivity is an indicator of the satisfaction level of its employees.”

Há momentos atrás Sanz exortava a uma “cooperação” entre a empresa e as suas pessoas. Cooperação que ganha ainda mais relevo na atualidade dos tempos, pois nunca antes como hoje os próprios Recursos Humanos são mais exigentes, mais conhecedores dos seus direitos, mais difíceis de potenciar. O chicote e a rédea curta, o medo e o autoritarismo, são fenómenos *démodé* nos países mais desenvolvidos e que não mais configuram forças positivas no universo das organizações. Amos (2008, p. 10) consagra uma dupla necessidade premente para o “decision-making process” – “people issues and rights (...) and (...) achieve high morale and engagement in employees”. Mas sejamos francos, este fenómeno de ter “la consideración de la persona como centro de reflexión” (Sanz, 2008, p. 23) dentro de uma organização não nasce apenas de um sentido humanista ou benevolente dos gestores das empresas¹⁸. Na verdade, atrevemo-nos a dizer que é mais uma carência da empresa, enquanto organismo, do que

¹⁸A motivar esta preocupação, nas palavras do A., estão dois fatores dominantes: por um lado, o desenvolvimento da psicologia e sociologia que procuram explicações científicas para o comportamento humano; por outro lado, a necessidade emergente de as empresas contarem com trabalhadores mais produtivos.

sentimentalismos. É nessa medida que Boas (2009 p. xiv) entronca o seu pensamento, pois as organizações procuram e precisam de pessoas diferentes: “pessoas ágeis, competentes, empreendedoras e dispostas a assumir riscos para que elas estejam preparadas para enfrentar os desafios da inovação, da concorrência e da globalização”. Colaboradores tidos como uma grande riqueza, a maior. Senão vejamos. A criatividade e inovação surgem das ideias, as ideias surgem do conhecimento, as pessoas são a fonte do conhecimento. É na incorporação de conhecimento e inovação que reside, na opinião de Matos (2008, p. 242), “as fontes de vantagem competitiva de qualquer organização” que se centra na “gestão do saber, (...) elemento fundamental na geração de vantagens competitivas”. Concorde-se que mesmo este apontamento vem sufragar, uma vez mais, a potencialidade do Capital Humano no sucesso empresarial. Os gestores de topo começam, portanto, a vislumbrar em cada um dos seus colaboradores uma peça decisiva no xadrez empresarial altamente competitivo. Por tudo isto, a nossa resposta ao título deste Capítulo só pode ser uma: SIM – o Capital Humano é verdadeiramente o elemento mais importante numa empresa!

Em suma, não podemos deixar de reforçar o aviso à navegação. Não estamos em crer, como se comprova supra, que o Capital Humano seja o único elemento com importância na esfera organizacional. Por isso mesmo, tivemos o cuidado e a honestidade intelectual de fazer jus a outros indicadores e meios, os quais expurgados de uma organização garantem, igualmente, o insucesso da mesma. Ao mesmo tempo, como tentámos deixar a marca, somos acérrimos defensores (tanto por experiência, como por estudo) que as pessoas são elemento diferenciador nos tempos que correm pelas suas capacidades, competências, criações, esforços, inovações ou conhecimentos. Se o serão sempre, o tempo encarregar-se-á de o comprovar. Não somos dogmáticos ou mesmo *naïfs* quando encontramos telas cinematográficas e livros de ficção científica que nos levam ao futuro de robôs, máquinas-humanas e outras que tais, que tenderão a comprometer a importância do Capital Humano. Contudo, conforta-nos saber que mesmo para a sua criação, programação ou manutenção serão sempre os humanos, nós, as pessoas, o Capital Humano, a comandar a direção e o percurso a trilhar nas nossas vidas e no mundo empresarial. Apostamos forte que as organizações jamais existirão sem pessoas: que são combustível, vida, força, inteligência e criatividade. Assim, se queremos retirar deles o melhor que possuem, como uma “competitive advantage”, o equilíbrio e integração entre a vertente social, humana e organizacional são elementos requeridos (Stiles, 2011, p.6). Como chegar a esse desiderato? Nos próximos Capítulos lançamos mão de três ferramentas – Liderança, Motivação e Comunicação. Poderiam ter sido outras, mas optamos por estas por as considerarmos com tal importância que, de outra forma, seria negar os nossos pensamentos.

3. Liderança e Motivação

Demos começo ao capítulo anterior com um desejo – posicionar as empresas num patamar de referência no universo do seu mercado. Para tal, vimos que os colaboradores são condição *sine qua non* neste processo. Agora, formulamos outra pergunta: qual a organização que não quer os seus quadros altamente motivados e entusiasmados com o trabalho? Se a resposta unânime é “Sim, todas querem”, porque percebem as mais-valias dessa realidade, confrontamo-nos com uma segunda questão: o que fazer para conseguir motivar e focar o capital humano para os objetivos e estratégias decididas pela Empresa?¹⁹

As pessoas não são todas iguais. A motivação e a liderança que as suportam confirmam tal verdade. As necessidades variam entre os indivíduos. Há comportamentos dicotómicos, valores sociais diferenciados, competências distintas. Vimo-lo no Capítulo anterior na “roda” de Mello (2015, p. 54). Vamos então densificar a opinião, começando com a história de Alieu, contada por Rego (2012, p. 41). Alieu é um “lavador de pratos” que vê inscrito o seu sorriso nas T-shirts envergadas pelos responsáveis do restaurante onde trabalhava na cerimónia de entrega de prémio do “Melhor Restaurante do Mundo”, pela impossibilidade burocrática de não marcar presença em tal momento. O reconhecimento e o destaque conferidos e a partilha com ele de um prémio que podia ter ficado apenas na algibeira dos participantes na cerimónia, é metáfora basilar no âmbito da Liderança. Acontecimento ímpar, reforça, por um lado, uma ideia de estreitamento da distância entre as posições de cúpula nas empresas e aquelas que povoam a sua base; por outro, de que todos, independentemente da função, são parte decisiva no sucesso empresarial. Estes fenómenos de maior horizontalidade nos organogramas, de maior respeito, de tratamento do colaborador como um parceiro e ativo, evidenciam fatos que exigem estudos porque empírica e academicamente indicam melhores performances empresariais. Como reforça o A. “desamor com desamor se paga (p. 41).”

Para compreendermos melhor o que entendemos por liderança percorramos com Amos (2008, p. 200) o caminho por quatro abordagens relativas ao tema e que serão sopesadas por outros pensadores da temática. Na chamada “**Trait approach**” pergunta-se quem é o líder e que ferramentas precisam, desde as características físicas, às experiências sociais, à inteligência e aos valores. Podemos critica-la na exata medida em que negligencia o papel dos liderados no processo de liderança, bem como pelo fato de aqueles traços característicos dependerem em larga medida do contexto sociocultural onde se manifesta o raio de ação das lideranças. Kerr

¹⁹ A verdade é que uma das preocupações basilares de qualquer empresa é potenciar os colaboradores para alcançar altos padrões de qualidade nas suas tarefas profissionais. Confirme-se a ideia através de Armstrong (2007, p. 251) “all organizations are concerned with what should be done to achieve sustained high levels of performance through people.”

(1978, p. 375), por exemplo, constata que aquela ideia foi muitas vezes defendida, contudo ficou provado em diferentes estudos que “certain individual, task, and organizational variables act as “substitutes for leadership,” negating the hierarchical superior's ability to exert either positive or negative influence over subordinate attitudes and effectiveness.” Uma outra ideia encerra-se na “**Behavioural approach**” onde se questiona o comportamento dos líderes, focados em alcançar os objetivos empresariais através do seu trabalho de orientação dos seus colaboradores. Nesta elenca-se duas categorias de líderes: uma “people/employee-oriented” comprometida com as necessidades sociais e emocionais dos colaboradores; outra production/job/atsk-oriented centrada nos métodos de trabalho e na realização das tarefas definidas. De acordo com a “**Situational approach**” exorta-se ao comportamento que o líder deve ter dependendo da situação. Yulk (2010, p. 173) aproxima a ideia de que esta teoria enquadra o líder em diferentes níveis “of subordinate “maturity””. Continua dividindo a “maturidade” em 3 categorias: “low-maturity subordinate” (onde o líder deve usar comportamentos que orientem e monitorizem); “moderate level” (onde o líder diminui as suas orientações e promove maiores relações de suporte, consulta, garantindo atenção e elogios); “high-maturity subordinate” (onde o líder tem um nível mais baixo do que as duas outras categorias em virtude de os colaboradores não precisarem de tanta orientação, havendo um espírito de confiança no trabalho desenvolvido). Junarso (2011, p. 106), por sua vez, realça que esta é “utilized to fit character of employees and organization and situations appear”. Aproveitando o que de positivo as teorias anteriores apresentam, construiu-se “**Contemporary approaches**” focadas na “transformational leadership” e na “emotional intelligence”. A primeira realça a importância dos líderes se apetrecharem com mecanismos para sobreviver à competitividade e turbulência sentidas nos ambientes organizacionais. Não pode o gestor ser um mero administrador, antes desenvolver, elevar e potenciar as competências e atitudes dos seguidores²⁰. No mesmo sentido, Junarso (2011, p. 107) fala na inspiração de colaboradores com uma visão partilhada do futuro. Na segunda, o “emotionally aware leader” está preparado para compreender os valores e necessidades dos colaboradores, alcançando pontos de entendimento sobre a cultura organizacional que se procura ser adotada por todos. Em sentido semelhante, Rego (2012, p. 42 e 43) aponta a “afeição e a humanidade” como virtudes importantes nos líderes, não fosse o A. acreditar que “líderes desumanos destroem a lealdade, empenhamento e a dedicação dos colaboradores.”

Comprometidos com esta última teoria, estamos em crer que à liderança cabem responsabilidades, “introduz força, vigor e rumo nas organizações (...) e envolve emoção e

²⁰ Nas palavras de Yulk (2010, p. 287) “The essence of transformational leadership appears to be inspiring, developing, and empowering followers”.

paixão, influenciado poderosamente o comportamento das pessoas onde quer que elas estejam” (Chiavenato, 2005). Para Yulk (2010, p. 20) “Leadership has been defined in terms of traits, behaviors, influence, interaction patterns, role relationships, and occupation of an administrative position”.²¹ No fim de contas “Leadership is a decision” (Junarso (2011, p. viii), um modo de estar, um comportamento, um exemplo, uma determinação. Apesar das referências, é atribuída alguma (muita?) dificuldade aos gestores de RH em concluírem um “active role” no que concerne à liderança. Causa desse fenômeno pode estar no fato da generalidade daqueles estarem “process-oriented generalists who have expertise in personnel benefits, compensation, and labor relations”. Quem o realça é Charan (2014) e, da percepção geral, muitas vezes encontramos “líderes” que são extremamente pródigos em questões de “serviço de pessoal” e pouco focados e preparados para lidar com questões que exigem esforços de gestão. Por isso mesmo, queremos reforçar esta temática para defender uma melhoria da performance daqueles gestores que possam sentir esta fragilidade, apresentando para tal algumas características da liderança.

Ao estudar Kerr (1978, p. 400) identificámo-nos com uma delas: **habilidade**. Liderança efetiva é uma habilidade de suportar os colaboradores com “needed guidance²² and good feelings.” É preciso aptidão, engenho e arte para conduzir os colaboradores e perceber neles que o seu esforço e empenho são tradutores de benefícios claros para a organização. Criando estes sentimentos e orientações, resta ao líder suscitar “climas de confiança” onde possam ser estimulados comportamentos de empenho e dedicação assumidos por toda a organização. Rego (2012, p. 43) fala-nos de **estímulos**. Mesmo os colaboradores mais auto-motivados e auto-focados, precisam e exigem a certa altura instigação para levar a sua labuta a bom porto. Chamamos agora à colação a **pessoalidade** do líder, pois as referências intrínsecas deste dimensionarão e marcarão todo o processo de liderança. Esta ideia plasmada por Chiavenato (2005) tem em crer que a liderança nasce do “poder de competência ou do poder de referência do líder, ou seja, ela se baseia na pessoa do líder”. Acreditamos que a individualidade de cada um influenciará determinadamente a sua postura de liderança, tanto mais que a capacidade de liderança é tantas vezes critério no processo de recrutamento e são muitas as empresas que usam estratégias para encontrar essa mesma competência. Ainda assim, acreditamos igualmente que mesmo não nascendo líder, podemos apetrechar-nos de

²¹ Amos (2008, p. 198) diz que a gestão de recursos humanos e a liderança são vistas muitas vezes como sinónimos e usados indistintamente. Contudo, não deixa de apontar que nem sempre gestores são bons líderes ou líderes bons gestores.

²² Também Yulk (2010, p. 21) aponta que a liderança pressupõe uma “intentional influence” sobre outras pessoas para “guide, structure, and facilitate activities and relationships in a group or organization”.

ferramentas capazes de suportar essa responsabilidade. Ora pois, é somatório a capacidade inata com a capacidade de moldar a postura para se conseguir ser líder. Outra realidade que não podemos deixar de reforçar é a **humanidade** já referenciada através de Rego. O A. (2012, p. 43) assume esta posição, mas sem antes esclarecer que não se trata de “infantilizar os colaboradores”, antes “respeitar as pessoas e reconhecer-lhes o direito à liberdade, à dignidade, à autoestima e à felicidade²³”. **Desenvolvimento e potenciação** das capacidades é uma outra dimensão da liderança muito atual. Se antes liderar era “mandar”, agora é sobretudo orientar seres humanos no equilíbrio entre as ambições da empresa e do colaborador. Mais da empresa, porventura, mas ainda assim tendo em conta os interesses de cada indivíduo. Fortalecendo a opinião, Junarso (2011, p. 33) postula essa mesma missão da organização em “ensure that it develops the capability of employees”; e Drucker (2002) que defende que a mais importante função é o desenvolvimento de talentos²⁴ nesta, já aludida, “knowledge economy²⁵”. Charan (2014) no mesmo fio de pensamento afirma que os RH devem assentar em “experience in judging and developing people, assessing the company’s inner workings, and linking its social system to its financial performance”. Compreendemos que esta realidade foca 4 elementos essenciais na empresa os quais, se aliados, fomentam o sucesso empresarial: desenvolver pessoas; funcionamento interno da empresa; sistema social; e performance financeira. Mas este sucesso empresarial só é acessível a quem pensa primeiramente no colaborador para, conseqüentemente, provocar sucesso na e para a empresa. Só caberá àqueles que tiverem a capacidade para se desligar da presunção de que o colaborador é recurso e centralizar ação no parceiro que este é para a empresa. *The last, but not the least*, ao estudar Yulk, deparamo-nos com o **poder** e amplitude da força exercida do superior hierárquico face ao subordinado. Não será preciso recuar muito no tempo para encontrar fenómenos de autoritarismo desmedido, influência coerciva, teóricos sentimentos de respeito confundidos com medo. Sentia-se que quanto maior fosse o poder perante alguém, maior seria o domínio e exigência para o cumprimento de um dever, maiores probabilidades existiriam de se alcançar os desideratos estabelecidos. E não deixa de ser necessário influência e poder, sobretudo quando estamos perante uma empresa que enfrenta mudanças a um ritmo mais frenético e onde a oposição (formal ou informal) inicial a essas propostas são mais fortes. Ao mesmo tempo, é o próprio Yulk (2010, p. 215) a refletir a

²³ Ainda assim, o A. mantém numa versão intermédia à qual chama Liderança Humanizada a “meio-termo”, pois escassez e excesso conduzem a situações perversas.

²⁴ Não esquecer “o Capital Humano é basicamente constituído de talentos” (Chiavenato, 2009, p. 38).

²⁵ Mais diz o A. que “If by off-loading employee relations, organizations also lose their capacity to develop people, they will have made a devil’s bargain indeed.”

necessidade de equilíbrio quando destaca “is obvious that leaders need some power to be effective, but it does not follow that more power is always better.”

Fica claro para todos que a liderança que fomenta uma espécie de cultura organizacional é o “operating system of an organization”, conforme expressa (McGregor, 2015). Muitas estratégias poderão ser usadas para difundir um espírito de liderança e motivação, mas apontamos agora três que o A. formula de forma a inspirar os subordinados: reunião semanal onde todos respondam a perguntas como “o que aprendi esta semana?”, “que impacto tive na organização esta semana?” e “o que quero aprender para a semana?”; explanação do porquê, objetivo e consequências de uma ordem – dizer algo como “We have to do this because Linda [the boss] asked for it” pode criar sentimentos de incompreensão e até revolta dentro da organização; e analisar a forma como está organizada a estrutura humana e o papel de cada um no seio organizacional, no sentido de inaugurar “a plan to help their reach their potential”. Fechamos este período com duas conclusões: a liderança como suporte à mudança e a liderança como foco de desenvolvimento de colaboradores. Na primeira, é chamada pelas organizações pela supra importância que apresenta na renovação que se procura diariamente em resposta aos novos fenômenos no mercado e na competitividade que lhe está inerente. Esta atualização deve prever equilíbrios internos e externos nos colaboradores e face aos clientes, nas ferramentas de trabalho ou comerciais. Em suma, na capacidade de renovação que aos gestores/líderes é exigida provocar no seio empresarial sempre que a necessidade (seja qual for) exorta a tal, traduzindo novas formas de atuar, novos e melhores produtos e serviços com vista satisfazer o cliente (Matos, 2008, p.234). Na segunda, é um fenômeno que une a liderança à motivação de colaboradores e centra o seu foco no desenvolvimento das capacidades do capital humano – liderar para orientar e conduzir, motivar para construir mais comprometimento e vínculo cultural entre a empresa e os seus ativos humanos. Por isso mesmo, e porque os elementos humanos da organização são “capazes de aprender, mudar, inovar e fornecer o impulso criativo”, quando motivados podem ser a chave para assegurar a sobrevivência da organização no longo prazo (Bontis et al., 1999; Pyle, 1970, Cit. por Brás, 2007, p. 294). Todas as dinâmicas da liderança a que fizemos referência são importantes para que os colaboradores encontrem motivação para desenvolver e usar as suas capacidades e conhecimentos e dessa forma construïrem o sucesso da empresa, sufragando a ideia da sua ponderação como ativos valiosíssimos nas empresas.

Liderança e motivação enquadram um verdadeiro *statement*: “help to ensure that individuals deliver results in accordance with the expectations of management” (Armstrong, 2007, p. 251). De qualquer modo, estes fenômenos, em particular o da motivação organizacional, ainda são

tidos por muitas empresas como um tema “de interés marginal y secundario” (Sanz, 2008, p. 84). Quanto a nós, que chocamos com esta idealização, conferimos o devido destaque à motivação, *prova provada* que procuramos vincar nas próximas páginas. Nesta ótica, cabe agora debruçarmo-nos sobre as operações do processo motivacional e como o apurar com sucesso em cada um dos colaboradores de uma empresa.

Iniciamos este desafio com algumas noções sobre motivação. Robbins (1998), cit. por Amos (2008, p. 171) diz que a motivação “is the willingness to exert high levels of effort toward organizational objectives, conditioned by effort satisfying some individual need and differs between and within individuals at different times”. De forma sucinta, Chiavenato (2005) fala em “impulsionar e dinamizar pessoas” e DeCenzo (1999, p. 39) postula que não é só o que um colaborador exhibe, mas “a collection of environmental issues surrounding the job”. Já no entendimento de Boas (2009, p. 192), motivação é expressa na “energia para o trabalho (...) a capacidade de demonstrar interesse pelas atividades a serem executadas, tomando iniciativas e mantendo atitudes de disponibilidade, e de apresentar postura de aceitação”. Para terminar fazemos referência a Armstrong (2007, p. 254) que encontra dois tipos de motivação: a intrínseca – uma auto-geração de fatores que influenciam o comportamento numa ou outra direção; e a extrínseca – gerada por pessoas externas para motivar uma pessoa.

Avançamos com o estudo através do modelo de motivação apresentado por Amos e que compreende diferentes fatores (estímulo, necessidade e instrumentos), mais um comportamento que complementa o ciclo de referência onde se assume, como não poderia deixar de ser, a individualidade da pessoa humana com a satisfação de necessidades ou a sua ausência.

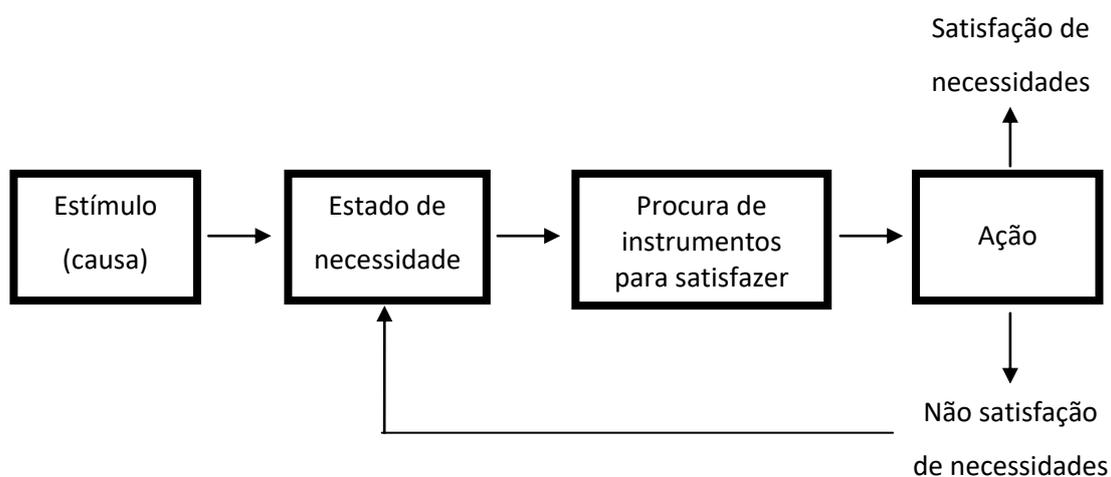


Imagem 3 – Modelo básico de motivação

Fonte: *Própria, baseado em Amos (2008, p. 176)*

Tudo começa com uma necessidade, um interesse, um desejo que instiga o comportamento humano, o qual, quando eficaz alcança o objetivo procurado. E no decorrer do tempo, qual curva da aprendizagem, novos desejos são alcançados porque comportamentos mais eficazes são prosseguidos. Colocamos a atenção na necessidade e na ação/comportamento, a segunda sugestionada pela primeira. Compreende-se, pois, que só com uma ação, atitude, comportamento, a necessidade é satisfeita, o objetivo alcançado e a motivação afirmada. Chiavenato (2009, p. 51) apresenta três premissas relativas ao comportamento: 1. O *comportamento é causado* por estímulos internos ou externos: existe uma causalidade do comportamento. Tanto a hereditariedade como o meio ambiente influem decisivamente no comportamento das pessoas. 2. O *comportamento é motivado*: ou seja, há uma finalidade em todo o comportamento humano. O comportamento não é casual nem aleatório, mas sempre orientado e dirigido para algum objetivo. 3. O *comportamento é orientado para objetivos*: em todo o comportamento existe sempre um impulso, desejo, necessidade, tendência, expressões que servem para designar os seus próprios motivos²⁶.

Este ciclo motivacional reporta-nos a algumas questões: quais as necessidades dos colaboradores? Que comportamentos vão/podem assumir? Que objetivos quer a empresa ver cumpridos? A resposta a estas três perguntas varia de colaborador para colaborador, de empresa para empresa. No âmbito deste projeto não iremos aprofundar esta área, não é nosso propósito, nem encontramos espaço para tal. Ainda assim, assumimos a inevitabilidade das organizações refletirem internamente sobre as respostas a dar.

Vamos mais longe, aprofundando outras importâncias devidas à motivação no contexto do estudo do Capital Humano. Ricardo (2009, p. 1372) acredita num “respeito pela dignidade dos indivíduos e da sua motivação”; Sanz (2008, p. 24) reforça a influência da motivação nas “conductas y de las comunicaciones e interacciones que se establecen entre los sujetos”; Boas (2009, p. 9), por sua vez, acredita na valorização dos funcionários, na capacidade de dar feedback, “através de críticas e sugestões, permitem aos mesmos aprender e aperfeiçoar sempre seus conhecimentos”; e, no mesmo sentido, podemos rematar que a missão vital para a organização será motivar pessoas para que possam atingir altos níveis de performance organizacional, como uma questão quase de vida ou de morte numa empresa. Parece o inevitável certo “Designing effective motivation systems is difficult” (Mello, 2015, p. 93). Uma ajuda que pode ser decisiva é dada por Junarso (2011, p. 205) “knowing what makes employees unhappy is half the battle when you think about employee work satisfaction (...)”.

²⁶ O mesmo A. diz que “A satisfação de certas necessidades é temporal e passageira, ou seja, a motivação humana é cíclica: o comportamento é um processo contínuo de resolução de problemas e satisfação de necessidades a medida que vão surgindo”.

Clarifiquemos. Parece-nos claro transcrever Taylor (2000, p. 19) quando diz que “the motivation/human resources index was related to productivity”. Ora, um gestor de RH está deseioso de que os seus colaboradores apresentem os maiores rácios de produtividade. Nessa medida, poderemos lançar mão de umas quantas ferramentas e preocupações na esteira de Mello (2015, p. 93 e ss):

- **Compensation systems:** alinhar os interesses económicos do colaborador e do empregador em face de salários, bónus, aumentos de vencimentos, ajudas de custo e outros benefícios, (não têm que ser sempre económicos - carro da empresa, pagamento de renda de casa ou da mensalidade de ginásio, telemóvel, férias, etc.)²⁷;
- **Performance appraisal systems:** a avaliação de desempenho, como veremos adiante, funciona em primeira análise como um instrumento que confere feedback ao colaborador. Se cumpre ou até excede com o esperado da sua função ou se tem que melhorar algumas das suas atividades. Mais, acreditamos que este processo não fica completo se a esse feedback não for associada uma consequência – o reconhecimento do mérito ou o apoio ao melhoramento das competências e funções do colaborador;
- **Employee monitoring systems:** se é verdade que a empresa precisa de medir produtividade dos colaboradores, procura defender a sua propriedade ou proteger o ambiente organizacional, estes sistemas de monitorização não devem colocar em crise o direito à privacidade individual. Aos gestores de RH cabe sopesar os dois pratos da balança, para que os colaboradores não se sintam aprisionados, mas sim responsabilizados na liberdade e autonomia conferida;
- **Organizational climate and culture:** dois elementos que procuram o comprometimento com o comportamento ético dos colaboradores. Os valores, as filosofias, o bem-estar emocional, as condições físicas do local de trabalho são fatores potenciadores da produtividade de qualquer pessoa;
- **Charitable contribution campaigns:** a responsabilidade social é elemento crescente no seio das empresas. É quase uma estratégia de marketing para o exterior, reforçando a dinâmica das relações pessoais e profissionais entre o capital humano, sendo ideal envolver o máximo de colaboradores nestas ações, fazendo-os sentir parte delas, orgulhando-se da sua atividade e da forma de estar da sua empresa na sociedade;

²⁷ Em sentido semelhante, Amos (2008, p. 311) aponta a mesma necessidade “A clear, well-thought-through policy on compensation is needed in any organization”. Preciso sim. O elemento mais importante como sempre se quis entender não. Infra o estudo de McGregor (2015) sufragará o nosso pensamento.

- **Job design:** relacionado com este ponto está a ligação entre recompensas e motivação, apoiados na ideia de que só com a primeira a segunda é completa; e/ou a obrigação de os empregadores criarem condições de acesso ao emprego para todas as pessoas. O A. fala de um encontro de vontades entre ambos. Quanto a nós, ousamos somar a esta visão uma necessidade de encontrar a pessoa certa para a função certa e vice-versa. É importante analisar se o colaborador x é indicado para a função y, percebendo as suas capacidades, a sua produtividade e a sua motivação. Com esta sintonia profissional maiores benefícios trará o colaborador à organização;
- **Work teams:** Sempre ouvimos a ideia: “escolhemos com quem vamos beber um copo, não escolhemos com quem trabalhamos”. Apesar disso, todos percebemos que os colegas são essenciais para sentimentos de bem-estar e, mais importante, encontro de tarefas, ajudas e processos profissionais conjuntos. Os gestores devem estar alerta para conflitos que põe em causa este relacionamento e o cumprimento de tarefas;
- **Progressive disciplinary systems:** os processos disciplinares são vistos como uma fonte negativa do poder do empregador. Apesar de tal, é uma ferramenta que a própria lei confere e usada quando são suspeitáveis casos com gravidade significativa. Está em causa desde uma repreensão, a um despedimento, pelo que é um processo que poderá pôr em causa o elo colaborador-empresa. Assim, somos da opinião de que processos desta ordem devem ser assumidos com muita responsabilidade, equidade e justiça para que as partes diretamente implicadas, mas também o todo organizacional, possa encontrar nele razoabilidade, adequabilidade e proporção²⁸.

A motivação é em si mesma é útil e imprescindível para a organização. Já o vimos. Por isso, podemos ainda densificar mais o conceito, mas agora na medida das suas funções. Por um lado procura promover a criatividade e confiança dos colaboradores; por outro lado, aliada à liderança, posiciona-se como um guia “offered in the form of role or task structuring, while good feelings may stem from 'stroking' behaviors, or may be derived from intrinsic satisfaction associated with the task itself” (Kerr, 1978, p. 399). Comugando desta opinião, Amos (2008, p. 172) fala da importância dos gestores de RH desenvolverem “motivation in initiating, guiding, sustaining, and stopping human effort or behavior in the direction of organizational goal attainment”. Em suma, a motivação, nas palavras de DeCenzo (1999, p. 46), procura promover a competência, o conhecimento, adaptar colaboradores a funções e ao ambiente que

²⁸ Ampliando estas ferramentas, para Sanz (2008, p. 84 e 85) existem seis linhas de ação que impulsionam a motivação, a saber: carreira profissional e formação; liderança e gestão de pessoas; coordenação e organização do trabalho; ações específicas de cada Direção geral; Comunicação; e Envolvimento.

“encourages them to exert high energy levels”. Sem “motivação não há envolvimento no processo produtivo” e nós só podemos concordar com Torquato (2015) porquanto a satisfação e o envolvimento do funcionário no dia-a-dia da empresa é indissociável das operações internas e do conseqüente sucesso.

No seguimento da abordagem feita, lançamos mão dos entendimentos de Stiles (2011, p. 9) para reforçar as ideias inerentes à motivação. Segundo o A. encontramos três elementos essenciais. Por um lado as expectativas relacionadas com o reconhecimento da dedicação, esforço e comprometimento da atuação do colaborador; por outro lado, as conseqüências, ou seja, as recompensas, por alcançar um determinado grau de performance, eficiência e eficácia (lembremo-nos da avaliação de desempenho que desenvolvemos sumariamente na Parte III deste projeto); e a própria consciência do colaborador em acreditar que conseguirá alcançar tais níveis de performance ou os objetivos definidos pela empresa. Estamos em crer que esta trilogia será muito útil para o todo organizacional. Um encontro de direções de ambas as partes: motivação transmitida pela empresa e o colaborador que na sua própria essência deve procurar encontrar mecanismos que potenciem a sua motivação.

Depois da componente teórica, surge a dúvida: em Portugal os Portugueses estão motivados/satisfeitos com a sua situação profissional? A resposta é dada pelo Observatório Nacional de Recursos Humanos (ONRH)²⁹. O Índice médio de Satisfação atingiu os 59,5 pontos, o que, generalizando os resultados, prova verosimilmente contra alguma expectativa empírica e noticiosa que a maioria dos portugueses se sente motivado e satisfeito no seu local de trabalho. Já os Índices de Lealdade com 67,9 e o de Envolvimento 77,1 são ainda mais expressivos da comunhão de esforços ao nível empresarial. Destaque para o índice menos elevado ser o referente ao sentimento de reconhecimento e recompensa que comprova o período da Troika que vivemos em Portugal nos últimos anos e os prejuízos que esse período teve quanto a fenómenos como o desemprego, congelamento de progressões na carreira ou na legislação laboral³⁰. A relação com as chefias, um segmento sempre importante para os colaboradores, apresenta também ele, e sem grande surpresa, números baixos. De uma forma interessante podemos realçar a dimensão com maior índice de satisfação – Política e Estratégia – acreditando que os esforços das empresas no comprometimento das pessoas com os objetivos, cultura e valores organizacionais têm granjeado resultados.

²⁹ Os números referenciados são apresentados no Barómetro da Satisfação, Lealdade e Envolvimento dos Ativos Humanos feito a 19.251 colaboradores do setor público e privado no ano de 2014. Disponível em <http://www.onrh.org/barometro.php>.

³⁰ Esta matéria será alvo do nosso estudo no Capítulo 5 deste Projeto.

Expressamos essa realidade no gráfico infra.

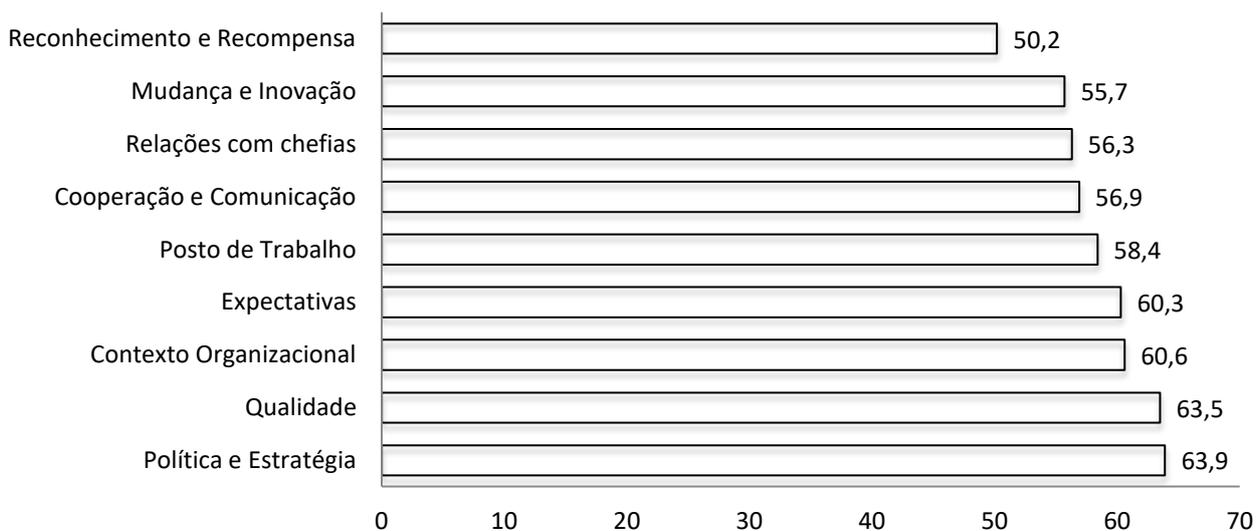


Gráfico 1 – Índice de satisfação dos colaboradores por dimensões

Fonte: Própria, baseado no Barômetro da Satisfação, Lealdade e Envolvimento dos Ativos Humanos efetuado pela ONRH

Uma outra realidade que importa analisar em números reporta-se ao que mais influência a motivação dos colaboradores. Há pouco demos pistas gerais para aspetos positivos e negativos. Desta vez trazemos à liça o estudo de McGregor (2015) a mais de 20.000 colaboradores de todo o mundo e a 50 das maiores empresas mundiais.



Imagem 4 – Fatores motivacionais no processo organizacional

Fonte: McGregor (2015), edição própria

Quisemos trazer este estudo porque o mesmo comprova algo que já havíamos constatado no nosso percurso escolar de Mestrado e que vínhamos observando no seio da sociedade – o salário não é (sempre) o meio por excelência para motivar os colaboradores. Vejamos. O fator “compensation” pode traduzir motivação extra em mais de 40 pontos, na mesma linha da liderança, do planejamento de recursos humanos ou dos processos de governação. Ao mesmo tempo, o seu lado negativo (pe. compensações não ajustadas e adequadas) é bastante inferior. Mais se comprova quando se olha ao “career ladders”, “organizational identity” ou “role design” que parecem hoje ter uma importância muito mais significativa no projeto motivacional. Esta prova deve merecer a atenção de todos os gestores verdadeiramente preocupados com esta temática, porque nem sempre o que é vulgarmente percecionado é a dimensão mais acertada. No mesmo sentido de opinião segue Wright (2014, p. 367) ao desracar que “individuals may be motivated by many things other than wages, one can more easily imagine how employees may not capture all of the financial value created by their skills”.

Neste tema de liderança e motivação continuamos comprometidos com uma ideia já defendida – são as pessoas que traduzem no seu máximo apogeu o sucesso empresarial. Por isso mesmo, “our philosophy is very simple - if you get the best people in the industry to fit into your culture and you motivate them properly, then you're going to be an industry leader” (Nakache, 1997, cit. por Taylor, 2000, p. 18). Ora, para consumir tal desiderato teremos que criar as condições para o cruzamento – colaborador / cultura / motivação. Terá que se atender em cada caso às “personality characteristics, such as conscientiousness or high need for achievement, comprise motivational traits” (Wright, 2014, p.361). E aqui entram os gestores/líderes. São eles que sendo respeitados, credíveis, corajosos, prudentes, honestos e sábios (Rego, 2012, p. 43) tomarão a dianteira de uma liderança efetiva, capaz de criar condições ao despoletar da motivação e ao maior aproveitamento das capacidades do Capital Humano.

O que torna, na nossa opinião, líderes e gestores verdadeiros líderes e gestores é a capacidade para compreender as diferenças na sua organização, a individualidade de cada ser, as suas necessidades e motivações. E a dinâmica organizacional é tão feroz e vertiginosa que se exige “HR practices and systems that are well conceived and effectively implemented to ensure high performance and continued success” (Mello, 2015, p. 66).

Terminamos com uma declaração demasiado importante e eloquente para ficar esquecida no manual de Junarso (2011, p. 288): “Character and motivation are the two qualities that separate loyal, enthusiastic employees from mere jobholders”.

4. A Comunicação Organizacional

A comunicação é um elemento central na esfera de uma organização. Potenciadora de sucesso organizativo, é também poderoso instrumento criando relações institucionais, empresariais e comerciais. A sua influência no dia-a-dia empresarial entre hierarquias, interdepartamental ou externamente é decisivamente importante e merece ser analisada. Nas páginas seguintes, alicerçado no conteúdo do Projeto que vimos a desenvolver, vamos centrar esforços na comunicação interna, mais do que na externa, pois a primeira é mais categórica no seio íntimo das empresas, sendo a segunda de maior importância na área do marketing e comercial, mais centrada no cliente.

Todos os dias comunicamos. É mesmo uma atividade básica do ser humano. Através desta é possível ao indivíduo recolher informação indispensável à sua sobrevivência e estabelecer relações sociais essenciais ao bem-estar físico e psíquico (Cunha, 2012). Através da fala, da leitura, da escrita ou mesmo de gestos, a comunicação flui e explana-se. Por isso mesmo, a comunicação desempenha o papel de recolher e difundir informação, dela emergindo a capacidade de estruturação da organização e dos seus projetos, assumindo assim um valor cultural da própria. Como chama a atenção Torquato (2015), somente através do processo comunicacional “a organização persegue um equilíbrio entre as partes que a formam. Seu equilíbrio é resultante da disposição ordenada entre suas partes”. Como defendemos, a organização é um conjunto de pessoas orientadas por objetivos, valores e cultura comuns. Para Cunha (2012) este compromisso organizacional “tem os seus alicerces na comunicação e o seu sucesso está intimamente relacionado com a eficácia desta.” Portanto, o que se procura em última análise é fomentar uma comunicação eficaz, adequada e acessível, assumindo um papel perentório numa organização. Nela podem ser distinguidos diferentes níveis de comunicação, bem como identificadas as barreiras que dificultam o processo comunicacional. O gestor atento, com auxílio do departamento de recursos humanos, poderá identificar as questões mais preocupantes com o seu modelo de comunicação – interna e externa à organização – e aplicar técnicas de comunicação eficazes, otimizando-a.

Vamos começar então por tentar perceber o que se entende por comunicação. Para Chiavenato (2009, p. 61) comunicação “é a transferência de informação e significado de uma pessoa para outra”; é o “giving, receiving or exchanging information, opinions or ideas by writing, speech or visual means” de que fala Taylor (2005, p. 4) e que tem eficácia quando completamente compreendida pelo recetor. Informação é também palavra-chave para Ricardo (2009, p. 1366) quando a identifica como um “processo através do qual os membros de uma organização reúnem informação pertinente sobre ela própria e sobre as mudanças que ocorrem no seu interior e a fazem circular interna e externamente”; já Sanz (2008, p. 214)

diferencia a mera informação da comunicação, sendo que a primeira é uma forma de entrar em contacto com os colaboradores, dando informação e conhecimentos e a segunda “pretende poner algo en común y recibir una respuesta de la parte o persona que ha recibido la información”. Por seu turno, Bahia (1995: 15), fala também de um processo, um “conjunto de métodos, técnicos, recursos, meios, etc. – pelo qual a empresa se dirige ao público interno e ao público externo”. Ou seja, aos seus colaboradores e aos seus clientes e demais sociedade. Antes de terminar, chamamos à discussão Boas (2009, p. 191) que realça as capacidades de ouvir, processar e compreender o conteúdo e contexto da mensagem e “expressar-se de diversas formas e argumentar com coerência usando o *feedback* de forma adequada, para facilitar a interação entre as partes”.

Fomos confrontados nos nossos estudos com três ideias. A primeira que nos relata que uma altíssima percentagem dos problemas empresariais (talvez superior a 80%) se devem a uma deficitária comunicação entre as partes envolvidas³¹. A segunda entronca na reflexão de que os “indivíduos dedicam cerca de 70% do seu tempo à comunicação: escrevendo, lendo e falando” (Cunha, 2012). A terceira quase que em tom de crítica é destacada por Sanz (2008 p. 207) que diz que este campo no âmbito dos Recursos Humanos é “uno de los campos donde existe un mayor deficit”. Absorvendo estes dados, centramos no interesse de verificar que estratégias podemos utilizar para melhorar a nossa comunicação interna. Primeiramente, há que perceber concetualmente como funciona o processo comunicacional através dos ensinamentos de Taylor.

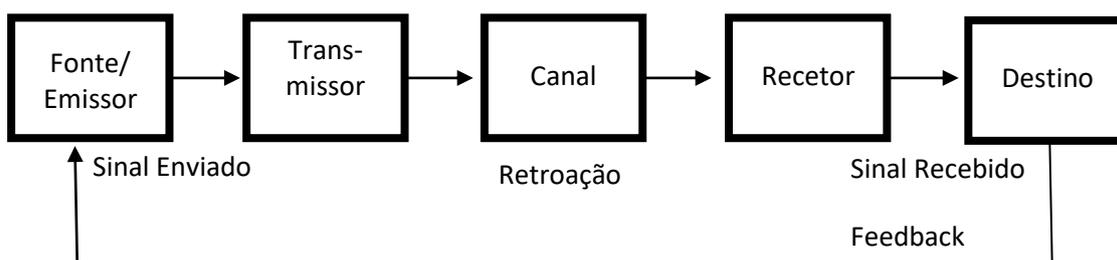


Imagem 5 – Sistema básico de comunicação

Fonte: Própria, baseado em Taylor (2005, p.10)

³¹ Taylor (2005, p. 12) é categórico “Many problems encountered in our business and personal lives result from miscommunication.”

A comunicação é um processo de partilha de informação e, nesse sentido, todas as partes devem estar adstritas a “funcionar corretamente” para alcançar os objetivos traçados. Assim, essas partes conforme a imagem supra são:

1. **Emissor ou fonte:** é a pessoa, coisa ou processo que emite a mensagem para alguém, isto é, para o destino. É a fonte de comunicação;
2. **Transmissor ou codificador:** é o equipamento que liga a fonte ao canal, isto é, que codifica a mensagem emitida pela fonte para a tornar adequada e disponível ao canal;
3. **Canal:** é a parte do sistema que separa a fonte do destino que pode estar fisicamente próximo ou distante;
4. **Recetor ou decodificador:** é o equipamento situado entre o canal e o destino, ou seja, que decodifica a mensagem para a tornar compreensível ao destino;
5. **Destino:** é a pessoa, coisa ou processo para o qual a mensagem é enviada. É o destinatário da comunicação³².

Em suma, podemos apresentar o seguinte contexto: uma pessoa (emissor) tem uma ideia (significado) que pretende comunicar. Para transmitir a sua ideia utiliza o seu mecanismo de comunicação (codificador), que expressa a mensagem em palavras ou gestos. Essa mensagem, veiculada pelo canal, é interpretada pela pessoa para quem se comunica (recetor). Para decifrar a mensagem, o recetor usa os seus mecanismos para decodificar e perceber a mensagem. O recetor, após constatar que entendeu a mensagem (compreensão), esclarece a fonte acerca do seu entendimento (feedback). De uma forma ainda mais simples, Torquato (2015) divide o processo em duas etapas: “a primeira, de transmissão da mensagem; a segunda, de recuperação, necessária para o controle da comunicação por parte da fonte”.

Apesar disso, podemos ainda neste contexto enquadrar os diferentes fluxos de comunicação dentro de uma empresa, ainda que de uma forma geral. Um ponto referencial e objetivo aglutinador é a promoção de “uma política global de comunicação, que seja responsável pelo planeamento e tratamento dos fluxos comunicativos” (Ricardo, 2009, p. 1375), capaz de cortar a meta final – o alcançar de consentimentos – sem os quais, problemas, anomalias e, mesmo, desintegração podem ocorrer. É ao nível organizacional que “o sistema de informações ganha pluralidade e adquire importância tão grande, que, sem ele, não há eficiência ou operacionalidade, suporte decisórios ou integração” (Bahia, 1995: 55). Vamos então, sumariamente, ver quais os diferentes tipos de comunicação.

³² No mesmo sentido, Torquato (2015) fala da comunicação como “um sistema aberto (...) organizada pelos elementos fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador e recetor, ingredientes que vitalizam o processo.”

Comunicação	Caraterística	Autor
Institucional	Orientada para a identificação da organização	Ricardo (2009, p. 1375)
Comercial	Dirigida aos objetivos meramente lucrativos	
De Pertença	Destinada à partilha de interesses e valores comuns, dentro e fora da organização ³³	
Vertical	Referente às mensagens entre diferentes níveis hierárquicos na organização (porventura a mais frequente)	Taylor (2005, p. 15)
Horizontal	Ocorre entre pessoas da mesma posição hierárquica	
Diagonal	Mantida entre pessoas de departamentos e níveis hierárquicos diferentes	
Organizacional	Constitui o processo pelo qual a informação se movimenta e se faz o intercâmbio entre as pessoas dentro de uma organização	Chiavenato (2005)
Interna	O público-alvo desta comunicação circunscreve-se às paredes da empresa	
Externa	Comunicação com pessoas externas à organização: clientes, fornecedores, consumidores, organismos públicos, mercado em geral, etc.	
Verbal	A mensagem é transmitida com recurso à palavra (escrita ou falada) através de reuniões, e-mails, cartas, telefonemas, etc	Taylor (2005, p. 33 e ss)
Não-verbal	Comunicação que não se expressa por palavras (escritas ou faladas) e incluem a perceção do outro, decisões de contratação, atitudes no trabalho, aceitação de ideias, linguagem corporal, etc. muitas vezes, de forma inconsciente	
Novas Tecnologias	Comunicação eletrónica através de e-mail, Internet, “global positioning systems and wireless communication”	Mello (2015, p. 272)

Tabela 4 – Diferentes fluxos e relações de comunicação

Fonte: Própria, baseada nos A. referenciados

³³ O mesmo A. defende que esta pretende refletir os pensamentos da cultura organizacional, criando uma identidade coletiva de partilha, envolvimento e motivação das pessoas.

Apesar desta panóplia de fluxos comunicativos, Yulk (2010, p. 79) relembra que os gestores lançam mão de sete principais formas para transmitir/obter informação: “written messages (e.g., memos, letters, reports, work orders, contracts), telefone, messages, electronic messages (e.g., e-mail, text messaging), scheduled meetings, unscheduled meetings and observational tours”. E todas elas, nas suas dicotomias, devem ser adaptativas a cada caso, circunstância e interlocutor. Por isso mesmo se tornam um desafio constante para os gestores de RH. Se nos nossos dias podem existir desafios diferentes dos existentes no passado, a experiência de Bahia (1995: 17) não perdeu atualidade, na medida em que a comunicação continua a exigir “consistência profissional, adequada apresentação, compatibilidade de pensamento e ação, e bi-direcionamento.” Ao mesmo tempo, para gerir essa mesma comunicação, são requeridas competências “«táticas» (codificação, transmissão e descodificação de informação) e «estratégicas» (que permitem interpretar corretamente a informação e criar valores e significados)”. Quem o diz é Ricardo (2009, p. 1368) e só podemos concordar.

Ao longo de todo o processo comunicacional a ideia da comunicação é “manter os grupos unidos (...) fazer que a sua mensagem seja mais bem absorvida pelos membros individuais da sua audiência” (Torquato, 2015). Contudo, no seu caminho existem fatores capazes de interferir na transmissão e receção exata de uma mensagem. Todo e qualquer elemento do modelo percetual da comunicação pode constituir uma fonte de perturbação da comunicação e, conseqüentemente, uma barreira à mesma. Emissor e recetor podem apresentar características ou limitações pessoais, codificação e descodificação podem ser passos limitativos da comunicação (p.e. o idioma usado) e o meio pode ser alvo de ruídos. Segundo Kinicki (2002, p. 302 e ss) as barreiras à comunicação são agrupadas em 4 grandes grupos³⁴:

1. Barreiras fisiológicas

Incluem disfunções corporais dos indivíduos envolvidos no processo de comunicação, como dificuldades auditivas, visuais ou distúrbios da fala. Além de constituírem barreiras *per se*, estes fatores são impulsionadores da evidência de preconceito, p.e. contra indivíduos com deficiência, necessidade de contacto visual permanente ou capacidade comunicacional reduzida do emissor de uma mensagem cujo recetor possua uma limitação fisiológica e exija um maior esforço da parte do emissor e recetor.

³⁴ Ao longo do nosso Projeto muitas vezes nos regemos e suportámos as nossas ideias através dos estudos do Mestre Chiavenato. Neste ponto em particular, o A. enquadra apenas três “obstáculos ou resistências à comunicação entre as pessoas”: pessoais, físicas e semânticas. Ao estudar Kinicki, compreendemos a razoabilidade da barreira “extra” que apresenta – a fisiológica. Nessa medida, apoiamos as nossas ideias em ambos autores.

2. Barreiras pessoais

Este grupo de barreiras integra um conjunto de interferências que decorrem das limitações, emoções, características, crenças, ideologias e valores humanos dos indivíduos que constituem a organização e que se comunicam entre si. Complementando com Chiavenato (2009, p. 65) podemos exemplificar estas com os hábitos deficientes de ouvir, as emoções, as motivações, os sentimentos pessoais, capazes de limitar ou distorcer as comunicações com as outras pessoas.

Característica pessoal	Influência
Habilidade/capacidade comunicacional	Escuta ativa, emissão de mensagens escritas ou faladas
Processamento e interpretação da informação	Os indivíduos usam estruturas e experiências diferentes para interpretar o meio em que se inserem e captam estímulos seletivamente
Autoestima	Influencia o modo como tratamos os outros e a receptividade a sofrer influência. Podem ser geradas discórdias motivadas pela tentativa de obter poder ou superioridade.
Estereótipos e preconceitos	Distorcem acentuadamente a percepção que temos dos outros.
Nível de confiança interpessoal	A probabilidade de distorção da comunicação é maior quando o grau de confiança entre os interlocutores é reduzido.

Tabela 5 – Tipos de barreiras pessoais e sua influência no processo comunicacional

Fonte: Própria, baseado em Kinicki (2002)

3. Barreiras mecânicas ou físicas

São perturbações do meio envolvente onde se dá o processo de comunicação. Alguns exemplos são a distância física (quanto maior a distância que separa dois indivíduos maior será a dificuldade em que se ouçam e maior a probabilidade de ocorrer distorção da mensagem), o fuso-horário, o barulho nos escritórios, lugares de reunião desconfortáveis, papel estragado onde estava contida a mensagem, a qualidade das linhas telefônicas, o correto funcionamento do computador ou da internet, quando a comunicação exige recurso a este tipo de tecnologia. Podemos ainda lembrar as distrações tão diferentes que podem ocorrer, uma porta que se abre, o intervalo real entre as pessoas, o canal superlotado, espaços físicos que formam

barreiras entre o emissor e o destinatário ou os barulhos desconhecidos nas comunicações por telemóvel/telefone.

4. Barreiras semânticas

Barreiras semânticas são limitações ou distorções dos símbolos comunicativos, afetando particularmente as fases de codificação e descodificação da mensagem. Para além do tipo de palavras empregues estão ainda contempladas diferenças ou barreiras culturais, ainda que dentro do mesmo idioma, país ou regiões que possuem semântica diferente e as mensagens mistas (complexa interação entre o que é falado e a mensagem não-verbal gerada em simultâneo). As palavras ou outras formas de comunicação, como gestos, sinais, símbolos etc., podem ter diferentes significados para as pessoas envolvidas no processo e podem alterar o seu significado. As diferenças de linguagem podem também constituir barreiras semânticas entre as partes. Estas barreiras podem ser reduzidas com uma adequada escolha da palavra e com a adequação da linguagem à mensagem transmitida.

O que aqui procuramos desvendar é crença de que a comunicação funciona como um verdadeiro determinante no sucesso da organização. Assim, em nossa opinião, podemos identificar 3 princípios determinantes: **Princípio de estratégia** - pois a comunicação facilita a troca de conhecimento e promove a difusão de informação, dos objetivos estratégicos e da cultura organizacional através de mecanismos linguísticos compreensíveis e acessíveis a todos os intervenientes. Ao mesmo tempo, incentiva os colaboradores a serem parte ativa nas questões da empresa. Segundo Ricardo (2009, p. 1375), para enfrentar a natureza, magnitude e complexidade do meio envolvente atual, as organizações devem assumir uma visão estratégica, promovendo os valores de consenso, comunicação participativa e interculturalidade; **Princípio de harmonização**: “é a conversar que as pessoas se entendem”. A sabedoria popular é profícua neste ponto, pois a comunicação incentiva o diálogo e potencia o estabelecimento de relações pacíficas, duradouras e estáveis. Como realça Chiavenato (2009, p. 61) as organizações “não podem existir nem operar sem comunicação; esta é a rede que integra e coordena todas as suas partes”. Consequentemente são relações fundamentais para que o ambiente de trabalho, tão necessário ao desenvolvimento dos colaboradores e à sua eficácia (como vimos), se mantenha agradável e favorável aos objetivos da empresa. Por fim, o **Princípio de satisfação**: é pela troca de informação, noção dos objetivos da organização, definição cabal das funções profissionais e oportunidade de apresentar as opiniões individuais que em larga medida podem fomentar maiores rácios de satisfação e motivação dos colaboradores na organização. Corroborando a ideia, fazemos assunção de Cunha (2012),

quando percebemos que a organização funciona “como um conjunto de pessoas orientadas por objetivos comuns” que coloca “alicerces na comunicação” e na qual vê repercutido o sucesso e bem-estar individual e coletivo.

Independentemente dos princípios aqui apresentados, tendemos a concordar com Ricardo, (2009, p. 1373) quando postula que os objetivos da comunicação organizacional, sejam quais forem, não serão cumpridos “através da produção de suportes sedutores ou canais inovadores”, antes assume maior preponderância o “conteúdo das mensagens e pela coerência da informação”. Por isso mesmo, Boas (2009, p. 237) lança o desafio: “Saiba (...) comunicar com qualidade.” O que é preciso? O A. fala da identificação da mensagem certa para cada momento e cada público, da escolha cuidadosa do meio para a transmitir, da necessidade de conferir credibilidade à mensagem através da chamada à responsabilidade de outras pessoas. Por sua vez, Taylor (2005) concorda com algumas e apresenta outras preocupações a ter em consideração: o que se quer transmitir e porquê; a escolha do canal adequado à comunicação; a seleção da forma como se transmite; considerar as barreiras que terá a comunicação de forma as ultrapassar; depois de enviar a mensagem, perceber se o recetor compreendeu o teor da mensagem; e obter o seu feedback. O feedback é uma das principais preocupações de quem envia uma mensagem. O que esperar do lado de lá? Vai compreender, aceitar, concordar, executar? Bem, se dermos guarida aos pontos anteriores essa preocupação terá maiores probabilidades de se desvanecer. De qualquer forma, a comunicação só é possível graças à “retroalimentación” de que fala Sanz (2008 p. 216) pois é ela que “indica que el mensaje fue recibido correcta o incorrectamente, si fue decodificado adecuadamente, si fue aceptado y empleado.” Apesar de tudo, acreditamos que temos que atender a outra preocupação neste contexto. Na esteira de Chiavenato (2005) todas estas realidades só farão completo sentido e a dinâmica organizacional só será assegurada desde que “todos os seus membros (*da organização*) estejam devidamente conectados e integrados.” Por isso mesmo, a relação entre a cultura e a comunicação, os objetivos e a comunicação, são relações interdependentes e indissociáveis. Deste modo, é ponto bem lembrado por Torquato (2015) “o processo da comunicação está igualmente imbricado à sociocultura organizacional.”

Como relata Ricardo (2009: 1365), mas já sem surpresa, a “inevitabilidade da comunicação” é crassa e transmite “informação essencial (muitas vezes vital) nas empresas.”³⁵ Percorrendo a ideia do fator “vital” da comunicação numa empresa, vejamos três exemplos de erros de

³⁵O mesmo A. confere valor extremo à informação, tanto mais que deve “ser cuidadosamente adquirida, gerida e utilizada como qualquer outro activo da organização.”

comunicação interna com graves consequências imputadas ao seu emissor. De 1977³⁶ data o pior acidente da história da aviação, nas Ilhas Canárias, do qual resultaram 583 mortos. O comandante do voo pensou que o controlador de tráfego aéreo havia dado permissão para a descolagem, no entanto, o controlador estava apenas a fornecer algumas informações acerca da mesma. O Boeing 747 da KLM descolou inadvertidamente, chocando contra uma aeronave que aterrava. O idioma falado entre o comandante holandês e o controlador espanhol era o inglês, no entanto, os seus fortes sotaques e o uso de alguma terminologia inadequada atuaram como barreiras. Outro exemplo chega-nos da Yahoo³⁷, quando o Diretor dos RH enviou um “internal memo” determinando que não seria mais possível aos colaboradores da empresa trabalharem a partir de casa ou remotamente, sendo que deveriam regressar aos seus escritórios de origem ou então apresentar a demissão. A forma escolhida, o teor apresentado e a opção para demissões voluntárias dos colaboradores criou uma enorme reação de desconforto à comunicação por não se perceber, ou tentar perceber, a racionalidade da mesma. Por fim, recorremos a Satya Nadella, CEO da Microsoft³⁸. Numa conferência de reconhecimento das mulheres na evolução dos computadores, aquela deixou implícito que os colaboradores da empresa não deveriam pedir aumentos, mas sim “sit back and wait for their good work to be recognized.” Independentemente da distorção que as palavras poderão ter tido, a verdade é que as referências soaram como uma crítica e desrespeito para com os seus colaboradores.

Uma comunicação eficaz é o primeiro passo para a viabilização da meta integrativa e, logo, não é possível idealizar uma empresa sem comunicação. Acreditamos que é uma verdade inquestionável. Contudo, quando errada, lacunosa ou incompreensível, soma grandes problemas entre colaboradores e empregadores (Sanz, 2008 p. 207). O seu contrário, intimamente tem ligado o poder de garantir “boas indagações, boas respostas, soluções criativas, cooperação e agregação” (Boas, 2009, p. 236). Até porque as empresas são organismos vivos que interagem e que potenciam interações entre os seus indivíduos. Por isso mesmo, Trost (2010) não consegue imaginar “a successful HR function or any other function

³⁶ Notícia disponível no website FindingDulcinea em «<http://www.findingdulcinea.com/news/on-this-day/March-April-08/On-this-Day--World-s-Deadliest-Plane-Crash-Hits-Tenerife-.html>»

³⁷ Caso disponível no website The Grossman Group em «<http://www.yourthoughtpartner.com/blog/bid/73501/The-Top-3-Corporate-Communication-Mistakes-of-2013>»

³⁸ Caso disponível no website da Tuck School of Business em «<https://www.tuck.dartmouth.edu/news/articles/top-five-communication-blunders-of-2014>»

that makes isolated decisions³⁹.” E aqui ganha relevo a comunicação como dinamizador da vida organizacional. A comunicação é demasiado valiosa para que as organizações e os seus recursos humanos a negligenciem. E será sempre importante ter em consideração os polos que se estabelecem no diálogo comunicacional. Como vimos, para a comunicação acontecer não implica que o emissor e recetor adotem movimentos análogos. Antes exige coordenação, num processo complexo e onde se exige transparência de significados. Por isso mesmo, Cunha (2012) remata dizendo que a comunicação é “o aparelho circulatório da vida organizacional”; sem comunicação, “não pode haver organização, gestão, cooperação ou motivação”.

Nos capítulos anteriores demos as mãos ao Capital Humano no prisma da gestão estratégica de Recursos Humanos. Nas próximas páginas alteramos o ponto de vista para uma base mais fática da sociedade, economia e direito pelas suas implicações naquela gestão. Ainda assim, o colaborador continuará a ser epicentro de todas as considerações.

³⁹ Como bem explica Torquato (2015) “o conteúdo das comunicações empresariais não atinge indivíduos isolados, mas grupos”, grupos que se relacionam, estabelecem pontes, trabalham em conjunto e comunicam também entre si.

5. Direito Laboral - uma nova visão *market friend*

“Vivemos ainda numa sociedade fundada no trabalho”. Quem o exorta é Amado (2010, p. 20). Não podemos estar mais de acordo com o Professor da Universidade de Coimbra. As pessoas trabalham para viver. Há necessidades sociais, comunitárias e humanas que exigem a labuta diária para alcançar condições de (sobre)vivência. Em 2015 o trabalhador comum trabalhou 233 dias. Em 2016 irá trabalhar 229⁴⁰, quase 2/3 do ano civil. Nesta lógica se percebe a necessidade da gestão de RH compreender as relações laborais, avaliar o direito laboral que as regula, os paradigmas emergentes centrados numa dupla ótica: jurídico-laboral e humana.

“O Direito do Trabalho (...) ocupa uma inegável centralidade na ordem jurídica e no quotidiano de pessoas e empresas, sobretudo em tempo de crise como o que atravessamos” (Vilar, 2012, p.7). A opinião firmada além do reforço da importância desta normatividade, enalca a perspectiva traçada pelo legislador na feitura das novas leis laborais. Porque apesar de acreditarmos, na esteira de Fernandes (2014), que o signo da proteção do trabalhador é fulcral, não menos verdade é que aos trabalhadores o direito tem vindo a ajustar um “conjunto de limitações à autonomia privada individual”. Vamos mais longe: não podemos, a sociedade, leia-se, encomendar uma prática jus-laboral capaz de, somente, facilitar a vida ao mercado. Ferreira (2012, p. 6 e 7) ensina-nos que a existência deste está, antes de mais, “para proteger aqueles que são mais frágeis numa relação como é a relação laboral, marcada por uma assimetria de poder muito acentuada”⁴¹. Por outro lado, o que verdadeiramente interessa neste plano é a regulamentação do chamado, na terminologia espanhola, “trabajo asalariado (...) subordinado o dependiente” (Girón, 2006, p. 41).⁴²

Fugindo à generalidade, o art. 469.º do Código do Trabalho (CT)⁴³ diz-nos que a legislação laboral é a que “regula os direitos e obrigações dos trabalhadores e empregadores, enquanto tais, e as suas organizações”. Apresenta um conjunto de alíneas que são consideradas

⁴⁰ Em 2015, dos 365 dias do ano, houve 255 dias úteis, 104 dias de fim-de-semana, 9 feriados e, na normalidade, 22 dias de férias. Em 2016, ano bissexto, dos 366 dias do ano, 255 são úteis, 105 fim-de-semana, 13 feriados com a reposição dos 4 suspensos e 22 dias de férias.

⁴¹ Acrescentando densidade ao comentário, Fernandes (2014) deduz três funções principais a este ramo do direito, a saber: função compensatória e tutelar (compensar a debilidade contratual originária do trabalhador, no plano individual), função garantística (de direitos fundamentais consagrados na CRP) e padronizadora (das condições de uso da força de trabalho, condicionando a concorrência entre as empresas e a concorrência entre trabalhadores).

⁴² Leal Amado (2010, p. 21) remata com uma “relação de troca trabalho-salário, fundada num (...) contrato, relação marcadamente patrimonial (...) à qual assiste, no entanto, uma dimensão irrecusavelmente pessoal (...) é esta relação estruturalmente desigual e intrinsecamente conflitual, cunhada por uma forte divergência de interesses entre trabalhadores e empregadores.”

⁴³ Ao referirmo-nos ao Código do Trabalho estamos a pensar na Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro, com as alterações introduzidas pelas subsequentes, com destaque para a Lei 23/2012, de 25 de junho e pela última alteração através da Lei n.º 8/2016, de 1 de abril.

legislação do trabalho, na qual se destaca o Contrato de Trabalho por ser a forma mais caracterizadora da relação contratual. Na esteira de Vilar (2012, p. 9), o contrato de trabalho “é aquele pelo qual uma pessoa singular se obriga, mediante retribuição, a prestar a sua atividade a outra ou outras pessoas, no âmbito de organização e sob a autoridade destas⁴⁴.” Através desta definição muito próxima do art. 11.º CT, podemos afirmar que é este que desencadeia todas as obrigações emergentes da relação jurídica e humana.

Para o Homem o trabalho surge “como um meio de realização pessoal e de expressão de si”, potenciador da riqueza individual e coletiva, nas palavras de Amado (2010, p. 20), “como um meio de ordenar o mundo”. Inerente está claro que o que desencadeia tanto a retribuição (remuneração) do trabalhador, como a retribuição (produção de serviços, produtos) do empregador é o trabalho. Apesar dos diversos sentidos apurados escolhemos Fernandes (2014) que a toma como produto do esforço, tarefa individualizada, atividade, função, profissão ou emprego. Diríamos, pois, que a bilateralidade obrigacional é clara: “trabalhar” é a primeira e a principal obrigação do trabalhador; “de retribuir el trabajo prestado” (Girón, 2006, p. 185 e 186) é a primeira e principal obrigação do empregador. Num segundo plano, destacamos a subordinação inerente à assimetria de posições contratuais, tão típica deste contrato, mas tão impraticada na maioria de outros negócios jurídicos. Como manifestação dessa subordinação, Sousa (2014, p. 16), apresenta o surgimento do “dever de obediência do trabalhador” que deve ir ao encontro das regras e ordens do empregador. Uma subordinação que se veste ainda de uma gestão assente numa hierarquia e subordinação formal que, como vimos nas páginas anteriores, já não se adequa totalmente aos mais recentes fenómenos relacionais nas organizações.

Apesar de tal, vemos, por um lado, o trabalhador como elo mais fraco na relação contratual, mas, por outro, o filho protegido pela Lei laboral. Pelo menos foi esta a sensação que pautou a esfera doutrinária até há alguns anos atrás. Apuramos a crítica, e ao mesmo tempo suporte para o que acabámos de dizer, sobre a tradição laboral portuguesa, com Nascimento (2012, p. 52) que encontra nela uma rigidez e inflexibilidade só suportadas pela pretensa procura de proteção extrema do trabalhador. No mesmo sentido, Costa (2014, 49) prescreve que “foi identificada em Portugal a existência de uma rigidez formal da legislação laboral.”

⁴⁴ Ajudados por Amado (2010, p. 61-65), podemos afirmar que o contrato de trabalho, como negócio jurídico, é bilateral e sinalagmático (declarações de vontade de conteúdo oposto, mas convergente) oneroso, implicando vantagens e sacrifícios para ambas as partes; patrimonial, as respetivas prestações nucleares (trabalho e remuneração); obrigacional, não transfere direitos reais, antes limita-se a criar um vínculo obrigacional entre as partes; de adesão, na maioria dos casos o trabalhador apenas aceita as condições propostas, sem grande poder negocial; é duradouro, a sua execução protraí-se no tempo; e *intuitu personae*, pois a prestação de trabalho é uma prestação de carácter eminentemente pessoal.

Não será, pois, de estranhar que o legislador português, não sozinho, tenha desencadeado um processo de conferir maior flexibilidade e adaptabilidade à relação tradicional entre o trabalhador e empregador. “Flexigurança”, “market friend”, “visão neoliberal”, são vocábulos ou expressões que tomaram conta do dia-a-dia dos pensadores desta temática e que acompanham as dinâmicas de maior parceria entre colaborador e empregador. O pontapé de saída neste processo foi dado pelo Livro Verde 2006 apresentado pela Comissão Europeia com título: “Modernizar o direito do trabalho para enfrentar os desafios do século XXI”. Está na cara que o alcance deste documento, que pretendia “lançar um debate público na UE”, procurava potenciar, por um lado, uma maior flexibilidade e, por outro, continuar a garantir a otimização da segurança no emprego. “A boa gestão da inovação e da mudança implica que os mercados do trabalho tomem em consideração três aspectos principais: flexibilidade⁴⁵, segurança no emprego⁴⁶ e a redução da segmentação do mercado do trabalho.”⁴⁷ A lógica comunitária de flexigurança pretendia ser indutora de uma proteção dupla, conforme nos conta Costa (2009, p. 125) ao afirmar que “por um lado proteção aos empregadores, conferindo-lhes a possibilidade de melhor gerirem os Recursos Humanos que têm ao seu dispor (...); por outro lado proteção aos trabalhadores, conferindo-lhes mais oportunidades de integração social em situação de desemprego”. No mesmo sentido Amado (2010, p. 37) fala num “concentrado de flexibilidade (na relação laboral) e de segurança (no trabalho e no desemprego) em que a tradicional «proteção do emprego/estabilidade do posto de trabalho» é sacrificada em prol da ideia de uma «mobilidade protegida/segurança na vida ativa.»”

Apesar de tais intuitos, não demorou muito a que “flexigurança” começasse a usurpar terreno à segurança, tanto que se apoiou numa aliada de peso – a crise e as medidas de austeridade que almejavam terminar com ela. Clauwaert (2012, p. 5) marca no calendário o ano de 2008 para a mudança de paradigma no momento em que se principia a crise económica ao dizer que “public authorities and national legislators have taken a range of measures to boost enterprise flexibility.” A própria Comissão Europeia (2010, p. 4), quatro anos após o Livro Verde, vaticina que “the crisis has highlighted the urgent need to pursue labor market reforms, without reducing the scope for consensus and trust between social partners — a key

⁴⁵ Inclui a aprendizagem ao longo da vida, para que os indivíduos possam responder às necessidades pedidas; políticas ativas do mercado do trabalho que incentivem os desempregados ou os inativos a procurarem novas oportunidades de emprego; e regras mais flexíveis no domínio da segurança social, para responder às necessidades daqueles que mudam de emprego ou abandonam temporariamente o mercado do trabalho (Livro Verde, 2006).

⁴⁶ Incluindo uma ajuda social e medidas ativas de apoio aos trabalhadores durante os períodos de transição (Livro Verde, 2006).

⁴⁷ O Livro Verde (2006) sublinha que os trabalhadores se sentem mais protegidos por um regime de prestações em caso de desemprego do que por legislação em matéria de proteção de emprego.

prerequisite for successful flexicurity policies”. E é nesta medida que a transferência de posição do Direito do Trabalho é considerada um risco por Ferreira (2012, p. 7) na certeza de que há a cristalização “de uma matriz de carácter neoliberal (...) como quem diz ‘o trabalho é uma mercadoria’”. Mais audazes no discurso podemos atender a duas realidades maiores. Uma já identificada, a da flexibilização (com as suas virtudes e defeitos); outra a impreparação da sociedade para medidas que afetam o seu quotidiano, tal “foi curto o tempo de preparação psicológica para a sua inevitabilidade” (Leite, 2013, p. 5). Na cronologia dos anos, Costa (2014: 46) já ousa identificar um “nexo causal entre adoção de políticas de austeridade⁴⁸ e reformas na legislação trabalhista”. O legislador nacional sucumbiu, como seria de esperar, aos ditames europeus como parte de um modelo económico dominante de austeridade resultante da crise vigente, conforme a opinião de Reis (2013, p. 108). Apesar de tal, em 2006, numa altura em que os portugueses ainda viam a austeridade como um *primo em terceiro grau*, foi criada pela Resolução do Conselho de Ministros nº 160/2006, de 2 de Novembro, a CLB – Comissão do Livro Branco, que tinha já como “mandato”:

1. “Propor a redefinição das relações entre a lei, as convenções colectivas de trabalho e os contratos individuais de trabalho (...);
2. Propor alterações com vista à promoção da flexibilidade interna das empresas e à melhoria das possibilidades de conciliação da vida profissional com a vida pessoal e familiar (...) bem como à promoção da igualdade de género;
3. Propor medidas de desburocratização e simplificação do relacionamento entre as empresas e os trabalhadores, e de uns e de outros com a administração pública;
4. Propor a definição do objectivo e do conteúdo dos instrumentos legislativos necessários à execução das medidas propostas;
5. Caracterizar os instrumentos necessários à monitorização e ao controlo da execução das medidas propostas.”

Como identificámos, flexibilidade é já um ideal, sem surpresa, vertido no documento, o que corrobora a ideia de Nascimento (2012, p. 52) por nós comungada, de que a promoção da adaptabilidade e flexibilidade da disciplina laboral foi objetivo prosseguido (e alcançado!) pelas sucessivas reformas laborais. De qualquer forma, qualquer que seja a visão, mais ou menos *flexibilizadora*, mais ou menos liberal, parece-nos indiscutível que tal visão carece do respeito dos princípios fundamentais consagrados no ordenamento jurídico nacional⁴⁹. Clauwaert

⁴⁸ O A. acredita que a austeridade está “prometida” para vários anos e sufraga uma ideia transversal ao sentimento vigente de que a “flexigurança parece ter vindo para fica” (2009: 125).

⁴⁹ A CRP salvaguarda o Capítulo III “Direitos, liberdades e garantias dos trabalhadores” para enunciar diferentes direitos laborais alvos de protecção da Lei Fundamental Portuguesa: Liberdade de escolha de

(2012, p. 5), numa visão mais europeísta, realça que não se pode usar a crise como “an excuse to disregard internationally agreed labor standards⁵⁰.” Autores como Amado começam já a plasmar uma ideia de que toda a conjuntura invoca a ideia de um Direito *market friend*, isto é, “um corpo normativo que regule, em moldes de suma eficiência, o processo de aquisição, utilização e disposição da mercadoria força de trabalho... esquecendo, porém, que esta é uma mercadoria “fictícia”, por indissociável da pessoa do seu detentor”. Através do mesmo epíteto, Ferreira (2012, p. 5) acredita que o direito se tornou num “mecanismo facilitador da criação de emprego, da redução do desemprego, da competitividade, da produtividade” apesar de que, observa, não existir ainda nenhuma certeza dos seus efeitos positivos.

Além daquele Livro Branco (documento orientador e não legislativo), há dois momentos decisivos para “as significativas alterações do mercado de trabalho”, (Nascimento, 2012, p. 48), ocorridas em Portugal. Por um lado, a necessidade apresentada pelo País com o pedido de auxílio financeiro a instituições externas (a chamada *Troika*), concluído com a assinatura do Memorando de Entendimento sobre as Condicionalidades de Política Económica⁵¹; por outro, e em sua consequência, a profunda alteração introduzida pela reforma laboral da Lei 23/2012, de 25 de junho. Por “profunda alteração” poderemos estar a pecar por defeito, qual eufemismo, senão repare-se em Reis (2013, p. 108) que exorta a uma situação “inédita na história do Direito do trabalho português: nunca, de uma vez só, de um dia para o outro, se operou, por via legislativa, um tão profundo retrocesso social, uma tão avultada transferência de rendimentos dos trabalhadores para os empregadores, conseguida, basicamente, à custa da desvalorização do trabalho e do aumento do tempo de trabalho”.

Apoiados em Nascimento (2012, p. 48) os principais objetivos gerais apontados no Memorando consistiam na (i) redução do desemprego de longa duração e no fortalecimento das redes de apoio social; (ii) reforma da legislação de proteção do emprego para combater a segmentação do mercado de trabalho, promover a criação de emprego e facilitar a mobilidade dos trabalhadores entre profissões, empresas e sectores; (iii) promoção da flexibilidade dos regimes de tempo de trabalho que permitisse adequar as cargas horárias aos picos de atividade aumentando a competitividade das empresas; (iv) promover a evolução dos custos

profissões ou género de trabalho (art. 47.º), Segurança no emprego, proibição de despedimento sem justa causa ou por motivos políticos ou ideológicos (art. 53.º), Direito de constituição de Comissões de Trabalhadores (art. 54.º), Liberdade Sindical (art. 55.º), Direitos das associações sindicais (art. 56.º), Direito à greve (art. 57.º), Direito ao trabalho (art. 58.º) e Direitos dos trabalhadores (art. 59.º).

⁵⁰ Em complemento veja-se a opinião de Ferreira (2012, p. 7) “As conjunturas ou a excecionalidade dos momentos não pode conduzir-nos a renunciar a princípios fundamentais”.

⁵¹ Foi a 17 de maio de 2011, que o Governo Português, na altura liderado por Pedro Passos Coelho, celebrou com a *Troika* - Fundo Monetário Internacional, o Banco Central Europeu e a União Europeia – o malfadado Memorando.

de trabalho em função da efetiva criação de emprego e (v) aprovação de legislação que melhorasse a empregabilidade dos jovens e das categorias mais desfavorecidas. Em sentido semelhante, Reis (2013, p. 110), cataloga tais alterações em três grandes categorias: “(i) medidas de índole tributária, (ii) medidas de proteção social (de eliminação ou de redução do nível e/ou do âmbito de proteção)⁵² e, obviamente, (iii) medidas de natureza laboral.”⁵³ De uma perspetiva distanciada os objetivos supra refletem orientações positivas, preocupadas e que procuram o sucesso do país. Ainda assim, a sensação da sociedade não segue a mesma opinião. Assim, surge a questão: que implicações práticas teve este novo paradigma no panorama legislativo Português? Positivas ou negativas? Avanços ou retrocessos?

Ferreira (2012, p. 4) deixa antever o que iremos aludir, pois encontra uma alteração “muitíssimo significativa” na relação de forças e nas funções do Direito do Trabalho, tomando a sua “reversibilidade” pouco crível. O quadro infra objetiva algumas das mais significativas alterações introduzidas pelo Memorando através da Lei Laboral:

Medidas inscritas no Memorando da <i>Troika</i> e Mercado de Trabalho	
Prestações de desemprego	Redução da duração máxima do subsídio para 18 meses; limitação do subsídio de desemprego a 2,5 vezes o indexante de apoios sociais; redução do período contributivo necessário para aceder ao subsídio de desemprego; alargamento da elegibilidade a trabalhadores independentes.
Legislação de Proteção do Emprego	Reduzir a compensação por cessação do contrato de trabalho; alargamento do conceito de justa causa de despedimento.
Regimes de Tempo de Trabalho	Banco de Horas; redução da remuneração por horas extraordinárias; eliminação do descanso compensatório.
Política salarial	Aumento de salário mínimo nacional (SMN) sujeito a acordo de revisão do Programa; limitação da extensão das convenções coletivas; descentralização da negociação coletiva.
Educação e Formação	Estimular a formação profissional.

Tabela 6 – Medidas de desvalorização interna do mercado de trabalho inscritas no Memorando da *Troika*

Fonte: Reis (2013, p. 91) baseado no Memorando da Troika

⁵² Falamos daquelas normas que potenciam situações de constrangimento psicológico do trabalhador, nomeadamente no momento do acesso ao emprego ou de risco da sua perda, que substanciam, normas sobre a mobilidade geográfica e funcional, não renovação dos contratos a termo certo, dos silêncios positivos dos trabalhadores, de outras inferências de determinado comportamento do trabalho.

⁵³ São exemplos apontados a redução dos custos salariais, redução do preço anteriormente pago por determinadas prestações de trabalho, redução dos custos do despedimento e de outras formas de extinção do contrato de trabalho.

Ao analisar o quadro salta claramente à vista uma ideia: redução de prestações sobre o trabalho, nomeadamente de proteção do trabalho, que, em paralelo, do lado oposto, representa uma “ajuda” ao empregador porque diminuidora das responsabilidades económicas (leia-se as várias remunerações antes devidas aos trabalhadores). Parece-nos que mais do que uma reforma estratégica do mercado laboral, antes estamos na plenitude de exigências externas num período dramático da vida nacional. Tanto mais que, como nos explica Clauwaert (2012, p. 8), estas medidas são tomadas “without recourse to democratic and participatory (legislative) procedures, but rather using emergency procedures, bypassing parliaments or the social partners”. Nesta medida, somos levados a crer que apesar de muitos apelidarem tais mudanças como de “flexibilização”, tenderemos a vê-las como uma suavização patente à desvalorização pura e dura do mercado de trabalho. Como já se reconheceu em momentos anteriores o trabalhador trabalha para viver, mas se o colaborador é o ativo mais importante da empresa, advogamos que lhes devem ser conferidas condições laborais equilibradas.

O gráfico seguinte realça a diminuição dos salários dos trabalhadores portugueses entre 2011 e 2012, anos de sensibilidade extra por ocasião da chegada das primeiras medidas da *Troika*. Quanto a este fenómeno, Costa (2014, p. 49), reflete o evidente ao considerar que a flexibilização do mercado de trabalho veio desvalorizar os salários e influenciar o aumento dos tempos de trabalho. Como vemos, se se pressuponha que o binómio trabalho-retribuição crescesse na exata proporção em ambas as forças, a verdade é que tal não aconteceu.

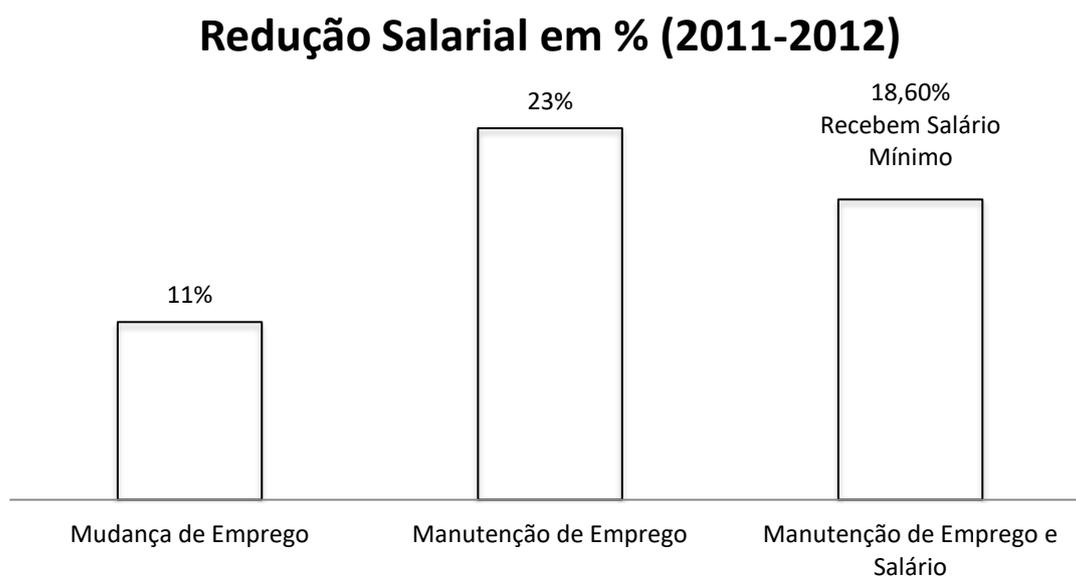


Gráfico 2 – Redução salarial de colaboradores que mudaram ou mantiveram o seu emprego entre 2011 e 2012. Percentagem de colaboradores que mantendo emprego e salário auferem o SMN

Fonte: Costa (2014, p. 50), baseado em dados do Banco de Portugal e Segurança Social

Dissecando, os trabalhadores que mudaram de emprego viram o seu salário reduzir em 11%; dos que mantiveram o seu posto de trabalho, 23% foi a redução. Houve, ainda assim, trabalhadores que não sentiram tal diminuição, mas repare-se que desses 18,6% recebem o salário mínimo.

Sendo nossa convicção/opinião de que o maior drama social, que de forma manifesta ainda vivemos, é o desemprego, nos quadros seguintes tomamos o pulso a este flagelo⁵⁴.



Imagem 6 – Número de pessoas desempregadas e empregadas em Portugal (Junho 2011 a Junho 2015)

Fonte: Jornal o Observador, Edgar Caetano e José Manuel Fernandes, 30/7/2015, Disponível em WWW:<<http://observador.pt/2015/07/30/taxa-de-desemprego-mantem-se-em-124-em-junho/>>

Acentuando a negridão do cenário apresentado, Costa (2014, p. 13) acredita que as transformações operadas no mercado de trabalho pela via legislativa “estão longe de devolver esperança a cidadãos e atores diretamente envolvidos no mercado de trabalho”. Felizmente, e como veremos já de seguida, a verdade é que a taxa de desemprego tem vindo a estagnar evidenciando tendências de descida.

⁵⁴ Costa (2014, p. 50) encontra nas medidas de austeridade, na redução das indemnizações por despedimento ou na maior facilidade de despedimento por inadaptação causas potenciadoras do crescimento do desemprego, “fruto das mudanças relevantes do *Memorando de Entendimento* para flexibilizar o mercado laboral”.

Taxa de Desemprego Total (%) 2011 ao 1.º semestre de 2016

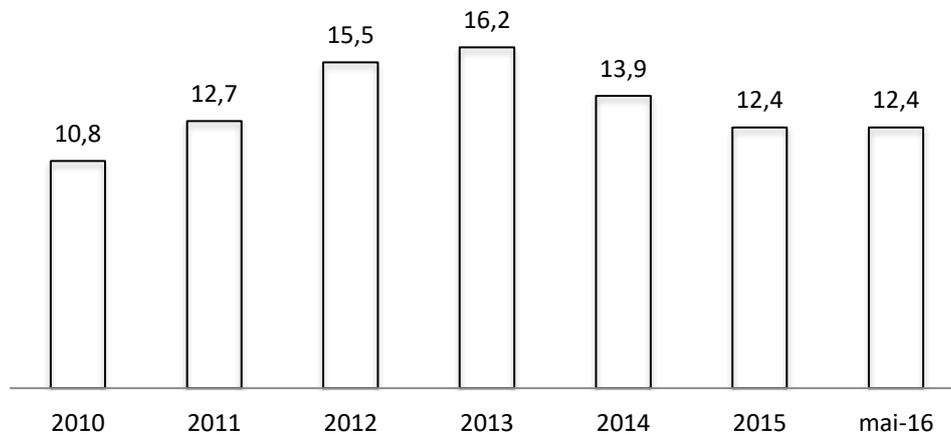


Gráfico 3 – Taxa de desemprego total em Portugal (%) entre 2011 e 1.º semestre de 2016

Fonte: Pordata, 2016-02-10

WWW:<[http://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+desemprego+total+e+por+sexo+\(percentagem\)-550](http://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+desemprego+total+e+por+sexo+(percentagem)-550)> e <<http://www.dn.pt/dinheiro/interior/desemprego-sobe-para-124-no-primeiro-trimestre-de-2016-5168504.html>>

Como confirmam os dois gráficos apresentados, o pico deste flagelo encontrou-se nos anos de 2012 e 2013. Em 2013 verificou-se o valor mais elevado, 16,2%. Mas numa visão mais positiva, porque assim temos por filosofia, encontramos uma tendência de diminuição que seria deveras importante se abaixo dos dois dígitos percentuais. A suportar este objetivo pode estar o crescente número de empresas criadas em Portugal (+ 5,2% em 2015 do que em 2014) e a diminuição das insolvências que descem pelo terceiro ano consecutivo (menos 6,7% do que em 2014)⁵⁵. Trouxemos estes dados à discussão porque nos revemos na visão de Leite (2013, p. 5 e 6) ao considerar a “consequência mais visível e mais dramática” do Memorando de Entendimento “o aumento brutal do desemprego.”⁵⁶ Em nosso entendimento poderá estar em causa a humanização das relações laborais que evidenciam um problema transversal à sociedade (Costa, 2009, p. 140). Infelizmente, conseguimos encontrar outros exemplos sobre o alcance das reformas produzidas pelo Memorando e pela Lei 23/2012. Desta vez, através do

⁵⁵ Dados referidos na Notícia do Jornal “Observador” de 12-01-2016, escrita por Ana Pimentel e disponível em <http://observador.pt/2016/01/11/desde-2007-nao-nasciam-tantas-empresas/>

⁵⁶ A verdade é que o desemprego trouxe uma alteração inevitável do funcionamento do mercado de trabalho. De algum modo atrevemo-nos, na lógica de Adam Smith, proeminente economista da célebre Lei da Oferta e da Procura, a concluir que cresceu a procura de emprego (mais pessoas desempregadas), tornando-se a oferta menor (menos oportunidades de trabalho). Consequência maior, em nossa opinião, é refletida no valor da retribuição. Os próprios gráficos anteriores sufragam a ideia de que apenas quando alcançarmos maiores rácios de empregabilidade, podem os trabalhadores aspirar a mais e melhores salários.

comentário de Clauwaert (2012, p. 9), analisemos as percentagens de pagamento do trabalho suplementar. Independentemente do período, todas sofreram uma redução de 50% (Art. 268.º CT: na primeira hora o pagamento era de 50% - passou a 25%; nas horas seguintes de 75% - passou a 37,5%; e aos feriados e Domingos, a taxa de 100% reduziu para 50%).

Como vimos, são vários os impactos da austeridade convertida em lei laboral nas relações laborais: “1) a perda de autonomia dos parceiros sociais (...) 2) uma maior tensão nas relações entre os próprios atores das relações laborais (...); 3) um reforço das assimetrias no mercado de trabalho⁵⁷(...); 4) uma forte diminuição do poder de compra das famílias⁵⁸ (...); 5) a criação de condições para maior contestação social; 6) a não redução do défice de competitividade das empresas; 7) um menor controlo por parte da Autoridade para as Condições do Trabalho, (Costa, 2014, p. 51 e 52).

Compreende-se que o trajeto político e social até ao Memorando potenciou o chamado “ajustamento” e que sem dúvida se estabeleceu a sua inevitabilidade. Da mesma opinião, Reis (2013, p. 7) tende a concluir que a “economia política da austeridade foi feita através de uma intensa tentativa de demonstração de que esta é a solução única, obrigatória, incontornável.” Ainda assim, enquadraram-se estas medidas como transitórias e não definitivas. Veremos se nos próximos tempos teremos uma atualização destas políticas. Para já, apesar das reservas apontadas por muitos “fazedores de opinião⁵⁹”, os primeiros dias de 2016 trouxeram um novo aumento do salário mínimo nacional para 530 €⁶⁰, a redução da sobretaxa, que se prevê extinta em 2017, a reposição dos feriados e a diminuição nos cortes das pensões.

Não obstante, a verdade é que se verificou uma clara desvalorização do trabalho com consequências negativas para os trabalhadores. Por um lado, a diminuição dos salários, por outro, uma descrença e eventual desmotivação na situação atual e condições futuras de trabalho lançando uma sombra de dúvida sobre o mercado laboral⁶¹. Considerando as repercussões negativas emergentes, urge capacitar e dar condições aos gestores de Recursos

⁵⁷ Realce para as dicotomias entre classes de rendimentos elevados e classes de rendimentos baixos, ou na relação entre sector público e sector privado

⁵⁸ Dados do INE, revelam que até março de 2012, os portugueses perderam 765 milhões de euros em salários, ou seja, uma quebra de 3,9% nas remunerações pagas na economia (Costa, 2014)

⁵⁹ Não tanto pelo mérito ou justiça das medidas, mas antes pelo seu *timing*, muitos acreditam que Portugal, apesar de ultrapassada grande parte da crise económico-financeira, ainda não se apresenta preparado para reativar algumas medidas que exigiram um aumento significativo da despesa do Estado.

⁶⁰ Decreto-Lei n.º 254-A/2015, publicado no Diário da República n.º 255, 1.ª série, de 31 de dezembro de 2015. Disponível em <https://dre.pt/application/file/72997071>

⁶¹ Leite (2013, p. 4) é claro na conceção de uma dupla consequência do martírio em que caíram os trabalhadores “em sentido económico, patrimonial, mercantil (de valor de troca), de redução da retribuição e (ii) em sentido não patrimonial, mais psíquico, ou mais afectivo, ou mais moral, de desconsideração, em alguns casos de real humilhação, por vezes gratuita, da pessoa que trabalha”.

Humanos, aos Administradores e demais responsáveis nas empresas para valorizar o Capital Humano, reforçando o seu papel nuclear na vida das empresas.

Em jeito de conclusão, podemos evidenciar 9 ideias:

- i. Encontramos uma espécie de triângulo entre o trabalhador-empregador-organização que se desmonta, na prática, com a fusão entre os últimos dois elementos;
- ii. Como em qualquer contrato, há direitos e obrigações para as duas partes;
- iii. Aquelas relações são reguladas por normas emanadas pelo Estado, mas também normas criadas pelos sujeitos⁶²;
- iv. Estas normas, em primeira linha, procuram defender a parte mais débil na relação jurídico-laboral, o trabalhador;
- v. Ao Direito do Trabalho cabe apenas preocupação no trabalho assalariado, remunerado;
- vi. Que a Lei visa regular, igualmente, as chamadas “relações coletivas de trabalho”, com ênfase para o associativismo sindical e patronal, greve e contratação coletiva;
- vii. “The flexicurity policies are the best instrument to modernize labor markets”, quem o diz é a Comissão Europeia (2010, p. 2), desde que nunca como mecanismo de facilitação dos despedimentos ou estratégia de perpetuação de empregos precários, mas que centre a sua visão na atualização aos contextos de crise e pós-crise, redução da segmentação do mercado laboral, suportem a igualdade de género e permitam reformas pacíficas entre os intervenientes;
- viii. As políticas de austeridade em Portugal reconfiguraram consideravelmente o panorama das relações laborais, afetando salários, condições de trabalho, tempos de trabalho, vidas das pessoas, entre outras;
- ix. A ideia de flexibilizar as relações laborais, provocando um *market friend* é, a nosso ver, positiva. Possibilita a meritocracia, as capacidades dos trabalhadores e das empresas.

Assim, está nas mãos dos gestores de RH aproveitar os méritos deduzidos e expurgar os fenómenos agravantes que a legalidade e os tempos conturbados dos últimos anos têm alterado, no sentido de serem capazes de potenciar os seus colaboradores, ou seja, os seus ativos mais importantes e, assim, o sucesso empresarial.

⁶² Falamos da liberdade que emerge ao abrigo da respetiva autonomia negocial patente no art. 398.º do CC, n.º1 “As partes podem fixar livremente, dentro dos limites da lei, o conteúdo positivo ou negativo da prestação.”

II PARTE – A STECONFER, SA



Imagem 7 – Trabalhos da Steconfer, SA em Kaohsiung Metro (Taiwan)

Fonte: WWW:<<http://www.steconfer.pt>>

“O trabalhador tem como que “duas vidas”, a vida no trabalho e a vida fora do trabalho, uma vida profissional em que se encontra numa situação de heterodisponibilidade e uma vida extraprofissional em que recupera a sua autodisponibilidade.”

João Leal Amado, Contrato de Trabalho, 2010, p. 14

1. Apresentação da Empresa

“Los empresarios necesitan de la colaboración de los trabajadores.”

Sanz (2008, p. 32)

O projeto aqui apresentado, como já o dissemos, encerra uma componente teórica (Parte I) e uma componente prática (Parte III), alicerçada e destinada a produzir efeitos em qualquer empresa, mas com centro nevrálgico na Steconfer, SA - empresa onde somos colaborador. Por isso, nesta Parte II apresentamos sumariamente a empresa.

A Steconfer, SA é uma empresa especialista em infraestruturas ferroviárias a nível global, com equipas de trabalho de elevada experiência e com maquinaria e equipamento para todo o tipo de situações e trabalhos em via, catenária, sinalização e outros sistemas ferroviários. A posição empresarial e o reconhecimento alcançado no mercado nacional e internacional são fruto de um conjunto de valores, competências técnicas, inovação, profissionalismo e responsabilidade social assumidos pela Steconfer, SA.

Fundada em 1997, é desde 2008 parte integrante do Grupo Ecisa, um dos maiores grupos de construção civil de Espanha. Atualmente a Steconfer, SA tem sucursais em Taiwan, Chile, Moçambique e Irlanda e abriu este ano de 2016 uma empresa na Suécia.

A Steconfer, SA tem os recursos, experiência e conhecimentos aprofundados para produzir com alto nível técnico e alta satisfação do cliente a instalação e manutenção de Metro Ligeiro, Metro subterrâneo e de superfície e caminhos-de-ferro em geral.

De forma mais concreta poderemos pormenorizar 6 áreas de intervenção:

VIA FÉRREA

A Steconfer, SA com seus recursos, experiência e *know-how*, desenvolveu conhecimentos e experiência muito significativa em:

- Construção Nova
- Renovação e Reabilitação
- Manutenção



Imagem 8 – Trabalhos de via-férrea da Steconfer, SA

Fonte: WWW:<<http://www.steconfer.com>>

SINALIZAÇÃO E LINHA AÉREA DE CATENÁRIA

O trabalho da Steconfer, SA é direcionado para os empreiteiros mais competentes e experientes na indústria da construção e área ferroviária. A empresa investiu num negócio complexo e crítico como os sistemas de sinalização ferroviária e catenária. Coloca grande ênfase na prestação aos clientes de soluções, em vez de obstáculos, e construímos a reputação de ser uma empresa "can-do".



Imagem 9 – Trabalhos de catenária da Steconfer, SA

Fonte: WWW:<<http://www.steconfer.com>>

BÁSCULAS FERROVIÁRIAS DE PESAGEM DINÂMICA

A Steconfer, SA efetua a instalação, serviços de manutenção e suporte técnico de básculas ferroviárias de pesagem dinâmica. As básculas ferroviárias *Trapper* são projetadas para efetuar a pesagem comercial de comboios. O sistema é adequado tanto para pesagem dinâmica de vagão ou estática de vagões parados.



Imagem 10 – Trabalhos de básculas ferroviárias da Steconfer, SA

Fonte: WWW:<<http://www.steconfer.com>>

PROTEÇÃO DE TALUDES

Relacionadas à infraestrutura ferroviária, existem atividades que na Steconfer, SA funcionam como um nicho de mercado. Uma é o tratamento de taludes adjacentes aos caminho-de-ferro, onde por vezes é necessária a colocação de uma rede de proteção para conter as rochas e impedi-las de cair sobre a linha férrea. Na maioria das vezes estes locais são de muito difícil acesso, sendo apenas possível aceder pela própria via-férrea. É um trabalho especializado, que requer medidas especiais de segurança e que é levado a cabo por trabalhadores qualificados.



Imagem 11 – Trabalhos de proteção de taludes da Steconfer, SA

Fonte: WWW:<<http://www.steconfer.com>>

INSTALAÇÃO DE BARREIRAS ACÚSTICAS

Outro nicho de mercado para a Steconfer, SA é a instalação de barreiras acústicas. Esta é uma questão muito importante porque estas servem para minimizar os efeitos do ruído produzido pelos comboios nas populações adjacentes.



Imagem 12 – Trabalhos de instalação de barreiras acústicas da Steconfer, SA

Fonte: WWW:<<http://www.steconfer.com>>

DESMATAÇÃO E APLICAÇÃO DE HERBICIDAS

No sentido de responder às solicitações dos clientes, em especial dos proprietários das infraestruturas ferroviárias, a Steconfer, SA está certificada para realizar a limpeza e aplicação de herbicidas (produtos fitofarmacêuticos) nas laterais da via através da "Autorização para o exercício da atividade de prestação de serviços de aplicação terrestre de produtos fitofarmacêuticos" (No. 59-AT), emitida pela "Direção Geral de Alimentação e Veterinária".



Imagem 13 – Trabalhos de desmatamento e aplicação de herbicidas da Steconfer, SA

Fonte: WWW:<<http://www.steconfer.com>>

Comprometida com a excelência, qualidade e segurança no trabalho, a Steconfer, SA é certificada pelos Sistema de Gestão Integrada ISO 9001, ISO 14001 and OHSAS 18001.

Sempre foi prioridade para a Steconfer, SA a aposta na Internacionalização, tendo atualmente trabalhos em 4 continentes, em países como a Irlanda, Espanha, Qatar, Taiwan, Chile e Moçambique. Oportunidades de negócio estão a surgir para a Empresa na Suécia, Canadá, México e Perú. A Steconfer, SA foi responsável, entre outras, pela:

- Expansão do Metro de Lisboa e Porto;
- Expansão do Metro de Dublin - Luas Light Rail, na Irlanda;
- Linha de Alta Velocidade Sevilla-Cadiz, em Espanha;
- Linha do Sena em Moçambique;
- Extensão e renovação da ferrovia entre Biotrén e Coronel, no Chile;
- Kaohsiung Light Rail, em Taiwan;
- Msheireb Downtown Doha Tramway, no Qatar.

A empresa apresenta recursos, experiência e *know-how* para produzir serviços de alta complexidade técnica e com elevados índices de satisfação para o cliente na instalação e manutenção de LRT - Light Rail Train, Metro e MRT e Ferrovia em geral.

Nos seus quadros profissionais conta com cerca de 150 colaboradores alocados aos seus escritórios e aos trabalhos em obra, sem prejuízo da força de trabalho local referente às obras internacionais.

Missão

Ser uma empresa de referência na prestação de serviços de Engenharia, Construção, Instalação e Manutenção de Infraestruturas Ferroviárias (via, catenária e sinalização) em todo o Mundo.

Visão

A empresa pretende:

- Ser referência de excelência;
- Oferecer aos seus clientes eficácia e eficiência ao nível dos serviços prestados;
- Investir permanentemente na inovação e na melhoria do desempenho orientada para a satisfação das necessidades dos seus clientes e colaboradores.
- Cooperar com a comunidade em que está inserida e respeitar o ambiente;
- Oferecer os mais altos resultados ao nível financeiro.

Indicadores Financeiros

Os valores de volume de negócios dos últimos 5 anos identificam o crescimento sustentado e credível da Steconfer, a qual em 2014 viu 95% da sua faturação ser oriunda de exportações.

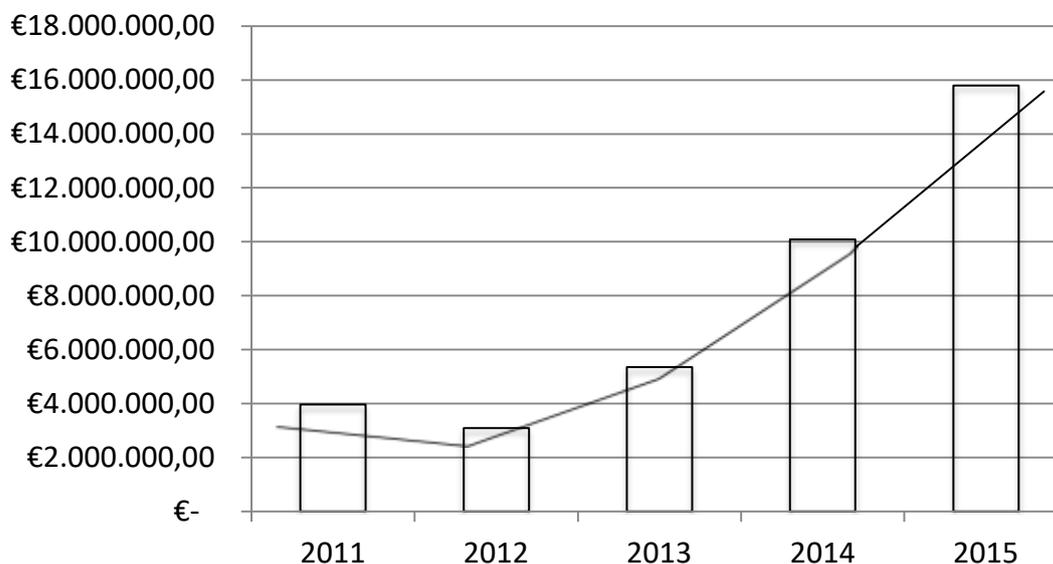


Gráfico 4 – Volume de negócios da Steconfer (2011 – 2015)

Fonte: Própria, baseada no Relatório e Contas da Steconfer SA

Da análise do quadro infra, encontra-se um claro crescimento da empresa em termos do seu próprio capital, ativo líquido e volume de negócios.

Rúbricas	2011	2012	2013	2014	2015
Capital Próprio	836.571,76 €	826.281,32 €	963.041,82 €	1.327.853,16 €	1.591.345,00 €
Ativo Líquido	4.264.180,90 €	3.750.579,50 €	7.261.466,09 €	7.202.013,60 €	8.784.871,00 €
Volume de Negócios	3.962.488,90 €	3.088.941,70 €	5.351.373,53 €	10.087.179,78 €	11.577.458,22 €
Resultado Líquido	-372.233,69 €	50.826,02 €	136.760,47 €	366.233,53 €	275.068,78 €
Autonomia Financeira	20%	22%	13%	18%	18%
Liquidez Geral	146%	133%	115%	104%	145%
Ebitda	617.126,74 €	380.204,34 €	531.387,68 €	705.661,65 €	639.192,24 €

Tabela 7 – Principais indicadores financeiros (2011 – 2015)

Fonte: Própria, baseada no Relatório e Contas da Steconfer SA

2. Valores e Princípios

“Culture is a shared system of beliefs, attitudes, values, expectations and norms of behavior”

Taylor (2005, p. 18)

Os valores e princípios aqui previstos descrevem o comportamento que todos os colaboradores da Steconfer, SA partilham no dia-a-dia, fundamentando a base do seu relacionamento comercial com os clientes.

- Integridade;
- Liderança visível;
- Comprometimento com o desenvolvimento das pessoas;
- Criação de valor para o cliente;
- Melhoria contínua dos produtos e serviços;
- Garantia da segurança de colaboradores e utilizadores das infraestruturas da Steconfer, SA;
- Excelência organizacional;
- Informação fiável, adequada e verdadeira;
- Formação contínua;
- Melhoria contínua.

Os líderes da Steconfer, SA evidenciam esses valores através de ações concretas, gerindo a empresa com:

- Respeito, confiança e justiça;
- Clareza e foco;
- Franqueza e sinceridade;
- Esforço e Dedicação;
- Comprometimento com os colaboradores;
- Responsabilidade;
- Trabalho em equipa.

4. Caracterização dos Recursos Humanos

“In the midst of these significant environmental changes, recruitment has emerged as arguably the most critical human resource function for organizational survival and success”

Taylor (2000, p. 4)

Os gráficos seguintes são atualizados aos dados existentes na empresa Steconfer, SA no mês de junho de 2016. O número total de colaboradores neste período é de 150.

Categorias Profissionais

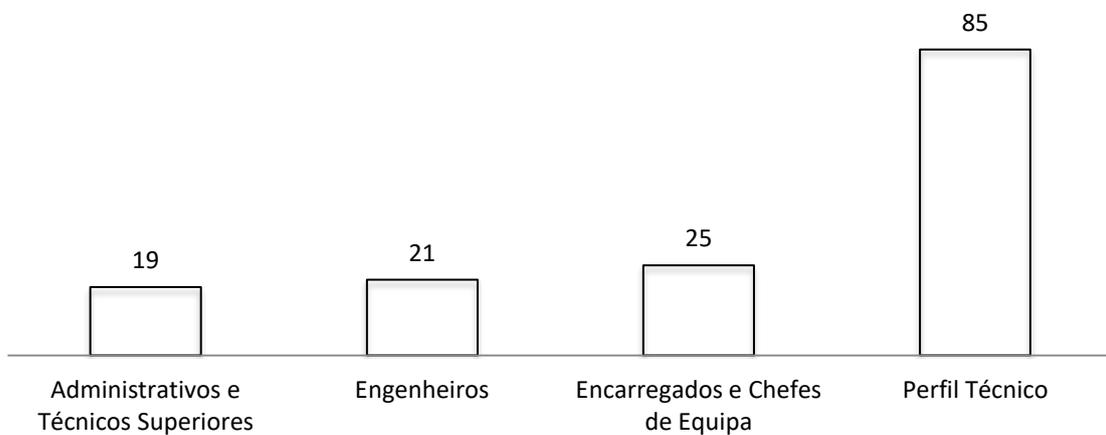


Gráfico 5 – Categorias profissionais na Steconfer, SA

Fonte: Própria, baseado em dados da Steconfer, SA

Intervalos de Vencimento

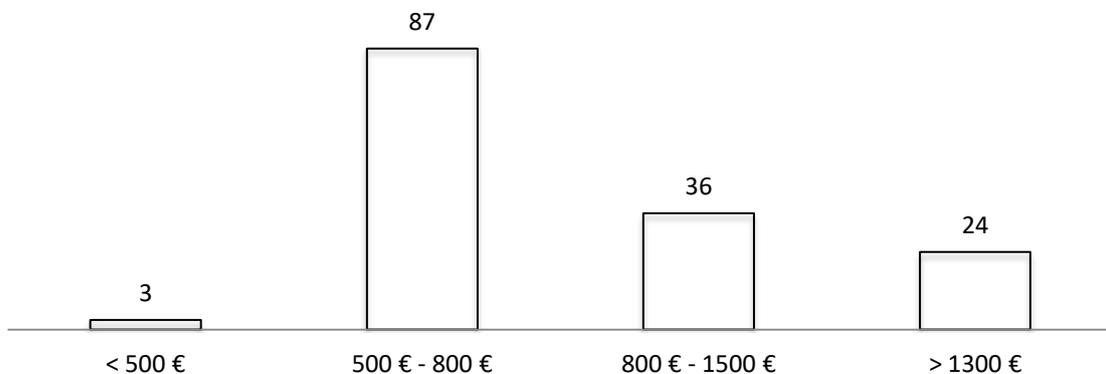


Gráfico 6 – N.º de colaboradores por intervalos de vencimento na Steconfer, SA

Fonte: Própria, baseado em dados da Steconfer, SA

Antiguidade dos Colaboradores

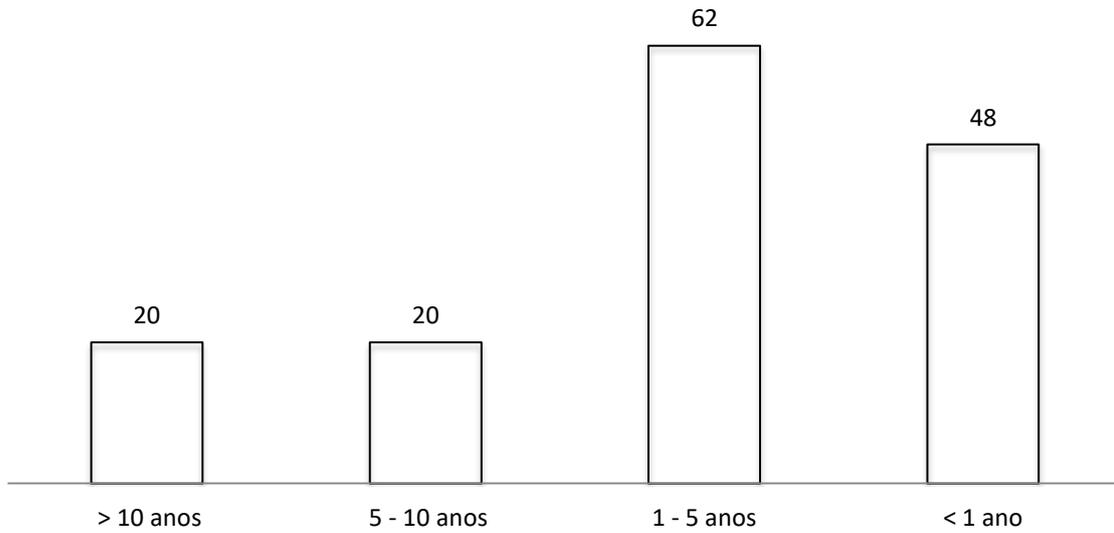


Gráfico 7 – Antiguidade dos colaboradores da Steconfer, SA

Fonte: Própria, baseado em dados da Steconfer, SA

Vínculos Contratuais

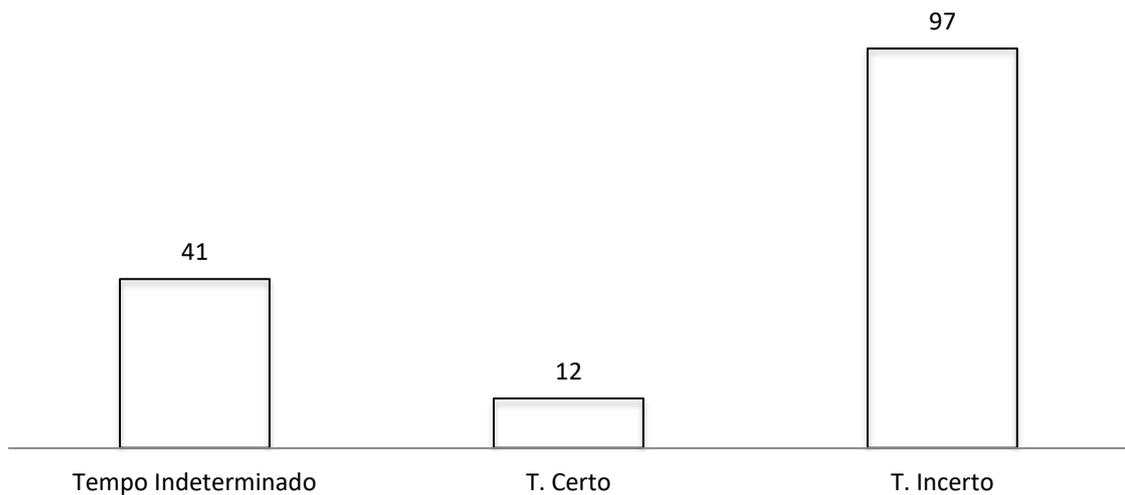


Gráfico 8 – Tipo de contratos laborais na Steconfer, SA

Fonte: Própria, baseado em dados da Steconfer, SA

5. O Papel de Recursos Humanos, Funções e Organização

“Other terms commonly used to refer to aspects of participative leadership include consultation, joint decisions making, power sharing, decentralization, empowerment, and democratic management.”

Yulk (2010, p. 133)

O Departamento de Recursos Humanos está integrado na estrutura orgânica como um dos mais importantes e decisivos Departamentos dentro da Steconfer, SA. Em contacto direto com todos os outros Departamentos, sem prejuízo das responsabilidades administrativas associadas às suas funções, potencia a motivação dos colaboradores e as suas competências no sentido destes alcançarem os objetivos da Empresa e o seu sucesso.

Para alcançar tal desiderato o Departamento de RH:

- Prossegue políticas adequadas, ferramentas e sistemas eficazes que asseguram a sua aplicação legítima e consistente;
- Identifica, promove e implementa as melhores práticas demonstradas em RH e contribui para a implementação de outras nas demais áreas da Organização;
- Assegura comunicação real e efetiva com todos os colaboradores;
- Auxilia, orienta e dispõe de ferramentas necessárias para selecionar, manter e desenvolver adequadamente colaboradores qualificados;
- Incentiva e suporta os colaboradores nas mudanças necessárias em toda a Organização;
- Desenvolve e utiliza indicadores de RH, os quais refletem o desempenho dos colaboradores da Steconfer, SA;
- Admite um ambiente de múltiplas culturas com diferenças entre os colaboradores.

A Steconfer, SA espera que o Departamento de Recursos Humanos, para além das suas competências, disponha de qualidades pessoais como:

- Carisma;
- Credibilidade;
- Empatia;
- Recetividade;
- Capacidade de comunicação;
- Capacidade para dirimir conflitos.

III PARTE - MANUAL DE ACOLHIMENTO



Imagem 15 – Trabalhos da Steconfer, SA no Metro de Dublin (Irlanda)

Fonte: WWW:<<http://www.steconfer.com>>

“(...) (flexigurança) parece buscar equilíbrio entre uma flexibilidade sensível às preocupações das empresas e uma flexibilidade capaz de garantir a protecção do trabalho de acordo com critérios de justiça social”

*Hermes Augusto Costa – A flexigurança em Portugal,
2009, p. 125*

1. Objetivo do Manual

Entrámos agora na derradeira Parte do nosso projeto que traz à *praxis* da gestão de RH a Lei do trabalho e demais normatividade avulsa. Para tal vamos desenvolver um Manual de Recursos Humanos que postula informação de aplicação generalizada a colaboradores indiferenciados. Vamos seguir este trabalho em duas direções: por um lado, o que prevê dar enfoque ao ambiente geral que ocorre em qualquer empresa, em qualquer parte do mundo, sendo constituído por todos os elementos económicos, sociais, tecnológicos, políticos, culturais, legais e demográficos; por outro lado, navegamos de mãos dadas com a legalidade inerente, sobretudo, ao Contrato de Trabalho, que “visa regular uma relação que, conquanto surja em função do livre consentimento prestado por ambos os contraentes, traduzido na voluntária celebração do contrato do trabalho” (Amado, 2010, p. 27).

Podemos afirmar que a Política Interna de RH, o Regulamento Interno, o Manual de Acolhimento, entre outros, são documentos e mecanismos capazes de se inserir na ideia da gestão estratégica de Recursos Humanos nas empresas. Sem planeamento, sem definição de estratégia e objetivos, sem mecanismos de os suportar não será possível ser eficaz e eficiente no seu máximo esplendor. Por isso mesmo, ousámos percorrer o estudo pela Gestão de RH, para que agora possamos cruzá-lo com refrações mais práticas e ao mesmo tempo jurídicas. Não esqueçamos as palavras de Huselid (1997, p. 171): “performance is influenced by the set of HRM (human resource management) practices firms have in place”.

Nesta fase mais prática do nosso discurso somos avessos a discorrer a normatividade e a legalidade na sua totalidade. Caso fosse esse o efeito tenderíamos a escrever um renovado livro sobre o Direito Laboral com as necessárias reflexões sobre o Contrato do Trabalho e o Código do Trabalho. E como sempre defendemos, este é um trabalho no âmbito dos Recursos Humanos e não do Direito Laboral. Ainda assim, somos apologistas que o conhecimento da Lei pode ser uma ajuda preciosa na definição dos objetivos e estratégias no sentido de potenciar os colaboradores – o supremo potenciador do sucesso empresarial. Assim, apontaremos de forma sumaria o clausulado essencial que influencia as realidades quotidianamente vividas nas empresas e que servem de base ao desenvolvimento de uma Política de RH capaz de responder às especificidades de cada organização. Para tal, os resqúcios bibliográficos enquadram a temática, as referências aos artigos do Código do Trabalho fortalecem os ditames, as regras internas densificam as orientações a seguir pelos colaboradores e os anexos inscritos no término deste projeto materializam as exigências da Política.

Com este empreendimento esperamos por um lado, remeter um singelo contributo a todos os que nas empresas têm a tarefa de criar, atualizar e adequar este Manual/Política; por outro lado, relacionar a Lei com a gestão de RH, pois trabalhadas em conjunto são ferramentas para

melhorar a performance dos colaboradores. Por fim, desejamos construir um documento base de trabalho para a Steconfer, SA que apesar de enquadrar estas normas e procedimentos no seu dia-a-dia ainda não lhes confere o correspondente enquadramento formal e documental.

2. Hierarquia da Lei do Trabalho

Nas faculdades de Direito é usual nas primeiras lições estudar-se o funcionamento do ordenamento jurídico - perceber que fonte jurídica domina o topo da pirâmide e qual a sua predominância face a outras. Em suma, entender a hierarquia das leis. Para nós é fundamental que o Gestor de RH saiba quando o contrato do trabalho pode derrogar a lei, quando a lei é imperativa, quando o instrumento de convenção coletiva do trabalho se coloca na posição cimeira. Como veremos e podemos já adiantar, não há uma hierarquia formal no âmbito das relações laborais. Vamos esclarecer o tema. O Princípio do *Favor Laboratoris* dá o pontapé de saída. Este princípio era vertido *ipsis verbis* no Código do Trabalho (CT) de 2003, quando o seu artigo 4.º tinha como epígrafe “Princípio do tratamento mais favorável”. Nele podia ler-se:

- 1 - **As normas deste Código podem, sem prejuízo do disposto no número seguinte, ser afastadas por instrumento de regulamentação colectiva de trabalho, salvo quando delas resultar o contrário.**
- 2 - As normas deste Código não podem ser afastadas por regulamento de condições mínimas.
- 3 - **As normas deste Código só podem ser afastadas por contrato de trabalho quando este estabeleça condições mais favoráveis para o trabalhador e se delas não resultar o contrário.**

O destaque vai todo para o número 1 e 3 do artigo. Como reforça Borenfreund (2003, p. 74) na língua francófona, “La règle du plus favorable constitue le cœur historique des rapports de la loi et de la convention collective, lorsque ces deux sources sont en concurrence⁶³.” Mas em que aceções se desdobra este princípio? Na esteira de Amado (2010, p. 41 e 42) em cinco ideias chave: **O Direito do Trabalho tem carácter protetivo**, compensadora da assimetria típica da relação laboral; esta função é cumprida por **normas que, em regra, traduzem uma natureza imperativa**, isto é, que não podem ser afastadas pelas partes dentro da sua autonomia privada contratual⁶⁴; que o **regime convencional entre as partes pode afastar o regime legal** quando seja mais benéfico para o trabalhador; que o princípio surge como **técnica de resolução de conflitos** entre lei e convenção coletiva; e uma ideia de favorecimento do colaborador com uma **imperatividade mínima das normas juslaborais**.

⁶³ BORENFREUND, Georges; SOURIAC, Marie-Armelle – *Les rapports de la loi et de la convention collective : une mise en perspective*: DS, 2003, n.º 1.

⁶⁴ É exemplo, o artigo 250.º do CT “As disposições relativas aos motivos justificativos de faltas e à sua duração não podem ser afastadas por instrumento de regulamentação coletiva de trabalho”.

O CT atual veio modificar aquele artigo. Desde logo o legislador sentiu a necessidade de alterar a sua epígrafe para: “Relações entre fontes de regulação”. Depois fez uma distinção entre a concorrência de normas entre o CT e o Instrumento de regulamentação coletiva de trabalho e a concorrência de normas entre o CT e o Contrato individual de trabalho. Para o primeiro caso, a lei vem adicionar duas novas condições: exige aquele princípio, desde que “disponha em sentido mais favorável aos trabalhadores” e enuncia quais as matérias protegidas no Código do Trabalho que podem ser afastadas por aquele instrumento: a) Direitos de personalidade, igualdade e não discriminação; b) Proteção na parentalidade; c) Trabalho de menores; d) Trabalhador com capacidade de trabalho reduzida, com deficiência ou doença crónica; e) Trabalhador-estudante; f) Dever de informação do empregador; g) Limites à duração dos períodos normais de trabalho diário e semanal; h) Duração mínima dos períodos de repouso, incluindo a duração mínima do período anual de férias; i) Duração máxima do trabalho dos trabalhadores noturnos; j) Forma de cumprimento e garantias da retribuição; l) Capítulo sobre prevenção e reparação de acidentes de trabalho e doenças profissionais e legislação que o regulamenta; m) Transmissão de empresa ou estabelecimento; n) Direitos dos representantes eleitos dos trabalhadores (n.º 3, artigo 3.º CT). Ou seja, se no pretérito CT toda e qualquer norma do instrumento de regulamentação coletiva de trabalho podia revogar toda e qualquer norma do CT, agora a lei sobrecarrega aqueles instrumentos a duas novas condições. Já o n.º 4 do mesmo artigo mantém o que já havia sido preceituado face ao contrato de trabalho. Hoje, e em suma, as normas legais do CT podem ser afastadas se forem cumpridas as condições previstas na Tabela infra.

Condições	Instrumento de regulamentação coletiva de trabalho	Contrato de Trabalho
Princípio do <i>Favor Laboratoris</i>	SIM	SIM
A norma em específico do CT não seja imperativa	SIM	SIM
Qualquer temática	NÃO (ver alíneas do art. 3.º/3 CT)	SIM

Tabela 8 – Condições para o afastamento das normas do Código do Trabalho

Fonte: Própria

Ainda decorrente deste assunto, é de supra importância chamar à colação a Lei máxima do ordenamento jurídico português a Constituição da República Portuguesa (CRP). Para Amado (2010, p.47), numa acessão jurídico-constitucional, a CRP exige que o legislador laboral

estabeleça um “estatuto social mínimo, um patamar legal de proteção dos trabalhadores”. Esta ideia fica vertida cabalmente no artigo 59.º da CRP que esclarece que os trabalhadores têm direito à retribuição do trabalho, à organização do trabalho em condições socialmente dignificantes, à prestação do trabalho em condições de higiene, segurança e saúde, ao repouso e aos lazeres, à assistência material (em caso de desemprego), a assistência e justa reparação em caso de acidente de trabalho /doença profissional, que “incumbe ao Estado assegurar as condições de trabalho, retribuição e repouso” quanto ao estabelecimento e a atualização do salário mínimo nacional, aos limites da duração do trabalho, a especial proteção do trabalho das mulheres durante a gravidez, do trabalho dos menores e de estudantes, entre outros.

Em suma, e mediante cada questão em concreto, não será despiciendo ter sempre à mão um Código do Trabalho⁶⁵, o Instrumento de Regulamentação Coletiva e o Contrato do Trabalho do Colaborador pois, sobretudo, esta tríade regulamentar será bússola norteadora de qualquer questão jurídico-laboral.

Temos em crer que os Gestores de Recursos Humanos cada vez mais necessitam de ter uma componente extra no seu perfil técnico, académico ou experiencial. Essa componente extra resulta da importância da Lei Laboral, mas não estamos a defender (até porque ficar-nos-ia mal, visto que somos do mundo legal), que tenham que exibir uma Licenciatura em Direito. Contudo, é impossível não compreender e estar preparado para compreender a base da legalidade que impõe tamanhas responsabilidades na relação de trabalho. Hoje parece-nos, mais do que ontem, que os colaboradores estão mais e melhor preparados para se defender. Se o Código Laboral vivia dentro de um núcleo essencial de proteção dos trabalhadores, hoje essa esfera minguou (vimo-lo!), mas ao mesmo tempo os colaboradores, fruto do maior acesso à informação ou de uma espécie de ousadia social (que temos por positiva), estão adstritos a confrontar com maior sucesso a ideia tradicional de poder absoluto de um “patrão” sobre o seu “trabalhador”. Entidades como o ACT – Autoridade para as Condições do Trabalho, a Segurança Social, sem prejuízo da presença constante dos Sindicatos, fortalecem este espírito de força granjeada pelos colaboradores. Por isso mesmo, não basta, em nossa opinião, conhecer todas as técnicas de Gestão de RH (algumas que até vimos), saber todas as estratégias psicológicas. É necessário enquadrá-las nas referências jurídicas que carecem de ser observadas.

Por isso, nas páginas seguintes tentamos dar pistas para alguns dos pontos que considerámos mais importantes do núcleo jurídico inerente ao quotidiano profissional.

⁶⁵ Chamamos atenção para a atividade “frenética” do Parlamento Português que tem conduzido a variadas alterações na Lei laboral. Como sabemos o “desconhecimento, não escusa” e portanto é decisivo estar atento às alterações que nesta sede vêm sendo apresentadas.

3. Regras laborais referentes aos Recursos Humanos

3.1 Tipo de Contrato de Trabalho

Ao empregador não é lícito, legalmente, contratar um colaborador através de um qualquer contrato de trabalho, optando, sem mais, pela sua periodicidade ou indeterminabilidade. Contudo, a nossa experiência e estudo, mostra-nos que na prática nem sempre tenderemos a encontrar total veracidade nesta frase. A questão entronca nos contratos a termo resolutivo, mais conhecidos por contratos a termo (certo ou incerto) ou a prazo. Na verdade, cada um deles, e sobretudo os contratos a termo, podem conferir ao colaborador uma ideia de relação laboral curta, pelo que o seu comprometimento com a empresa pode ser menor, apresentando maior abertura ao surgimento de novos desafios profissionais. Desta feita, cabe aos gestores de RH decidir em cada momento qual o melhor tipo de contrato a celebrar, tendo em conta, entre outros, a admissibilidade da Lei (art. 140.º CT⁶⁶), as necessidades e condições funcionais, previsionais e económicas da empresa ou o candidato em apreço.

A primeira nota relativa ao contrato de trabalho a termo centra-se na necessidade de **invocar uma das alíneas do n.º 2, do art. 140.º para o justificar**. Esta deve vir mencionada no contrato de trabalho, com densificação da real situação, isto é, não basta dizer que a empresa, v.g., à luz da alínea h) tem uma nova obra, é necessário indicar o nome, localização e previsibilidade da mesma. Porque, v.g., o contrato de termo incerto cessa com a verificação do termo (art. 343.º CT), ou seja, da obra ou outro que lhe deu justificação. Assim, a manutenção do emprego pelo colaborador após tal momento, converteria o contrato em tempo indeterminado (art. 147.º/2/c CT). Por isso a Lei, apesar de não o dizer expressamente, exige a pormenorização da razão que dá causa ao contrato. O contrato deve conter **menção das informações** das alíneas do n.º 1, do art. 141.º CT. Contrato com duração inferior a 15 dias, só dentro de atividade sazonal ou evento turístico (art. 142.º CT). A **cessação do contrato a termo** por motivo não imputável ao colaborador, impede admissão de novo colaborador quando a “execução se concretize no mesmo posto de trabalho” por um período de um terço da duração do contrato, incluindo as renovações (art. 143.º). O art. 148.º estabelece a **duração dos contratos a termo**, dizendo que este pode ser renovado até 3 vezes e celebrado até três anos, com o mínimo de 6 meses (exceto nos casos do art. 148.º/2).⁶⁷ O contrato a termo incerto poderá ter uma qualquer duração previsível, não podendo ser superior a 6 anos⁶⁸.

⁶⁶ Material de apoio em Anexo, Documento 4 – Contrato de Trabalho.

⁶⁷ Temos ouvido muitas pessoas afirmar que os contratos a termo são de duração máxima de 3 anos, pois se podem ser renovados três vezes então seria por 3 anos (contrato mais usual será a termo certo

Quanto ao **contrato de trabalho sem termo ou indeterminado**, a Lei não prevê quaisquer requisitos de admissibilidade, na medida em que este é o que protege em maior razão o colaborador, não tendo, portanto, prazo de duração. Ao mesmo tempo, o art. 147.º CT apresenta situações em que um contrato a termo se converte em contrato sem termo. Perguntamos: então deste modo ficam assegurados o profissionalismo, a motivação, a dedicação ou o comprometimento do colaborador? Voltamos ao entendimento de há pouco. Se a uns colaboradores fará bem uma primeira “avaliação” através de um contrato a termo que pode ou não ser renovado ou transformado em sem termo mediante o seu desempenho (exigindo maior rácios de eficácia profissional); outros acreditam que maior reconhecimento existirá com a permanência efetiva numa dada empresa. A decisão está nas mãos da gestão de Recursos Humanos que se defina para a empresa.

Outras modalidades muito vistas são: **trabalho a tempo parcial** (art. 150.º e seguintes CT) que corresponde a um período normal de trabalho semanal inferior ao praticado a tempo completo em situação comparável; no trabalho a **tempo intermitente** que ocorre quando uma empresa exerça atividade com descontinuidade ou intensidade variável e as partes acordem que a prestação de trabalho seja intercalada por um ou mais períodos de inatividade (art. 157.º a 160.º); ou no 161.º CT (**Comissão de serviços**), art. 165.º CT (**Teletrabalho**) e art. 172.º (**Contrato de trabalho temporário**). Nota ainda para o **trabalho de menores**, regulado no art. 66.º e art. 83.º CT, o qual possibilita aos maiores de 16 anos, com escolaridade mínima obrigatória concluída e que apresentem capacidades físicas e psíquicas adequadas à função, a celebração de contratos de trabalho.

3.2 Tempo de Trabalho

A Secção II, do Capítulo II do CT tem como epígrafe: “Duração e organização do tempo de trabalho”. Esta é sempre uma questão preciosa para os colaboradores e se dúvidas houvesse lembremo-nos das reivindicações sociais que se assistem para a reposição das 35 horas na Função Pública⁶⁹. “A Lei assenta no binómio tempo de trabalho/período de descanso”. Quem o diz é Amado (2010, p. 271) e por isso fazemos referência desde já ao tempo de trabalho. Os arts. 197.º e 203.º CT fixam o **limite máximo de 8 horas diárias e 40 horas semanais de**

por 1 ano). A verdade, como vemos, é que a lei prevê até 3 renovações (que podem assumir diferentes prazos), mesmo em contratos de 6, 18 ou mais meses.

⁶⁸ Repare-se que mesmo que no contrato haja a definição previsível de duração de 2 anos, v.g., esta data pode ser reduzida ou dilatada, conforme a data de verificação do termo.

⁶⁹ Reivindicações que foram já consagradas na Lei n.º 18/2016, de 20 de junho. Doravante, os funcionários públicos têm como regime regra de período normal de trabalho de 35 horas semanais.

trabalho⁷⁰. Este regime regra poderá ser reduzido por Convenção Coletiva de Trabalho, não implicando qualquer perda de rendimento. A necessidade de limitar o horário de trabalho ou de pagar de forma majorada as horas extras, reflete o espírito que Fernandes (2014) encontra de a prestação de trabalho não poder invadir totalmente a vida pessoal do trabalhador, devendo estar “limitada a parte do trabalho na vida do indivíduo, para que se afaste qualquer semelhança com a escravatura ou a servidão.”⁷¹ Um outro ponto relevante é a obrigação imposta pelo art. 202.º CT do empregador **“manter o registo dos tempos de trabalho”** em local acessível e de consulta imediata, não vá decorrer qualquer fiscalização de autoridades competentes. Destaque ainda para o chamado **“Banco de Horas”**, que permite o aumento das horas diárias, semanais e anuais até 4, 60 e 200 horas, respetivamente (art. 208.º do CT). Estas podem ser compensadas com redução equivalente do tempo de trabalho, aumento do período de férias ou pagamento em dinheiro. O **Intervalo de descanso** (art. 213.º CT), leia-se pausa para almoço, deve ser entre 1 e 2 horas; o **descanso diário** deve ser de, pelo menos, 11 horas seguidas entre os dois períodos diários de trabalho (art. 214.º CT), excetuando os cargos de administração e as restantes alíneas do artigo; e o **descanso semanal** de, pelo menos, 1 dia por semana, normalmente ao Domingo, que pode ser outro, quando verificadas as alíneas do n.º 2, do art. 232.º CT. Por fim, sempre que se pretenda **alterar o horário de trabalho**, deve ser observado o preceituado no art. 217.º CT, que exige o consentimento de ambas as partes. Esta análise do número de horas de trabalho reporta-se essencialmente à capacidade que um ser humano tem para aquilatar todas as suas responsabilidades profissionais. Os países mais desenvolvidos procuram reduzir a carga horária, ainda que nesse período “exijam” concentração máxima, sem grande espaço para pausas, e, por conseguinte, aumentem o espaço privado dos seus colaboradores. Acredito que nos próximos anos estes fenómenos poderão assaltar a consciência dos gestores das empresas. Como vimos, a Lei estabelece limites máximos, mas não mínimos. Logo perspetivam-se benefícios com a tal redução horária, quando em contrapartida haja um maior foco durante tal período. À liderança caberá encontrar o equilíbrio entre estes dois polos.

⁷⁰ Suportado no artigo 209.º CT, realce-se que **este período pode ser ultrapassado** quanto aos colaboradores de entidade sem fim lucrativo ou estreitamente ligada ao interesse público (v.g. médicos, bombeiros sapadores), aos colaboradores com trabalho “acentuadamente intermitente ou de simples presença” (v.g. seguranças) ou quando seja acordo com o colaborador o regime da **isenção de horário de trabalho** (art. 218.º CT).

⁷¹ O A. pretende invocar duas perspetivas, por um lado a quantitativa “a medida da disponibilidade define-se pelo tempo em que, contratualmente, ela deve perdurar”; por outro, não esquece a vertente qualitativa a “amplitude do leque de aplicações possíveis da sua força de trabalho”.

3.3 Trabalho por Turnos e Trabalho Noturno

Estas duas modalidades de trabalho são formas “de organização do trabalho particularmente desgastante para os trabalhadores” (Amado, 2010, p. 279), porque são horas “não normais” de trabalho, podem modificar-se diária ou semanalmente, estão muitas vezes desfasadas dos horários familiares e perturbam o ritmo biológico da pessoa. Logo, os gestores devem, não só porque a Lei o exige, mas por dever de reconhecimento, criar condições mais vantajosas para estes colaboradores. Legalmente, os turnos devem ser **compostos com pessoal diferente**, sempre que o período de funcionamento ultrapasse os limites máximos do período normal de trabalho (art. 221.º CT). No que concerne ao trabalho noturno, todo o colaborador que preste 3 horas de trabalho no período noturno (entre as 0 e as 5 horas ou entre as 22 e as 7 horas, quando disposto por instrumento de regulamentação coletiva) é já considerado trabalho noturno (art. 223.º e 224.º CT). Em ambos os casos, o empregador deve **assegurar atividades de segurança e saúde** no trabalho, bem como exames de saúde gratuitos e sigilosos destinados a avaliar o seu estado de saúde, antes da sua colocação e, posteriormente, com intervalos regulares (art. 222.º e 225.º CT).

3.4 Trabalho Suplementar

O trabalho suplementar, mais conhecido por horas extras, “corresponde a um modo particular de prestação do trabalho (...) fora dos limites do horário de trabalho” (Matos, 2007). Trata-se, como reforça Amado (2010, p. 280), de “situações em que se verifica um desvio em relação ao programa normal de atividade do trabalhador”. Contudo, é uma condição excecional, pois **só é justificado** em caso de a empresa “ter de fazer face a acréscimo eventual e transitório de trabalho e não se justifique, para tal, a admissão de trabalhador” (art. 226.º e 227.º CT). É obrigatório fazer o **registo das horas extras** (art. 231.º CT), anotadas antes do início da prestação de trabalho suplementar e logo após o seu termo. Ainda assim, são aplicados limites ao número de horas extras realizadas conforme o art. 228.º CT.

Situação	N.º máximo de horas de trabalho
Microempresa ou pequena empresa	175 horas por ano
Média ou grande empresa	150 horas por ano
Trabalhador a tempo parcial	80 horas por ano
Dia normal de trabalho	2 horas
Dia de descanso semanal ou feriado	N.º de horas igual ao período normal de trabalho diário
Meio-dia de descanso complementar	N.º de horas igual a meio período normal de trabalho diário

Tabela 9 – Limite de horas do trabalho suplementar

Fonte: Própria, com base no art. 228.º CT

3.5 Retribuição

A remuneração é um dos elementos essenciais na relação laboral. Ora porque legalmente sem ela estaríamos a falar de voluntariado ou mesmo escravidão, e não de trabalho assalariado. Seja porque sem ela o colaborador não sobrevive no seu dia-a-dia. Seja porque é uma responsabilidade enorme para cada empregador⁷².

Como se verifica, a retribuição não é mais do que “o preço da mercadoria força de trabalho, enquanto obrigação capital e nuclear a cargo da entidade empregadora” (Amado, 2010, p. 305). Retribuição que pode assumir uma **vertente pecuniária** (v.g. salário, prémios, bónus) ou **em espécie** (v.g. casa, carro, telemóvel), sendo que esta última não pode ser superior à primeira (art. 259.º CT). Encerra **3 modalidades**: certa, variável ou mista (art. 261.º CT).

Para **determinar o valor da retribuição** deve ter-se em conta a “quantidade, natureza e qualidade do trabalho”, norteado pelo princípio “para trabalho igual ou de valor igual, salário igual” (art. 270.º CT). Para 2016, a **Retribuição mínima mensal garantida** que é invocada no art. 273.º CT é de 530 €. O **pagamento da retribuição** deve ser efetuado por meio de cheque, vale postal ou depósito à ordem do trabalhador (art. 276.º CT) e vence-se com base semanal, quinzenal ou mensal, sendo que deve estar à disposição do trabalhador na data do vencimento ou em dia útil anterior (art. 278.º CT).

Admitimos que a política de retribuição é uma das questões mais importantes no seio da Gestão dos Recursos Humanos. Todos somos movidos por certezas e expetativas. Nas certezas enquadrámos os nossos salários, o carro que a empresa cede, o telemóvel que atribui e tantas outras prestações em dinheiro ou espécie que salvaguardam o nosso trabalho (já analisados no ponto da Liderança e Motivação). Nas expetativas, a progressão na carreira e, v.g., mais responsabilidades, mais salário. Por isso mesmo, estar definido *à priori*, patamares, intervalos, critérios de subida, é essencial às empresas. Por exemplo, um inquérito de satisfação aos colaboradores e de expetativas pode ser um instrumento valiosíssimo para o Gestor de RH. Na tabela infra indicamos as variantes de retribuição impostas legalmente de acordo com cada condição do colaborador.

⁷² No momento das entrevistas, num qualquer processo de recrutamento, a pergunta do recrutador ao candidato “quais as tuas perspetivas salariais?” é repetida vezes sem conta. E surge, temos assistido empiricamente, a uma dúvida – deve responder-se um valor base ou líquido. Em nossa opinião, e até seguindo o n.º 2 do artigo 258.º CT, será melhor política evidenciar um valor base/bruto, mesmo que o que interesse verdadeiramente ao colaborador seja o valor que recebe no final do mês (depois do desconto da taxa de Segurança Social de 11% e de IRS conforme tabelas aprovadas). Porquanto não podemos olvidar, que acresce àquele valor a taxa de segurança social do empregador (23,75%) e esse será o valor que imagina o empregador quando estabelece a remuneração. Pois se um candidato pede 1.000€ base, o empregador tem o custo mensal de 1237,5 €, um acréscimo substancial.

Condição	Artigo	Retribuição	Observação
Subsídio de Natal	263.º	<ul style="list-style-type: none">• 1 mês de retribuição base• Proporcional ao tempo de serviço no ano de admissão, suspensão e cessação	Pago até 15 de Dezembro
Subsídio de Férias	264.º	<ul style="list-style-type: none">• No período de férias, vencimento base normal (exceto subsídio de alimentação)• Retribuição base corresponde à duração mínima de férias (22 dias)	Pago antes do início do período de férias e proporcionalmente em caso de gozo interpolado
Isenção de Horário	265.º	<ul style="list-style-type: none">• Fixado por Instrumento de regulamentação coletiva <p><i>Ou na sua falta, ao valor não inferior:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Uma hora de trabalho suplementar por dia;• Duas horas de trabalho suplementar por semana,	
Trabalho noturno	266.º	Acréscimo de 25 % relativamente ao pagamento de trabalho equivalente prestado durante o dia	
Trabalho suplementar	268.º	Pago pelo valor da retribuição horária ⁷³ com acréscimos: <ul style="list-style-type: none">• 25% pela primeira hora ou fração desta• 37,5% por hora ou fração subsequente• 50% por cada hora ou fração, em dia de descanso semanal ou feriado	
Trabalho em dia de feriado	269.º	<ul style="list-style-type: none">• descanso compensatório com duração de metade do número de horas prestadas <p><i>ou cabendo a escolha ao empregador</i></p> <ul style="list-style-type: none">• acréscimo de 50% da retribuição correspondente	

Tabela 10 – Retribuições impostas pela Código do Trabalho

Fonte: Própria, com base nos artigos indicados

3.6 Local de Trabalho

A localização onde o colaborador presta a sua atividade, além de ser considerada “um elemento fulcral do contrato de trabalho” (Amado, 2010, p. 249), tem merecido atenções dos Gestores de RH pela sua atual “relatividade” (Fernandes, 2014), onde surgem novos espaços que fogem ao controlo presumido por parte do empregador (v.g o teletrabalho).

O local de trabalho é fixado através de contrato de trabalho (art. 193.º CT), logo pressupõe-se que resulta de acordo entre as partes. De qualquer forma, e nomeadamente nas profissões mais fabris ou administrativas, esse espaço confinar-se-á às instalações, armazéns, fábricas ou semelhantes do empregador. Nesta medida, apesar de fixado no contrato, não estamos, em nosso ver, perante um verdadeiro acordo entre as partes. De modo contrário, fenómenos de trabalho em casa, idealizam o mútuo acordo. Em qualquer dos casos poderá dar-se uma “amplitude” maior ou menor, seja um país (imagine-se um comercial que percorre diferentes

⁷³ De acordo com o art. 271.º CT a retribuição horária é calculado obedecendo à fórmula $(Rm \times 12) : (52 \times n)$, em que Rm é o valor da retribuição mensal e n o período normal de trabalho semanal.

idades) ou de um “certo compartimento em determinado edifício” (Fernandes, 2014) – ou seja, uma certa “elasticidade”⁷⁴ do fenómeno. Fixado o local, este **pode ser alterado**, temporária (máximo 6 meses) ou definitivamente, em caso de “mudança ou extinção, total ou parcial” do local ou quando seja exigido pelo interesse da empresa desde que não implique “prejuízo sério para o trabalhador” (n.º 2, art. 194.º CT). Os **custos das despesas** dos colaboradores decorrentes de acréscimo de custo de deslocação ou mudança de residência devem ser suportados pelos empregadores (n.º 4, art. 194.º CT). Focar que, quando a **transferência seja definitiva**, o trabalhador pode resolver o contrato comprovando “prejuízo sérios” e tendo direito à indemnização referente ao despedimento coletivo (n.º 5, art. 194.º CT e art. 366.º CT). A Lei exige ainda que o colaborador transferido deva ser **informado, por escrito, com antecedência** de 8 (temporária) ou 30 dias (definitiva), com respetiva fundamentação e duração (art. 196.º CT).

3.7 Férias⁷⁵

O período de pausa para férias é na ótica de Amado (2010, p. 285) “tempo de recuperação de energias, (...) num tempo da autodisponibilidade do trabalhador-pessoa-cidadão”. Período esse constitucionalmente protegido⁷⁶ e que permite ao colaborador “recuperar física e psiquicamente” do seu trabalho (Matos, 2007). Ao mesmo tempo, visa proporcionar aos colaboradores a integração na vida social, familiar e individual, consagrando, em última instância, a própria dignidade da pessoa humana.

As férias reportam-se ao trabalho realizado no ano anterior, nascendo a 1 de janeiro (art. 237.º CT). A Lei estipula **22 dias úteis** de duração mínima, que em regra não são **renunciáveis**, exceto no excedente a 20 dias úteis, mantendo o seu pagamento e recebendo o corresponde a férias vencidas (art. 238.º CT). No **ano de admissão** (art. 239.º CT) o colaborador tem direito, ao fim de 6 meses “completos de execução do contrato”, a 2 dias por cada mês de contrato, num máximo de 20 dias. Caso o colaborador inicie funções depois de Julho (não cumprindo os 6 meses), as férias podem ser gozadas até 30 de junho do ano subsequente, contudo nesse ano não poderá gozar mais de 30 dias. **O remanescente ou em caso de acumulação por outro motivo** poderão ser gozados até 30 de Abril do ano civil seguinte, com acordo entre

⁷⁴ Apesar de elástico e relativo, somos da opinião que não se poderá confrontar o colaborador com uma total indeterminação na indicação do seu local de trabalho. A determinação ou determinabilidade do local de trabalho, assim como as suas funções, é uma questão “incontornável” para Amado (2010: 252).

⁷⁵ Material de apoio em Anexo, Documento 22 – Pedido de Marcação de Férias.

⁷⁶ Recorde-se que o art. 59, n.º 1, alínea d), da CRP consagra que todos os trabalhadores, sem distinção alguma têm direito: d) Ao repouso e aos lazeres, a um limite máximo da jornada de trabalho, ao descanso semanal e a férias periódicas pagas.

empregador e trabalhador (art. 240.º CT). A **marcação de férias** (art. 241.º CT) é feita, mediante acordo, até 15 de Abril, mantendo-se afixado o mapa de férias na empresa até 31 de Outubro. Quando este não seja acordado, cabe ao empregador marcar as férias, ouvindo os representantes dos colaboradores. O **gozo das férias** pode ser interpolado, mas pelo menos 10 dias úteis consecutivos devem ser gozados. O art. 242.º CT permite o **encerramento do estabelecimento para férias**, com duração máxima de 15 dias consecutivos, entre 1 de Maio e 31 de Outubro ou superior a 15 dias e/ou fora daquele período quando fixado por instrumento de regulamentação coletiva. Sempre que o colaborador, no período de férias, pretenda **exercer outra atividade**, é exigida a autorização do empregador, a não ser que já a exercesse antes desse período (art. 247.º).

3.8 Faltas

A noção de falta pressupõe, na esteira de Amado (2010, p. 299), a conjugação de um “elemento material (ausência física do local de trabalho) e de um elemento normativo (durante o período de trabalho devido).” Mas nem todas as ausências têm as mesmas implicações ou consequências. Pois bem, o art. 249.º CT assume a existência de **faltas justificadas**⁷⁷ (v.g. 15 dias por altura do casamento ou por falecimento de cônjuge, parente ou afim) e de **faltas injustificadas** (todas as que não constam nas alíneas do artigo referido). Estamos perante um fato jurídico de carácter **imperativo**, conforme as repercussões que escrevemos supra (art. 250.º CT). Todas as **“ausências previsíveis”** devem ser comunicadas ao empregador, com a indicação do motivo justificativo, com antecedência de 5 dias. Sempre que não se encontre tal previsibilidade, “a comunicação é feita logo que possível”. Quinze dias após a comunicação de ausência, o empregador pode **exigir prova do fato invocado para a justificação** (art. 253.º e 254.º CT). Destaque para as **ausências justificadas por declaração médica**, que quando fraudulentas constituem justa causa de despedimento (n.º 4, art. 254.º CT). As **faltas justificadas** em princípio não afetam qualquer direito do colaborador, exceção feita às alíneas a) a e) do art. 255.º CT; **já as injustificadas**, violam o dever de assiduidade (constante da alínea b), n.º 1, do art. 128.º CT), implicam a perda de retribuição do período correspondente, sendo o mesmo não contabilizado para efeitos de antiguidade (art. 256.º CT).

⁷⁷ Para adicional esclarecimento dos fatos que encerram faltas justificadas sugerimos a leitura do art. 249.º, 251.º, 91.º, 49.º, 50.º, 252.º e 409.º CT.

3.9 Feriados

Os feriados celebram dias de “especial significado (no plano político, histórico, religioso, etc.)” ou “acontecimentos com projeção nacional ou local” (Amado, 2010, p. 283). São um “desvio ao nexo sinalagmático do contrato de trabalho” (Matos, 2007), em que se não trabalha, mas ainda assim se tem direito à retribuição⁷⁸.

Cada colaborador tem, à partida, direito a **14 ou 15 feriados por ano**. Treze são os que estão inscritos na nova redação do art. 234.º CT; outro relaciona-se com o feriado municipal do local de trabalho; e ainda há a terceira-feira de Carnaval, inscrita facultativamente no contrato de trabalho ou instrumento de regulamentação coletiva de trabalho. Lançamos duas questões: além destes feriados as empresas devem dar folga no dia de Carnaval, na segunda-feira depois do Domingo de Páscoa, no dia 24 e 31 de Dezembro ou outros? Ou se, como fazem muitos países, os feriados que aconteçam ao fim-de-semana devem ser transpostos para o dia útil seguinte? Dizemos sem rodeios: acreditamos que esse aumento de dias sem trabalho, apesar dos respetivos custos para a empresa, somam fatores de motivação e reconhecimento do colaborador. Acreditamos que, de forma geral, tais folgas não afetam enormemente a sua produção, além de que muitos tenderão a honrar as suas responsabilidades profissionais nos dias antecedentes.

3.10 Maternidade e Paternidade

A natalidade é um dos maiores problemas sociais que Portugal vive, apesar de dados de 2015 indicarem que houve mais nascimentos quando comparados com os de 2014. Muitas discussões têm levado, Governos e Oposição, ao longo de diferentes mandatos, a encetar esforços para colmatar tal realidade. Por isso, valerá a pena analisar alguns dos artigos que se encontram na Subsecção IV, Secção II, do Capítulo I do CT. O art. 33.º CT expõem desde logo que a maternidade⁷⁹ e a parentalidade constituem **valores sociais eminentes**, assegurando um carácter constitucional a este fato jurídico⁸⁰. E no art. 35.º firma um conjunto alargado de direitos atribuídos nestas situações. De seguida, o art. 36.º CT define o que entende por

⁷⁸ Leal Amado fala de uma exoneração do dever de prestar trabalho.

⁷⁹ Realce-se que o Código do Trabalho só por uma vez utiliza a palavra “maternidade”. Trazemos à colação este facto apenas para chamar a atenção que quando usada a palavra “paternidade” ou “parentalidade” pelo CT pode estar em causa tanto os direitos da mulher-mãe como do homem-pai.

⁸⁰ O art. 68.º da CRP defende no n.º1 que “Os pais e as mães têm direito à protecção da sociedade e do Estado na realização da sua insubstituível acção em relação aos filhos, nomeadamente quanto à sua educação, com garantia de realização profissional e de participação na vida cívica do país.” No n.º 2 exorta-os como “valores sociais eminentes”; e no n.º 3 que “As mulheres têm direito a especial protecção durante a gravidez e após o parto, tendo as mulheres trabalhadoras ainda direito a dispensa do trabalho por período adequado, sem perda da retribuição ou de quaisquer regalias”.

trabalhadora grávida, puérpera e lactante, pois, mediante cada momento, direitos e deveres serão diferentes; e no art. 39.º CT enquadra as **4 modalidades de licença parental**: inicial, inicial exclusiva da mãe, inicial a gozar pelo pai por impossibilidade da mãe e exclusiva do pai.

Modalidade de Licença	Artigos	Duração	Observações
Inicial	40.º	120 ou 150 dias consecutivos ⁸¹	<ul style="list-style-type: none">• Mãe e pai (pode ser em simultâneo)• Gozo após o parto• A mãe tem que gozar no mínimo 6 semanas de licença a seguir ao parto – 41.º/2 CT• Acréscimo de 30 dias por cada gémeo, além do 1.º filho• Em caso de partilha de licença, entrega de declaração conjunta do prazo de licença até 7 dias após o prazo ao empregador• A licença suspende-se, a pedido do progenitor, quando haja internamento da criança ou do progenitor
Inicial exclusiva da mãe	41.º	Até 30 dias	<ul style="list-style-type: none">• Só Mãe• Gozo antes do parto• Os dias gozados, são descontados à duração da licença inicial da mãe• Comunicação ao empregador com antecedência de 10 dias ou logo que possível (caso de urgência) com data previsível do parto
Inicial a gozar pelo pai por impossibilidade da mãe	42.º		<ul style="list-style-type: none">• Período do art. 40.º ou remanescente do outro por:<ul style="list-style-type: none">- Incapacidade física ou psíquica do progenitor que estiver a gozar a licença, enquanto esta se mantiver- Morte do progenitor que estiver a gozar a licença.• Licença mínima de 30 dias para o pai, em caso de morte ou incapacidade da mãe
Exclusiva do pai	43.º	15 dias úteis ⁸²	<ul style="list-style-type: none">• Seguidos ou interpolados nos 30 dias seguintes ao nascimento (sendo 5 consecutivos logo após o nascimento)• + 10 dias seguidos ou interpolados, se gozados em simultâneo com o gozo da licença parental inicial por parte da mãe• + 2 dias por cada gémeo, além do primeiro

Tabela 11 – Modalidades de licença de paternidade e sua duração

Fonte: Própria, com base nos artigos indicados

Antes mesmo do parto, e para **consultas pré-natais**, a trabalhadora grávida tem direito às mesmas pelo tempo e número de vezes necessários, ainda que a lei preveja que tal

⁸¹ Artigos apresentados já com a alteração constante da Lei n.º 120/2015 de 1 de setembro, que Procede à nona alteração ao Código do Trabalho, Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro, disponível em http://cite.gov.pt/asstscite/downloads/legislacao/Lei_120_2015.pdf

⁸² Ver nota anterior.

necessidade possa ser garantida fora do horário de trabalho. **Já o pai** tem direito a 3 dispensas do trabalho (art. 46.º CT). Após o parto, e conforme o art. 47.º e 48.º CT, a mãe tem direito a **dispensa para amamentação ou aleitação**, durante o período que estas durarem, em dois períodos distintos, com duração máxima de uma hora diária cada. As trabalhadoras grávidas têm dispensa de realizar **trabalho suplementar**, bem como de **período noturno** entre as 20h e as 7h do dia seguinte, consoante o art. 59.º e alíneas a) a c) do art. 60.º CT. Os artigos 44.º a 65.º CT realçam outras regras, de aplicação menos generalizada, mas ainda assim a ter em consideração em outros fóruns.

3.11 Cessação de Contrato de Trabalho⁸³

Amado (2010, p. 363) apresenta quase uma verdade la Palice: “cedo ou tarde a relação jurídico-laboral acaba por se extinguir, produzindo-se então a rutura definitiva do vínculo contratual.” E este fenómeno não tem que ser sempre negativo pense-se, v.g., na passagem à reforma voluntária por parte do colaborador. De qualquer forma, e atendendo aos ainda altíssimos níveis de desemprego, a cessação de um contrato de trabalho assume não só preocupações legais, mas também questões sociais. É sempre uma tarefa sensível as dos Gestores de RH, por isso mesmo devem ser acauteladas as expetativas firmadas com os colaboradores e a comunicação interna ganha uma força exponencial no caso. Sempre suportada pela legalidade, estamos em crer que esta experiência pode ser tanto menos “traumatizante” quanto mais frontal, direta e transparente for tal comunicação. O art. 340.º CT elenca as 8 modalidades para a cessação de um contrato.

a) Caducidade (art. 343.º a 348.º CT)

A **caducidade ocorre** nos contratos a termo (certo ou incerto) verificando-se o seu termo, ou seja, o prazo ou o fato que lhe deu causa e justificação; por impossibilidade de o colaborador prestar ou o empregador receber a prestação de trabalho; ou com a reforma do colaborador.

b) Revogação (art. 349.º e 350.º CT)

É o **acordo celebrado entre o colaborador e o empregador** no sentido de fazer cessar um contrato de trabalho. Deve mencionar a data de celebração e de cessação, podendo acordar sobre alguns efeitos dentro dos limites da lei (v.g. compensações, que por lei não seriam devidas). Até 7 dias após a celebração, o acordo pode ser revogado pelo colaborador.

⁸³ Material de apoio em Anexo, Documento 25 – Cessação de Contrato de Trabalho.

c) Despedimento por facto imputável ao trabalhador (art. 351.º a 358.º CT)

Estamos perante os fenómenos de justa causa de despedimento, ou seja, **o comportamento culposo do trabalhador** que, pela sua gravidade e consequências, torne imediata e praticamente impossível a subsistência da relação de trabalho. No ponto do Processo Disciplinar densificaremos esta realidade.

d) Despedimento coletivo (art. 359.º e 365.º CT)

O despedimento coletivo ocorre com a cessação de contratos de trabalho promovida pelo empregador e operada simultânea ou sucessivamente no período de três meses, **entre 2** (microempresa e de pequena empresa) **e 5 trabalhadores** (média ou grande empresa). Para tal tem que se fundamentar no **encerramento de uma ou várias secções** ou na **redução do número de trabalhadores** determinada por **motivos de mercado, estruturais** ou **tecnológicos**.

e) Despedimento por extinção de posto de trabalho (art. 367.º a 372.º CT)

É a cessação de contrato de trabalho **promovida pelo empregador** e fundamentada na **extinção de posto de trabalho**, devida a **motivos de mercado, estruturais ou tecnológicos**, relativos à empresa. Têm que ser verificados os **requisitos do art. 368.º CT**.

f) Despedimento por inadaptação (art. 373.º a 380.º CT)

Este despedimento é promovido pelo empregador e fundamentado na **inadaptação superveniente do trabalhador** ao posto de trabalho, ou seja, redução continuada de produtividade ou de qualidade, avarias repetidas nos meios afetos ao posto de trabalho e/ou riscos para a segurança e saúde do trabalhador, de outros trabalhadores ou de terceiros (art. 374.º CT)

g) Resolução pelo trabalhador (art. 394.º a 399.º CT)

Para que haja a resolução do contrato, o trabalhador tem que **apresentar justa causa** para o mesmo, v.g., falta de pagamento de retribuição, aplicação de sanção abusiva ou ofensas à integridade física e moral (alíneas do n.º 2, art. 394.º CT).

h) Denúncia pelo trabalhador (art. 400.º e 403.º CT)

Neste caso, a qualquer altura, sem que necessite de justa causa, o colaborador pode fazer cessar o seu contrato de trabalho, mediante aviso prévio.

Vistas sumariamente cada uma das modalidades, vejamos nas tabelas infra, os requisitos legais quanto ao prazo para pré-aviso e valores de compensações em cada modalidade.

Tipo de Contrato	Artigo	Prazo	Pré-aviso/dias	Observações
Termo Certo ⁸⁴	344.º	n.a.	15	Empregador
			8	Colaborador
Termo Incerto ⁸⁵	345.º	< 6 meses	7	Empregador
		6 meses a 2 anos	30	
		> 2 anos	60	
Revogação	349.º	Se há um acordo, para a cessação, também o há para a data da mesma		
Justa Causa	351.º	Prazo constante do processo disciplinar		
Despedimento coletivo	363.º	Pré-aviso Antiguidade < 1 ano – 15 dias 1 a 5 anos – 30 dias 5 a 10 anos – 60 dias > 10 anos – 75 dias		Empregador comunica às Comissões representativas dos trabalhadores ou, na sua falta, aos trabalhadores
Despedimento por extinção de posto de trabalho	371.º			
Despedimento por inadaptação	378.º			
Resolução pelo trabalhador	395.º	-	30 dias ⁸⁶	A contar do conhecimento dos factos
Denúncia pelo trabalhador	400.º	> 2 anos	30 dias	Colaborador com contrato a Termo Indeterminado
		< 2 anos	60 dias	
		> 6 meses	30 dias	Colaborador com contrato a Termo Certo
		< 6 meses	15 dias	

Tabela 12 – Pré-aviso para comunicação de cessação de contrato

Fonte: Própria, com base nos artigos indicados

⁸⁴ Prazo para o final do prazo estipulado ou da sua renovação. Diferente do art. 400.º CT.

⁸⁵ Idem.

⁸⁶ Este prazo dilata-se para 60 dias quando a justificação seja o não pagamento de retribuição.

Condição⁸⁷	Artigo	Valor	Observações
			<ul style="list-style-type: none"> • <u>De retribuição base e diuturnidades por ano completo de antiguidade</u> • <u>Calculada sempre nos termos do art. 366.º</u>
Termo Certo	344.º	18 dias	-
Termo Incerto	345.º	18 dias	Nos primeiros 3 anos de contrato
		12 dias	Por cada ano completo, nos anos subsequentes
Morte de Empregador	346.º	12 dias	Responde o património da empresa
Extinção de Pessoa Coletiva	+ 366.º		
Revogação	349.º	À partida não há, a menos que as partes o acordem	
Justa Causa	351.º	Se é por fato imputável ao colaborador, não há lugar a compensação	
Despedimento Coletivo	366.º	12 dias	<ul style="list-style-type: none"> • Valor não superior a 20x o SMN • Valor não pode ser superior a 12x a retribuição base mensal e diuturnidades
Despedimento por extinção de posto de trabalho	372.º	12 dias	Remissão para art. 363.º/4/5 e 364.º a 366.º CT
Despedimento por inadaptação	379.º		
Resolução pelo trabalhador	396.º	Entre 15 e 45 dias Mín. 3 meses	Depende do grau de ilicitude do comportamento
Denúncia pelo trabalhador	-	Se é o próprio colaborador que cessa o contrato, não tem direito a qualquer compensação	
Condição	Artigo	Valor	Observações
Subsídio de Férias	245.º	Férias vencidas e não gozadas Proporcionais ao tempo de serviço no ano da cessação	
Subsídio de Natal	263.º	Proporcional ao tempo de serviço	

Tabela 13 – Compensações remuneratórias em função da cessação de contrato (atual)

Fonte: Própria, com base nos artigos indicados

Destaque ainda para outras obrigações acessórias, como a **entrega de documentos ao colaborador** (art. 341.º CT) que comprovam as funções daquele colaborador na empresa com a qual cessa o seu vínculo contratual; ou em plano inverso, a **devolução pelo colaborador dos instrumentos de trabalho cedidos** (art. 342.º CT). O art. 381.º e seguintes CT garantem a

⁸⁷ Nota para dois regimes transitórios imposto pelo art. 5.º (para o art. 366.º) e art. 6.º da Lei n.º 69/2013, de 30 de Agosto (contratos a termo - art. 344.º/2, 345.º/4 e 366.º/6 CT), que exige cálculos diferentes.

proteção dos colaboradores contra ilicitudes no despedimento, por motivos políticos, ideológicos, ou declarado improcedente ou mesmo sem o respetivo procedimento.

As políticas e processos que se seguem, só por si, exigiriam outros Projetos de Mestrado, não fosse todo o seu potencial discursivo, temático e controverso. Ainda assim, não quisemos deixar de fora alguns, recorrendo a sucintos apontamentos que podem ajudar a formalizar as suas regras, sendo armas estratégicas nos Departamentos de RH.

4. Políticas de Gestão de Recursos Humanos

4.1 Política de Não Discriminação, *Bullying* e Assédio

A Empresa está comprometida em preservar um ambiente de trabalho e relações laborais livres de toda e qualquer discriminação, atitudes de *bullying* ou assédio. O objetivo desta política é elencar atitudes e comportamentos capazes de substanciar práticas discriminatórias, *bullying* e assédio e quais as ações que a Empresa preconiza para dirimir tais situações.

Esta política deve ser integralmente cumprida pelos colaboradores no decorrer da sua relação laboral, locais de trabalho e outros, sempre que ao serviço da Empresa. É de extensível aplicação ao relacionalmente com todos os terceiros que tenham relações com a Empresa, nomeadamente, fornecedores, clientes, consultores e demais entidades públicas e privadas.

A Empresa reconhece o direito de todos os colaboradores serem tratados com justiça, dignidade e respeito, promovendo um ambiente de trabalho livre de discriminação, *bullying* e assédio. A cada colaborador cabe a obrigação de estar consciente dos efeitos do seu comportamento sobre outras pessoas. Os artigos 23.º e 24.º do CT legislam esta matéria.

A Empresa compromete-se a tratar todos os casos que consubstanciem tais práticas de forma eficaz, eficiente e rápida. Os casos em que fique comprovado que a repetição e/ou frequência dos comportamentos praticados causem problemas emocionais e relacionais no seio organizacional ou em determinada pessoa, incorrerão em processo disciplinar, o qual, em última análise, pode consumir na dispensa do colaborador transgressor. É imperativo que todos os colaboradores respeitem a dignidade e a individualidade de cada colega!

Definição

Discriminação, *Bullying* e Assédio são todos os atos e comportamentos físicos ou verbais que, praticados de forma repetida, levem a condutas indesejáveis e inaceitáveis porque considerados ofensivos, humilhantes ou intimidantes.

Na Empresa não há margem para atitudes discriminatórias em razão da raça, crença religiosa, origem étnica, género, orientação sexual, idade, estado civil, deficiência ou outra.

São consideradas condutas indesejáveis e inaceitáveis, nomeadamente, insultos verbais ou por escrito, o contato físico, gestos, piadas, exibição de imagens, bandeiras/emblemas, grafite ou outro instrumento que afirme ou sugira atitudes preconceituosas que sejam ofensivas para os colegas de trabalho.

Outros exemplos de comportamento inaceitáveis incluem:

- Insultos pessoais e achincalhamentos;
- Críticas injustificadas e persistentes;
- Humilhação pública ou privada;
- Gritar com escárnio com colegas em público e / ou privado;
- Raiva instantânea, muitas vezes sobre questões triviais;
- Delegação de tarefas e responsabilidades humilhantes e injustificadas;
- Estabelecimento de prazos impossíveis;
- Dificultar o acesso a informações essenciais para o colaborador;
- Agressões, intimidações e ameaças em geral.

Assédio sexual

É todo o tipo de coação de carácter sexual praticada por pessoa teoricamente em posição de superioridade, face a outra. São exemplos:

- Gestos sexuais;
- Apresentação de material sexualmente sugestivo como objetos, fotografias, calendários, entre outros;
- Envio de correspondência de cariz sexual ou pornográfica, independentemente do veículo utilizado;
- Comentários sexuais indesejados ou piadas;
- Contato físico indesejado.

Em nenhum momento se poderá considerar como taxativos os exemplos supra, sendo apenas um guia para os colaboradores.

Meios de Comunicação

Todos os comportamentos tidos por discriminatórios, *bullying* ou assédio devem ser imediatamente comunicados aos superiores hierárquicos. Estes poderão ser comunicados:

- **Verbalmente:** através de comunicação oral, que permitirá alcançar a resolução de conflitos de forma mais eficaz e célere;
- **Por escrito:** através de documento escrito enviado ao Dep. de RH, apresentando os fatos e comportamentos suscetíveis de consumir atos inadequados.

A avaliação de cada solução será da responsabilidade do Departamento de RH, atuando de forma reservada, célere e eficaz. As sanções face a atitudes consideradas inadequadas ao abrigo desta política são as que resultarem do processo disciplinar instaurado. O colaborador que remeter queixa claramente infundada, falsa ou com intuito de denegrir a imagem de colega ou da empresa, no âmbito desta política, poderá incorrer em procedimento disciplinar.

4.1 Política de Dispositivos Móveis

Introdução

A Política de Dispositivos Móveis apresenta as regras e procedimentos de utilização de dispositivos móveis cedidos temporariamente pela Empresa aos seus colaboradores no âmbito das suas funções profissionais.

Por dispositivos móveis compreende-se todo o aparelho eletrónico de comunicação ou processamento de dados que permite ao seu utilizador efetuar/receber chamadas e mensagens, aceder à internet, processar textos, ler documentos, captar imagens e vídeos, ou outros derivados das suas funcionalidades. São exemplos, nomeadamente, telemóveis, computadores portáteis, Tablets, iPads, bem como carregadores, capas, auriculares, ponteiros, canetas eletrónicas, suportes ou quaisquer outros componentes e acessórios

Regras

Sempre que a Administração/RH autorize a cedência de dispositivo móvel a um colaborador deve ser preenchido, assinado em duplicado e entregue ao trabalhador o Documento 23 - Autorização de Cedência Temporária de Dispositivo Móvel (anexo).

No momento da cedência de dispositivo móvel deve ser preenchido, assinado em duplicado e entregue ao trabalhador o Documento 24 – Tarifário associado ao Dispositivo Móvel.

Para os devidos efeitos e após assinatura do colaborador, o Documento 23 e 24 são termos de informação e aceitação das condições de tarifário associado ao dispositivo cedido.

O colaborador será informado por carta sempre que ultrapassar o tarifário associado ao seu dispositivo móvel e do valor em excesso a pagar, fazendo prova do sucedido e valores a fatura

correspondente ao dispositivo. O colaborador notificado dispõe de 20 dias úteis a contar da data da informação para saldar o valor em excesso junto do Departamento de RH.

Perda, furto ou dano de dispositivo móvel

O colaborador detentor de dispositivo móvel deve ser diligente e responsável na sua utilização e conservação. Em caso de perda, furto ou dano de dispositivo cedido, o colaborador deve informar a Administração/RH e/ou o Responsável TI da ocorrência no máximo de 48 horas a contar do fato ou do seu conhecimento. Se o prazo anterior não for cumprido, o colaborador poderá ser responsável por prejuízos associados à falta de informação. O colaborador poderá ser responsabilizado, em parte ou no todo, pelo custo de substituição ou reparo do dispositivo quando fique provado que concorreu para a perda, furto ou dano do dispositivo.

Uso de dispositivos em veículos

A Empresa não se responsabiliza por qualquer infração em consequência do uso de dispositivo móvel cedido ou próprio no ato de condução de veículos da empresa ou próprios. O uso de dispositivo incorre numa infração grave, punível com coima € 120 a € 600⁸⁸. É expressamente proibido escrever mensagens e/ou aceder à internet enquanto conduz.

Uso de dispositivo para fim privado

O dispositivo cedido destina-se eminentemente a fins profissionais e aos interesses da Empresa. De forma razoável, moderada e justificada, o colaborador pode usar o dispositivo para fins pessoais. Ainda assim, os custos em excesso, quando a finalidade do uso seja eminentemente pessoal, serão da responsabilidade do colaborador.

Devolução de dispositivos

Todo o dispositivo móvel, componente ou acessório cedido temporariamente ao colaborador está em sua posse e responsabilidade, continuando a ser propriedade da Empresa. Sempre que se justifique e a todo o momento, a Administração/RH pode exigir a devolução do dispositivo cedido. No momento da cessação do vínculo contratual entre colaborador e empresa, o colaborador deve entregar à Administração/RH todos os dispositivos, componentes ou acessórios cedidos. Deve ser preenchido o último campo do Documento 23.

⁸⁸ Artigo 84.º do Código da Estrada, Lei n.º 72/2013, de 3 de setembro.

4.2 Política de Recrutamento e Seleção

Acreditamos que um dos pontos mais importantes numa empresa é o recrutamento e seleção, na exata medida em que uma má escolha se pode tornar uma dor de cabeça imensa; e uma ótima escolha pode ser auspiciosa do sucesso. “Recruitment has emerged as arguably the most critical human resource function for organizational survival and success” (Taylor, 2000, p. 4). Nesta senda, para Stiles (2011, p.2) “recruiting and retaining the best employees” é uma das tarefas mais importantes da Gestão de RH, mas, igualmente, uma das mais difíceis. Assim, os responsáveis pelos RH devem ter sempre presente algumas questões como: 1. Quais as necessidades da nossa empresa quanto a pessoas? 2. Quem conseguiremos encontrar no mercado? 3. Como devo realizar o processo de recrutamento? Por isso mesmo, “selecting the most suitable candidate from the pool of candidates”, como ensina Amos (2010, p. 120), nem sempre é tarefa fácil⁸⁹. Contudo, não é nosso propósito aqui e agora detalhar esta realidade. Já muito fomos dizendo nas partes introdutórias deste projeto. Assim, predispono-nos a lançar mão apenas de um pequeno processo teórico que idealizámos para as fases do processo de recrutamento e seleção, suportando a realidade com os Documentos 1 a 3 em anexo.

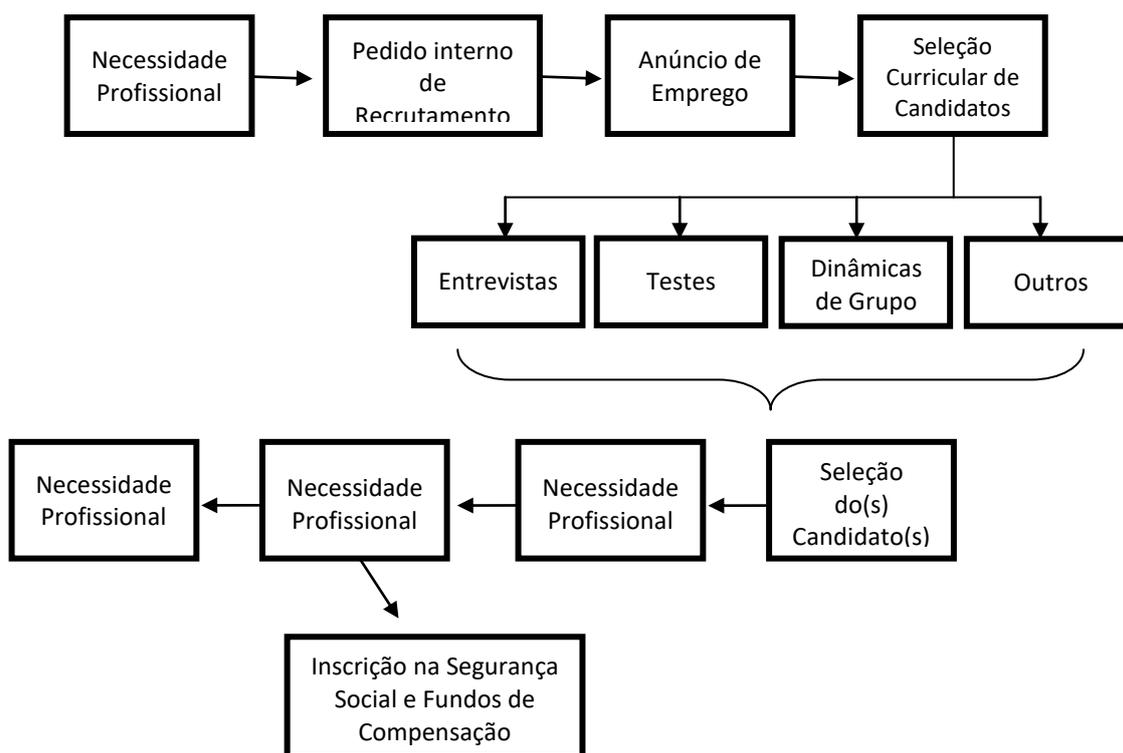


Imagem 16 – Processo de recrutamento e seleção

Fonte: Própria

⁸⁹ Trost (2010) concorre para esta ideia, dando o exemplo das entrevistas, algo tantas vezes querido nos Departamento de RH. O A. acredita que “90% of all managers believe in their ability to undertake professional interviews. Probably not more than 10% actually run good interviews”.

4.3 Processo de Destacamento⁹⁰

O destacamento acontece sempre que um empregador envia para outro país e para outra empresa um trabalhador para realizar uma atividade profissional por sua conta, por um determinado período de tempo. Os arts. 7 e 8.º CT apresentam este mecanismo.

Realce-se a ideia basilar neste instrumento – **o colaborador destacado tem direito às condições de trabalho do ordenamento jurídico português**, exceto naquelas em que o regime jurídico do “novo” local de trabalho seja mais favorável. Ou seja, a Lei quis proteger o colaborador, no sentido de inviabilizar destacamentos que o prejudicassem por ir para país com menor proteção legal que Portugal.

O destacamento deve ser **comunicado com 5 dias de antecedência** à Segurança Social e à Autoridade para as Condições do Trabalho, indicando a empresa de envio e de receção, local de trabalho, o início e termo previsível da deslocação. Destaque para as **obrigações principais** de ambas as partes serem transferidas para a empresa que recebe o colaborador, seja o dever de obediência, pontualidade, assiduidade, etc. Contudo, o dever de remuneração e prestações acessórias ficam, em princípio, no ónus da empresa que destaca.

A **legislação internacional** prevê que quando uma pessoa permanece mais de 183 dias em território estrangeiro há a transferência da sua residência fiscal. Contudo, no caso dos destacamentos, o colaborador ficará sujeito à Segurança Social portuguesa, fazendo os seus descontos em Portugal, caso assim opte. Findo o **contrato de destacamento**, o colaborador voltará à empresa que o destacou (e originário empregador) para aí continuar a desenvolver a sua atividade profissional. Esta realidade surge sobretudo nas empresas com fortes relações internacionais e que precisam de colocar colaboradores nesses países para assegurar produtos e serviços. Por experiência própria, em virtude de ser altamente bem remunerada este tipo de emigração, são muitos os colaboradores que aceitam de bom grado esta localização de trabalho. Antes da prática e dos estudos, tínhamos ideia de que esta seria sempre uma questão sensível, mas a realidade desmente em parte esta ideia. Ainda assim, as empresas devem prever com antecedência razoável esta necessidade, assegurar-se que cumprem os requisitos legais e fiscais em tais países, comunicar aos colaboradores todas as referências do destacamento, nomeadamente obrigações e condições de transferências. São realidades que a Lei não impõe, mas que o bom senso da estratégia empresarial deve assegurar.

⁹⁰ Material de apoio em Anexo, Documento 7 a 9.

4.4 Processo de Cedências Ocasionais⁹¹

A cedência ocasional consiste na disponibilização temporária de trabalhador, pelo empregador, para prestar trabalho a outra entidade, a cujo poder de direção aquele fica sujeito, mantendo-se o vínculo contratual inicial. Há uma espécie de suspensão do contrato. O trabalhador estará sujeito ao regime de trabalho aplicável ao cessionário no que respeita ao modo, local, duração de trabalho, suspensão do contrato de trabalho, remuneração, segurança e saúde no trabalho e acesso a equipamentos sociais. Ao contrário do destacamento, as responsabilidades maiores do emprego ficam do lado da empresa que recebe o colaborador. Conforme o art. 288.º e 289.º CT, a **cedência só é admissível** a colaborador com contrato de trabalho a tempo indeterminado, quando ocorra entre empresas coligadas, com a concordância do trabalhador e por períodos de 1 ano, renováveis até a um máximo de 5 anos. O contrato deve revestir forma escrita, contendo a informação prevista no art. 290.º CT. Neste caso o **pagamento da prestação trabalho** será feito pela empresa que recebe o colaborador, deixando este de fazer contribuições para a Segurança Social Portuguesa, antes no Estado onde efetivamente trabalha. O colaborador terá direito à retribuição mínima praticada pela empresa cedente ou cessionária, **nunca inferior ao valor que na altura da cedência recebia**. A cedência deve ser comunicada ao ACT com antecedência de 5 dias.

4.5 Política de Avaliação de Desempenho⁹²

Avaliar tornou-se um verbo e ação presentes na Gestão de Recursos Humanos de há alguns anos a esta parte, pois os responsáveis desta área, como já tentámos demonstrar, reconhecem que as “competências humanas” dos seus colaboradores manifestam “uma vantagem competitiva” sem precedentes no seio das suas organizações (Boas, 2009, p. xvi).

Mas porquê avaliar o desempenho dos colaboradores? Porque existem “relações positivas entre satisfação e desempenho” (Cunha, 2012, 38); assegura um clima de trabalho de respeito e confiança entre as pessoas; encoraja as pessoas a assumirem responsabilidades e a definirem metas de trabalho; desenvolve um estilo de administração que é democrático, participativo e consultivo; cria um propósito de direção, futuro e melhoria contínua entre as pessoas; gera uma expectativa permanente de aprendizagem, inovação, desenvolvimento pessoal e profissional; transforma a avaliação do desempenho de um sistema de julgamento e arbitrário num processo de diagnóstico de oportunidades de crescimento.

Acreditamos que uma das maiores preocupações que deve nortear a ação do Departamento de RH é encontrar o balanceamento perfeito num processo adequado, equitativo, equilibrado,

⁹¹ Material de apoio em Anexo, Documento 10 - Contrato de Cedência Ocasional.

⁹² Material de apoio em Anexo, Documento 11 a 14.

moderadamente oneroso, que vise a performance dos colaboradores e a aceitação destes dos resultados e consequências alcançadas. É neste prisma que Amos (2010, p. 311) encerra a questão e que é densificada por Ricardo (2009, p. 1368-1369) quando acredita que a comunicação que fornece feedback da performance, direcionando comportamentos para os objetivos específicos da sua atividade, é “elemento crucial” nesta realidade.

Assim, pela mão de Chiavenato (2009, p. 247) concretizamos: avaliação do desempenho “é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro”. Avaliar face às expectativas criadas no início e durante a relação laboral (v.g. descrita na descrição de funções), centrada na potencialidade daquela função em específico concorrer para o alcançar dos objetivos estratégicos da empresa, para recompensar os resultados conquistados ou procurar melhorar a performance individual dos colaboradores. De forma sumária, elencamos algumas considerações no momento de desenhar este processo:

- i. **Tipo de avaliação:** 90º (por superiores hierárquicos) ou 360º (por superiores e subordinados hierárquicos, pares, clientes, autoavaliação);
- ii. **Intervenientes:** chefia direta, subordinados, pares e/ou chefia-geral;
- iii. **Instrumentos de avaliação:** questionários, entrevistas, fichas de avaliação e/ou grelhas de ponderação;
- iv. **Indicadores:** específicos da função e/ou gerais/comportamentais;
- v. **Periodicidade:** anual, semestral, trimestral;
- vi. **Impacto:** reconhecimento quando avaliação positiva (monetários e/ou em espécie) ou alinhamento de funções ou departamentos e formação profissional.

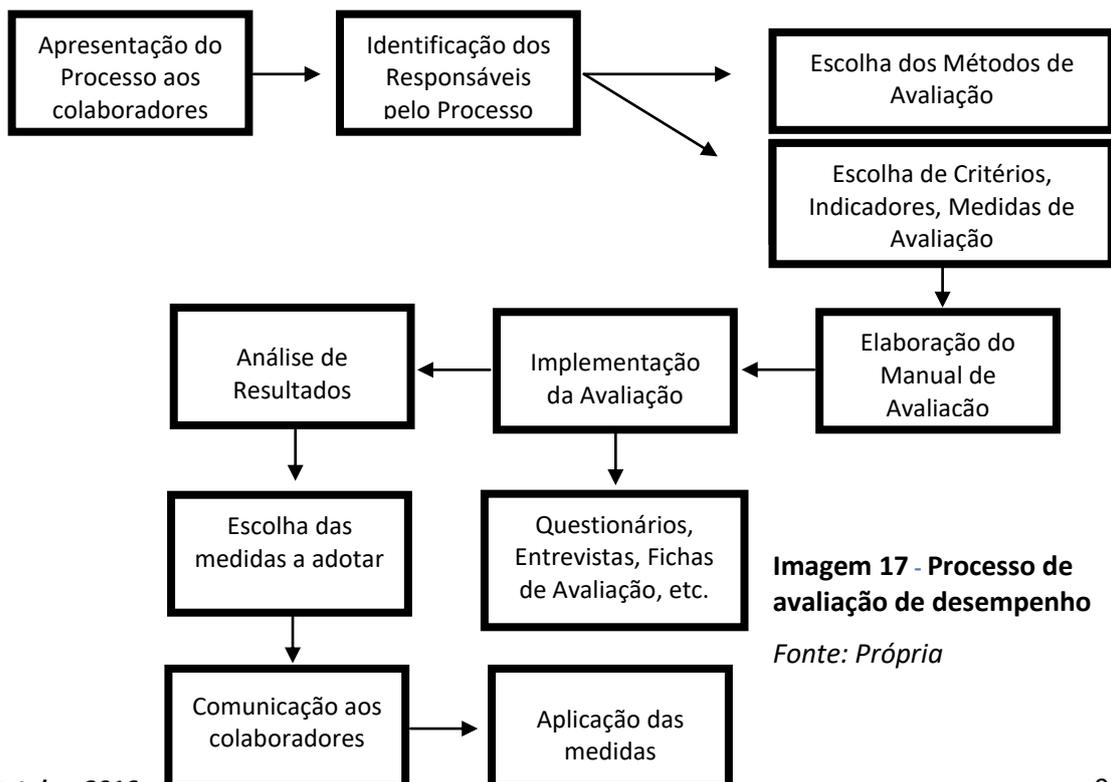


Imagem 17 - Processo de avaliação de desempenho

Fonte: Própria

4.6 Processo Disciplinares⁹³

A faculdade de um empregador instaurar e aplicar um processo disciplinar a um colaborador insere-se dentro do poder disciplinar que resulta da relação jurídica estabelecida. Na maioria das vezes encerra em si uma ideia negativa, de uma perturbação, de um acontecimento nefasto que ameaça a conexão laboral. À partida, estará em causa, pelo menos na visão do empregador, uma “infração disciplinar”, um “incumprimento contratual”, de que fala Amado (2010, p. 394), e que assumindo maior ou menor gravidade pode levar, em última análise, à cessação do vínculo contratual. Para Sousa (2014, p. 17) estamos perante “dois regimes jurídicos, o do poder disciplinar (com o tratamento das sanções que não impõem a rutura do vínculo) e o da cessação do contrato de trabalho pela via do despedimento com justa causa.” Deixamos um aviso à navegação. O processo disciplinar não exige sempre a cessação do contrato de trabalho. Sousa o diz e o artigo 328.º CT⁹⁴ o esclarece, pois só a alínea f) possibilita tal realidade.

Da análise podemos verificar que os processos disciplinares poderão conter em si uma perspetiva de prevenção “como forma de precaver futuros atos semelhantes⁹⁵” e, por isso, a repreensão oral ou registada não apresentam consequências práticas diretas à relação laboral. Transmitem antes uma ideia de disciplina, rigor e ordem que se procura em qualquer lugar profissional. As restantes, da alínea c), d) e e), imputando perdas efetivas aos colaboradores, permitem a sobrevivência da relação contratual, quase como uma “segunda oportunidade”.

Para a abertura de um procedimento disciplinar, o empregador deve ter em particular conta:

- A existência presumível de um **comportamento culposo**, a sua gravidade e consequências (art. 351.º CT);
- **Os prazos do processo**: o poder disciplinar prescreve 1 ano após a prática da infração (art. 329.º CT) ou os constantes da cronologia do procedimento nas páginas infra;
- **As sanções a aplicar**, tomando em atenção princípios de equidade, proporcionalidade e justiça (art. 328.º CT);
- As **circunstâncias agravantes** (reincidência, v.g.) e **atenuantes** (antiguidade do colaborador na casa, v.g.);

⁹³ Material de apoio em Anexo, Documento 15 a 21.

⁹⁴ Com este artigo deve ser conjugado os artigos 329.º e seguintes CT, 128.º CT Deveres do Trabalhador e 351.º CT Noção de justa causa de despedimento. Os passos relativos ao processo disciplinar são estipulados no art. 352.º ao art. 358.º CT.

⁹⁵ Por isso, Sousa (2014, p. 15) evidencia que o objetivo da sanção apurada não é tanto o ressarcir dos danos causados, mas antes o de prevenir que condutas semelhantes ocorram novamente.

- O **direito ao contraditório e à defesa dos colaboradores** (art. 352.º, 353.º ou 355.º CT) “autêntica trave-mestra do direito disciplinar” (Amado, 2010, p. 394);
- A definição do **instrutor do processo**, que pode ser advogado ou alguém sem tal percurso profissional;
- As **repercussões, custos e tempo despendido** do processo na empresa e para os colaboradores envolvidos.

O que queremos focar é que o instaurar de processo disciplinar é algo que deve ser ponderado, considerado em toda a sua amplitude, percebendo a sua necessidade e legitimidade, *à priori*. Ponto importante e de realce no caso serão os “comportamentos culposos” do colaborador que são fatores de justa causa de despedimento, a sanção mais grave. No art. 351.º CT podemos encontrar umas de carácter objetivo (alínea f), g) ou l)), outras subjetivas (as restantes). De qualquer forma, todas no mesmo grau de importância e consequência, exigem prova dos fatos mencionados no processo, estando o ónus da prova na pessoa do empregador que apresenta os fatos e a sua comprovação fáctica, testemunhal e/ou documental. Na ocorrência de um processo que prove tais comportamentos e termine num despedimento por justa causa, o colaborador não terá qualquer compensação pecuniária.

Nesta curta viagem pelo processo disciplinar resta-nos ver o processo e a sua cronologia, conforme a imagem na página seguinte, não esquecendo que um vício de forma pode pôr em causa todo o processo, mesmo que materialmente haja razões para o mesmo.

A imagem seguinte representa os passos e prazos para instaurar o Procedimento Disciplinar⁹⁶.

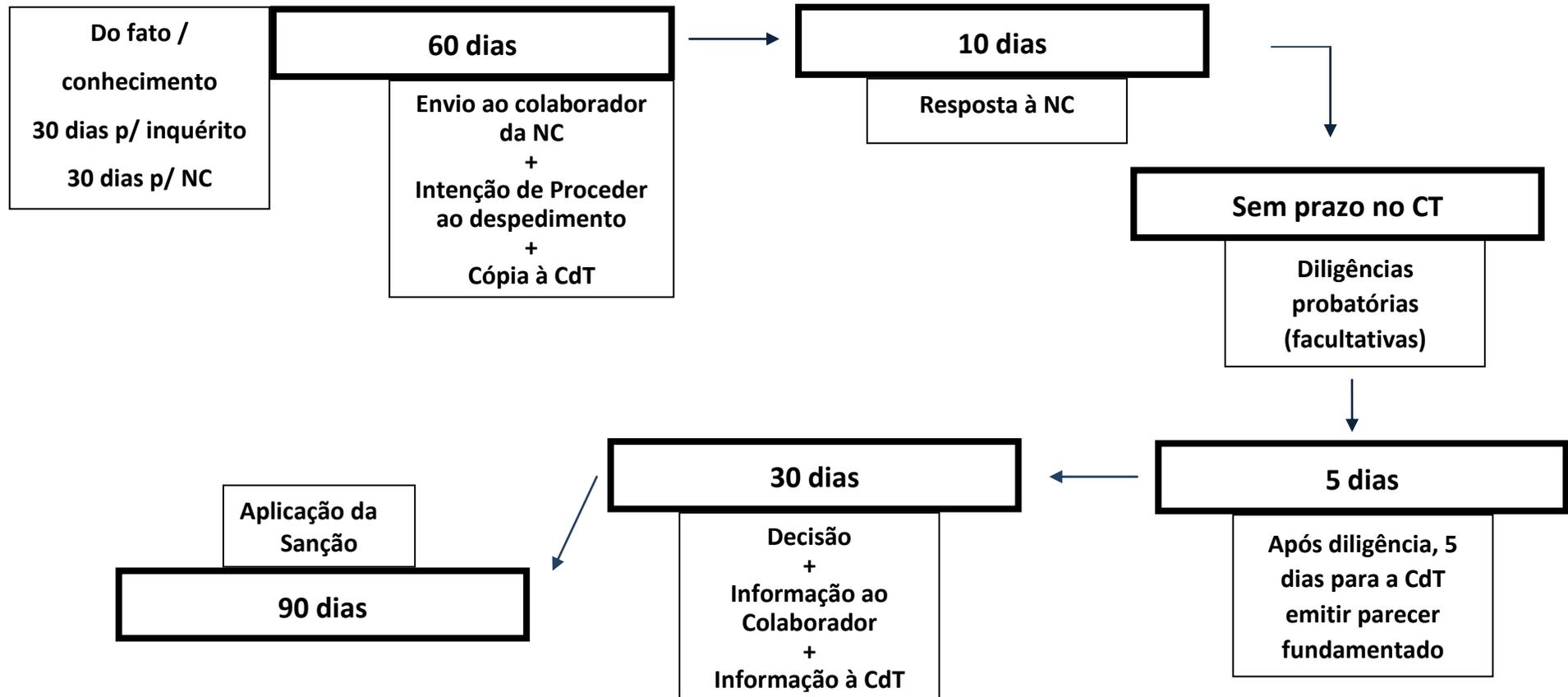


Imagem 18 – Cronologia do procedimento disciplinar

Fonte: Própria, com base no art. 329.º a 332.º CT e art. 352.º e 358.º

⁹⁶ O Direito de exercer o poder disciplinar prescreve um ano após a prática da infração e após um ano da data de instauração quando, nesse prazo, o trabalhador não seja notificado da decisão final.

Siglas NC: Nota de Culpa | CdT: Comissão de Trabalhadores

5. Conclusão

Afirmámos, desde a primeira hora, o nosso propósito: demonstrar que os colaboradores de uma empresa podem ser e são mesmo os melhores e maiores ativos de uma empresa. Ao mesmo tempo que tentámos defender esta ideia, de mãos dadas com outra de potenciação das suas capacidades e competências, trouxemos ao discurso do nosso projeto, uma vertente mais jurídica. Isto porque, analisando as dezenas de obras que consultámos, verdade seja dita que ainda se assiste a uma divisão bibliográfica entre a Gestão dos Recursos Humanos e o Direito do Trabalho que a condiciona. Nesse sentido, e como fomos explicando, não concebemos a primeira sem a segunda, ainda que não aceitemos que a segunda se sobreponha à primeira. O que defendemos com clareza é que hoje as duas são indissociáveis e portanto importante será conhecer e lançar mão de ambas.

As empresas assentam os seus arraiais na sua visão, missão, cultura, valores e objetivos estratégicos. É neste quadro primeiro e essencial que se descreve porque uma empresa existe (Junarso, 2011, p. 3). A partir daí, gravita em seu redor um equilíbrio entre a “strategic HRM effectiveness and employee productivity, cash flow, and market value”. Huselid (1997, p. 185), com este aditamento de elementos de segundo nível, começa a estipular os instrumentos e as formas de fazer crescer a empresa, onde claramente colocamos na dianteira a Gestão estratégica de RH. Num terceiro patamar, envolvemos capacidades dos próprios gestores de RH, que se assumem como líderes, ainda que não seja “empreitada fácil nem cómoda” (Rego, 2012, p. 44) e por vezes até ambivalente como relata Yukl (2010, p. 22) “the distinction between leader and follower roles does not mean that a person cannot perform both roles at the same time”; ou a comunicação que recolhe e difunde informação e se torna uma mais-valia para o desempenho e para a afirmação dos RH no universo da gestão global (Ricardo, 2009, p. 1367).

Logo de seguida, mergulhámos no mar da crise e da intervenção da Troika que no diagnóstico do memorando via na “rigidez do mercado de trabalho, (...) existência de prestações sociais generosas em caso de desemprego, e a política salarial” de valores superiores à produtividade dos colaboradores”, a base dos problemas de crescimento e de competitividade da economia. Ou seja, era a Lei do trabalho que estava em causa. Por isso mesmo se apregoou, e o Código do Trabalho consentiu, na flexigurança das normas legais, ao mesmo tempo que se procura defender a segurança dos colaboradores, numa base de proteção no emprego e prestações sociais face ao desemprego, sem prejuízo de uma questão sempre importante: custo vs. produtividade do trabalho.

Neste cenário, nem sempre feliz, não podíamos deixar de recorrer à lei para traduzir algumas inovações que a reforma de 2009 e 2013 trouxeram ao panorama legal, como por exemplo, a

questão vista da menor onerosidade no momento de cessação contratual (diminuição dos dias de compensação).

Em suma, pretendemos colocar à disposição algumas das conclusões que transpiraram neste projeto:

- O capital humano é potenciador do sucesso empresarial com as suas capacidades, talentos, esforço e dedicação;
- Sozinhos, no entanto, são um corpo estranho à organização, sendo necessária a sua adaptação à cultura e valores, à forma de estar e ser, à posição no mercado daquela;
- Aos Gestores de RH cabem várias personagens: criadores e implementadores da estratégia organizacional, líderes e comunicadores, motivadores e reflexivos, legalistas socialmente comprometidos;
- Estes viram-se confrontados com o período da *Troika*, o qual trouxe profundas revoluções em Portugal, umas temporárias, outras definitivas;
- Com ela, a nossa economia sentiu a recessão, deparámo-nos com reduções salariais ou com o aumento do número de desempregados (chegou aos 16,2% em 2013);
- Em consequência, a lei laboral tornou-se mais “amiga do mercado” com resultado na diminuição da “rigidez laboral”;
- Assim, qualquer empresa e os seus responsáveis devem estar atentos às transformações sociais e legais operadas neste período;
- Para tal, com maior ou menor formalidade e pormenorização, devem desenvolver uma Gestão estratégica de Recursos Humanos, definindo as suas Políticas e o seu Manual de Recursos Humanos, granjeando o topo da importância dentro das empresas, pela relevância em assegurar estas premissas;
- Processos de avaliação de desempenho, potenciação de talentos, identificação de problemas organizacionais e individuais constituem, importantes fontes de informação para tomadas de decisão e aumento de produtividade;
- Ao mesmo tempo e, apesar da desnecessidade de serem formados em Direito, os gestores devem estar preparados para interpretar, trabalhar e aplicar a lei laboral, não omitindo a sua força no contexto profissional e colaborativo;
- Alimentar o parceiro Capital Humano, motivá-lo e potenciá-lo; aproveitar as suas capacidades, forças e desejos; e criar uma gestão que cumpre a legislação, mas que, sobretudo, se adequa aos princípios organizacionais, são fenómenos cruciais para que se confirme na prática, o que na plenitude teórica certificámos: os Colaboradores são o supremo potenciador do sucesso empresarial.

Este projeto e tema em análise carece, como é claro para nós, de outras tantas reflexões e maior densidade em alguns dos pontos elencados. Lembremo-nos por exemplo das mudanças organizacionais destacando os esforços de implementação, na medida da percepção das razões e barreiras que os colaboradores apresentam nesses momentos; das novas tecnologias, que traduzem uma competitividade e rapidez vertiginosas nos negócios; do fenómeno que granjeia clientes, espírito de equipa e um bem-estar social crescente, assente nas atividades de responsabilidade social; ou da falta de espaço para povoar melhor o processo de avaliação de desempenho ou as políticas de qualidade, ambiente e segurança. Mas nem por isso acreditamos na incompletude do Projeto. Bem vistas as realidades, o mérito está em ser rampa de lançamento para futuros estudos, tal a sua novidade e vertente inovadora, concentrados nas pessoas, na gestão e na legalidade, capazes de fomentar novas teorias, novas práticas profissionais, novas práticas legislativas.

Os centros de atuação das empresas transformaram-se. São mais complexos, incertos, rápidos e voláteis. E é nesse contexto que Boas (2009, p. xiv) acredita que “as empresas necessitam de pessoas ágeis, competentes, empreendedoras para encarar os desafios da inovação, da concorrência e da globalização.” Concluimos com a certeza de que nenhuma organização, independentemente do seu tamanho ou área de negócio, pode existir sem pessoas, ao mesmo tempo que os gestores não alcançam o sucesso no isolamento (Amos 2008, p. 6). Porque são elas, como reforça Junarso (2011, p. 37), “the most important differentiator that sets apart winning organizations from average ones”.

O Capital Humano é fonte, esperança e guarida das organizações que crescem, marcam o mercado e atingem os seus objetivos. O Capital Humanos é criador do sucesso, porque são eles os verdadeiros protagonistas empresariais. Assim, potenciar o parceiro Capital Humano, é potenciar o sucesso empresarial.

6. Referências Bibliográficas

- AMADO, João Leal – *Contrato de Trabalho*. 2.^a Edição. Coimbra: Wolters Kluwer Portugal, 2010. ISBN 978-972-32-1781-0
- AMOS, Trevor L. [et al.] – *Human Resource Management*. 3rd Edition. Juta and Co Lda: Cape Town, 2008. ISBN 978-0-7021-7283-0
- ARMSTRONG, Michael – *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th Edition. Kogan Page: London, 2007. ISBN 0-7494-4631-5
- BAHIA, Juarez – *Introdução à Comunicação Empresarial*. Rio de Janeiro: MAUAD, 1995. ISBN 85-85756-06-3
- BOAS, Ana Alice Vilas; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes – *Gestão Estratégica de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. ISBN 978-85-352-3453-4
- BRÁS, Filomena Antunes – *Necessidade e dificuldades em valorizar o capital humano*. Revista de Estudos Politécnicos. 2007, Vol IV, n.º 7, 291-319. ISSN: 1645-9911. Disponível em: WWW:< <http://www.scielo.mec.pt/pdf/tek/n7/v4n7a11.pdf>>
- CHARAN, Ram – *It's Time to Split HR*. Harvard Business Review. August 2014. Disponível em WWW:<https://hbr.org/2014/07/its-time-to-split-hr?cm_sp=Topics--Links--Read%20These%20First>
- CHIAVENATO, Idalberto – *Recursos Humanos – O Capital Humano das Organizações*. 9.^a Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. ISBN 978-85-352-3318-6
- CHIAVENATO, Idalberto – *Comportamento Organizacional - A dinâmica do sucesso das organizações*. 3.^a Edição. São Paulo: Campus, 2005. ISBN 978-85-204-3798-8
- CHIAVENATO, Idalberto – *Gestão de pessoas; o novo papel dos Recursos Humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999. ISBN 85-352-0427-x
- CLAUWAERT, Stefan; Schömann, Isabelle – *The crisis and national labour law reforms: a mapping exercise*. Brussels: European Trade Union Institute: (Working Paper), 1-19. ISSN 1994-4454 (April 2012)
- Comissão do Livro Branco das Relações Laborais – Livro Branco das Relações Laborais. Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social. ISBN 978-972-99746-6-3 (Dezembro 2007)
- COMISSÃO EUROPEIA – An Agenda for new skills and jobs: A European contribution towards full employment. COM(2010) 682 final. Estrasburgo 2010.

- COSTA, Hermes Augusto – Transformações do Trabalho e Reação Sindical em Portugal em Contexto de Austeridade. *Revista de Ciências Sociais*, n.º 41, pp. 45-60. ISSN 0104-8015 (Outubro de 2014)
- COSTA, Hermes Augusto – *A flexigurança em Portugal: Desafios e dilemas da sua aplicação*. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, n.º 86, pp. 123-144 (Setembro 2009)
- CUNHA, Miguel Pina [et al.] – *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2.ª Edição. Lisboa: Sílabo, 2012. ISBN 978-972-618-813-1
- DECENZO, Wiley, David A.; ROBBINS, Stephen P.; VERHULST, Susan L. – *Fundamentals of Human Resource Management*. 12th Edition. John Wiley & Sons, Inc., 1999. ISBN 978-1-119-03274-8
- DRUCKER, Peter F. – *They're Not Employees, They're People*. Harvard Business Review. February 2002. Disponível em WWW:< <https://hbr.org/2002/02/theyre-not-employees-theyre-people>>
- FERNANDES, António Monteiro – *Direito do Trabalho*. 17.ª Edição. Coimbra: Almedina, 2014. ISBN 978-972-40-5742-2
- FERREIRA, António Casimiro – em entrevista a Teresa Silveira à Vida Judiciária, Junho de 2012, p. 4-11
- GIRÓN, Jesús Martínez; VARELA, Alberto Arufe; VÁZQUEZ, Xosé Manuel Carril Vázquez – *Derecho del trabajo*. 2.ª Edição. Espanha: Netbiblo, 2006. ISBN 978-84-9745-156-7
- HUSELID, Mark A.; JACKSON, Susan E.; SCHULER, Randall S. – *Technical And Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of firm performance*. *Academy of Management Journal*, Volume 40, Nº1, p.171-188. 1997. Disponível em WWW:< http://www.markhuselid.com/pdfs/articles/1997_AMJ_Technical_and_Strategic_SHRM.pdf>
- JUNARSO, Tri – *Greatness-Cored Leadership: Keys to Becoming a Great Human Resources Leader*. USA, 2011. ISBN 978-1-4620-4708-6
- KERR, Steven; JERMIER, John M. – *Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement*. In *Organizational Behavior and Human Performance*. The Ohio State University: Academic Press, Inc., 1978. ISBN 0030-5073/78/0223. Disponível em WWW:<http://mario.gsia.cmu.edu/micro_2007/readings/kerr_jermier_78.pdf>

KINICKI, Angelo; KREITNER, Robert – *Comportamento organizacional*. Trad. por Maria Lúcia G. L. Rosa. 2ª ed. São Paulo: Mc Graw Hill, 2002. ISBN 978-85-8680-474-8

LEITE, Jorge – A Reforma Laboral em Portugal. *Revista General de Derecho del Trabajo e de Seguridad Social*. ISSN 1696-9626. N.º 34 (Julho de 2013)

Livro Verde – modernizar o direito do trabalho para enfrentar os desafios do século XXI. Comissão das Comunidades Europeias. Bruxelas, Novembro de 2006. Disponível em WWW:<<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/HTML/?uri=CELEX:52006DC0708&from=EN>>

MATOS, Florinda; LOPES, Albino – *Gestão do capital intelectual: A nova vantagem competitiva das organizações*. Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Vol. 14 Issue 2, p. 233-245, 13. 2008. Disponível em WWW:<<http://www.scielo.mec.pt/pdf/cog/v14n2/v14n2a07.pdf>>

MATOS, João Paulo Teixeira de [et al.] – *Jus Prático Laboral e Segurança Social*. Lisboa: Wolters Kluwer Portugal, 2007. ISBN 978-972-8990-11-4

MCGREGOR, Lindsay; DOSHI, Neel – *How Company Culture Shapes Employee Motivation*. Harvard Business Review, November 2015. Disponível em WWW:<<https://hbr.org/2015/11/how-company-culture-shapes-employee-motivation?referral=00060>>

MELLO, Jeffrey - *Strategic Human Resource Management*. USA: Cengage Learning, 4th Edition, 2015. ISBN 978-1-285-42679-2

Memorando de Entendimento sobre as Condicionalidades de Política Económica, celebrado a 17 de Maio de 2011 pelo Governo Português, a União Europeia e o Fundo Monetário Internacional. Disponível em WWW:<http://www.portugal.gov.pt/media/371372/mou_pt_20110517.pdf>

NASCIMENTO, André Pestana - A Reforma Laboral em Portugal. *Actualidad Juridica* (1578-956X). supplement, p47-61. ISSN 1578-956X (2012)

Portugal – Sistema Laboral (Setembro 2012). AICEP Portugal Global. Disponível em WWW:<http://www.aciso.pt/files/Portugal_Sistema_Laboral.pdf>

REGO, Arménio; CUNHA, Miguel Pina e – *Liderança Humanizada: Humanos Gerindo Humanos*. *Revista Dirigir*. Janeiro/Março de 2012, p.41-44.

- REIS, José [et al.] – Austeridade, reformas laborais e desvalorização do trabalho. In *A Anatomia da Crise: Identificar os problemas para construir alternativas*. CES (Dezembro de 2013)
- RICARDO, Carlos – *Comunicação: Estratégias de sucesso?*. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. VIII Congresso LUSOCOM. Lisboa, 2009. p.1363-1375
Disponível em
WWW:<<http://conferencias.ulusofona.pt/index.php/lusocom/8lusocom09/paper/viewFile/130/106>>
- SANZ, Luis Sarriés; GARCÍA, Esther Casares – *Buenas Prácticas en Recursos Humanos*. Madrid: Esic Editorial, 2008. ISBN 978-84-7356-525-7
- SOUSA, João Vilas Boas – *O procedimento disciplinar para aplicação de Sanções Conservatórias*. Porto: Vida Económica – Editorial SA, 2014. ISBN 978-972-788-914-3
- SCHULTZ, Theodore W. Schultz – *Investment in Human Capital*. The American Economic Review, Vol. 51, No. 1. 1961. Disponível em: WWW<<http://la.utexas.edu/users/hcleaver/330T/350kPEESchultzInvestmentHumanCapital.pdf>>
- STILES, Philip; KULVISAECHANA, Somboon – *Human capital and performance: A literature review*. The Judge Institute of Management at University of Cambridge, 2011. Disponível em: WWW<http://www.bus.tu.ac.th/usr/sab/articles_pdf/research_papers/dti_paper_web.pdf>
- TAYLOR, M. Susan; COLLINS, Christopher J. – *Organizational recruitment: Enhancing the intersection of research and practice*. Cornell University, ILR School, 2000. Disponível em: WWW:<<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1577&context=articles>>
- TAYLOR, Shirley – *Communication for Business: A Practical Approach*. 4th Edition. Edinburgh: Pearson Education Limited, 2005. ISBN 0-273-68765-4
- TORQUATO, Gaudêncio – *Comunicação nas Organizações: Empresas privadas, instituições e setor público*. São Paulo: Sumus, 2015. ISBN 978-85-323-1015-6
- TROST, Armin – *Is HR Too Important to Be Left to HR?* Harvard Business Review, November 2010. Disponível em WWW:<<https://hbr.org/2010/11/is-hr-too-important-to-be-left>>
- VILAR, António – *Direito do trabalho em 100 quadros*. 3.^a Edição. Vida Económica – Editorial, SA, 2012. ISBN 978-972-788-579-4

WRIGHT, Patrick M.; COFF, Russell; MOLITERNO, Thomas P. – *Strategic Human Capital: Crossing the Great Divide*. Journal of Management. Vol. 40 No. 2, February 2014 353–370. Disponível em WWW:<<http://jom.sagepub.com/content/40/2/353.full.pdf+html>>

YULK, Gary – *Leadership in Organizations*. 7ª Edição. Nova Iorque: Pearson, 2010. ISBN 978-0-13-815714-2. Disponível em WWW:<<http://corenet.org.pk/js/Gary-Yukl-Leadership-in-Organizations.pdf>>

Legislação

Código do Trabalho

Aprovado pela Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro, com as alterações introduzidas pela Lei n.ºs 105/2009, de 14 de setembro, Lei 53/2011, de 14 de outubro, Lei 23/2012, de 25 de junho, Lei 47/2012, de 29 de agosto, Lei 69/2013, de 30 de agosto, Lei 27/2014, de 8 de maio, Lei 28/2015, de 14 de Abril, Lei n.º 120/2015, de 1 de setembro e Lei n.º 8/2016, de 1 de abril

Disponível em WWW:<http://www.cite.gov.pt/pt/legis/CodTrab_indice.html>

Contrato Coletivo de Trabalho

Acordo celebrado entre a AECOPS – Associação de Empresas de Construção, Obras Públicas e serviços e outras e a Federação dos Sindicatos da Indústria e Serviços – FETESE. Versão: 2015/09/01. Publicado no BTE n.º 30 de 15 de agosto de 2015, pp. 2416-2474

Disponível em WWW:<http://bte.gep.msess.gov.pt/completos/2015/bte30_2015.pdf>

Lei do Orçamento de estado para 2015

Lei n.º 82-B/2014 - Diário da República n.º 252/2014, 1º Suplemento, Série I de 2014-12-31

Disponível em 25 de Maio de 2016 WWW:<http://www.trc.pt/docs/Lei_oe_2015.pdf>

Lei do Orçamento de estado para 2016

Lei n.º 7-A/2016 - Diário da República, 1.ª série — N.º 62 — 30 de março de 2016

Disponível em 25 de Maio de 2016

WWW:< <https://dre.pt/application/conteudo/73958532>>

Regime Contributivo do Sistema Previdencial da Segurança Social

Lei n.º 110/2009 de 16 de Setembro, alterado pela Lei n.º 119/2009 de 30 de Dezembro

Disponível em 13 de Abril de 2016

WWW:<<https://dre.pt/application/dir/pdf1sdip/2009/09/18000/0649006528.pdf>>

Constituição da República Portuguesa, com a VII Revisão Constitucional de 2005

Disponível em

WWW:<<http://www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas/ConstituicaoRepublicaPortuguesa.aspx>>

Código Civil

Aprovado pelo DL n.º 47344/66, de 25 de Novembro, compreendendo todas as alterações até à última versão contida na Lei n.º 150/2015, de 10/09

Disponível em

WWW:<http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=775&tabela=leis>

Websites

ACT – Autoridade para as Condições do Trabalho

Disponível em WWW:<[http://www.act.gov.pt/\(pt-PT\)/Paginas/default.aspx](http://www.act.gov.pt/(pt-PT)/Paginas/default.aspx)>

Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho

Disponível em WWW:<<http://www.dgert.mtss.gov.pt/>>

SEF – Serviço de Estrangeiros e Fronteiras

Disponível em WWW:<<http://www.sef.pt/portal/v10/PT/asp/page.aspx>>

Segurança Social

Disponível em WWW:<<http://www2.seg-social.pt/>>

Instituto do Emprego e Formação Profissional

Disponível em WWW:<<https://www.iefp.pt/Paginas/Home.aspx>>

Steconfer, SA

Disponível em WWW:<<https://www.steconfer.com>>

Instituto Nacional de Estatística

Disponível em WWW:<<https://www.ine.pt/>>

Pordata

Disponível em WWW:<<https://www.pordata.pt/>>

7. Anexos

PROCESSOS DE RECRUTAMENTO

Documento 1 – PEDIDO INTERNO/ ANÚNCIO EXTERNO PARA NOVAS CONTRAÇÕES

Categoria Profissional / Função					
Departamento					
Data de Admissão					
Descrição de Funções					
Habilitações Académicas					
Experiência Profissional					
Conhecimento de Línguas					
Conhecimentos de Informática					
Soft skills					
Tipo de Contrato			Duração do Contrato		
Local de Trabalho			N.º de horas trabalho		
Vencimento			Sub. Alimentação		
Outras Condições		Carta de Condução		Contacto	
Razões da nova admissão					

Responsável de Departamento

Data:

Responsável de Recursos Humanos

Data:

Administração

Data:

Documento 2 – RELATÓRIO DE PROCESSO DE RECRUTAMENTO

PROCESSO 3/2016 (PORTUGAL)

DATA:

EMPRESA:

LOCAL DE TRABALHO:

Nº POSTOS DE TRABALHO:

RECRUTAMENTO:

- ...
- ...

CANDIDATOS ENTREVISTADOS:

1. ...
2. ...
3. ...

CANDIDATO ESCOLHIDO:

RAZÕES DA ESCOLHA:

CUSTOS DO PROCESSO:

OBSERVAÇÕES:

Documento 3 – COMUNICAÇÃO DE SELEÇÃO AO CANDIDATO

Caro _____⁹⁷,

É com muito entusiasmo que serve a presente carta/e-mail para lhe comunicar que foi o candidato selecionado para ocupar a posição de _____ na **(nome da empresa)**, com local de trabalho na _____ **(local)**.

A Steconfer está em condições de lhe oferecer um contrato a tempo _____ e uma retribuição bruta mensal de _____ euros.

A possibilidade de receber outras compensações monetárias em face da sua posição profissional é estabelecida de acordo com a Política de Recursos Humanos da **(nome da empresa)**.

Neste sentido, convocamos o _____ (nome do candidato) para uma reunião na _____ (morada completa) no dia ____ / _____ / 2016 onde serão abordados todos os pontos do seu contrato de trabalho.

Prevemos que integre a **(nome da empresa)** até ao dia _____ de 2016.

Agradecemos a confirmação da sua presença nesta reunião.

Damos-lhe as boas-vindas à **(nome da empresa)**, acreditando que aposta da Empresa vá de encontro às suas perspetivas profissionais e pessoais.

Estando certos que juntos vamos continuar a trilhar o caminho do futuro.

XXX, XX de XXX de XXXX

Cumprimentos,

Diretor de Recursos Humanos

⁹⁷ Sem prejuízo de práticas mais informais através de contacto telefónico ou em reunião presencial, da presente comunicação, poder-se-á sempre utilizar este meio para garantir maior precisão ao processo.

Contrato de Trabalho

a Termo Certo⁹⁸

Entre

(Nome da Empresa)

como Primeira Contraente (de ora em diante também designada por “**Primeiro nome ou Abreviatura**”);

E

(Nome do Colaborador)

como Segundo Contraente ou Colaborador

⁹⁸ Optámos por elencar o modelo de contrato a Termo Certo, porventura o mais utilizado nas primeiras admissões de novos colaboradores. Este deve ser adaptado consoante o contrato em causa seja a Termo Incerto ou Sem termo. Assim, chamamos a atenção para a Cláusula Segunda (Contrato a Termo Incerto) e para a Cláusula Primeira (que se torna desnecessária), Segunda e Quarta (Contrato a tempo indeterminado).

CONTRATO DE TRABALHO A TERMO CERTO

Entre:

1. **(nome da Empresa)**, com sede em **(morada)**, pessoa coletiva n.º **(número)**, matricula na CRC de **(localidade)** sob o número **(XX)**, com um capital social de € **(valor)**, com a Identificação da Segurança Social n.º **(número)**, neste ato representada por **(nome completo)**, na qualidade de Administrador, com poderes para o ato, como Entidade Empregadora, adiante designada por **“(nome da empresa)”** ou **“Primeira Contraente”**; e
2. **(nome do colaborador)**, **(morada completa)**, contribuinte fiscal n.º **(número)**, portador do Cartão de Cidadão n.º **(número)**, válido até **(data)**, de ora em diante designado por **“Segundo Contraente”** ou **“Colaborador”**.

É, livremente e de boa-fé, celebrado o presente **Contrato de Trabalho a Termo Certo (o “Contrato”)**, o qual, com base nos pressupostos *supra* referidos, se regerá pelas cláusulas seguintes, que as partes mútua e reciprocamente aceitam:

PRIMEIRA (Fundamento)

1. À Primeira Contraente foi **(indicar em termos gerais a motivação da contratação)**.
2. As necessidades temporárias aludidas no número anterior envolverão a prestação de atividade profissional pelo Colaborador durante um período inicial estimado de **(duração do contrato)** meses, eventualmente prorrogável, o que motiva a duração inicial do presente Contrato prevista na cláusula segunda, *infra*.
3. Atento o disposto nos números anteriores, a celebração do presente contrato de trabalho a termo é legalmente admitida nos termos do artigo 140.º, n.º 1 e n.º 2, alíneas **(indicar a(s) alínea(s) que justificam o contrato)** do Código do Trabalho.

SEGUNDA (Duração)

1. O presente Contrato é celebrado a termo certo pelo período de **XX (por extenso)** meses, com início em **XX de XXX de XXXX** e termo em **XX de XXX de XXXX**.
2. Verificando-se os pressupostos que determinaram a sua celebração, o presente Contrato pode ser renovado por períodos iguais e sucessivos, se outro não for acordado entre as partes.
3. O presente Contrato caduca no termo do prazo estipulado ou da sua renovação, se for comunicada, por forma escrita e com aviso prévio de 15 (quinze) dias, a caducidade do Contrato ao Colaborador.

OU (no caso de contrato a Termo Incerto)

SEGUNDA (Duração)

1. O presente contrato tem início **XX de XXX de XXXX** e durará pelo tempo necessário à satisfação das necessidades temporárias de exercício da atividade profissional do Colaborador na **(motivo que dá justificação ao contrato)**, sem prejuízo da possibilidade de cessação em data anterior, em virtude da redução gradual das tarefas e funções inerentes a essa profissão e consequente diminuição da ocupação dos colaboradores afetos ao

desenvolvimento das mesmas.

2. O presente contrato caducará mediante comunicação da Primeira Contraente ao Segundo Contraente da cessação do mesmo, quando aquela previr a verificação de alguma das circunstâncias indicadas no número anterior, a qual deverá ser remetida com a antecedência mínima de 7 (sete), 30 (trinta) ou 60 (sessenta) dias, conforme o contrato haja durado até 6 (seis) meses, de 6 (seis) meses a 2 (dois) anos ou por período superior, respetivamente.

OU (no caso de contrato a Sem Termo)

SEGUNDA

(Duração)

1. O presente contrato tem início **XX de XXX de XXXX**.
2. Pretendendo o Segundo Contraente denunciar o presente contrato de trabalho, fica obrigada a observar o prazo de aviso prévio e demais condições constantes do artigo 400.º do Código do Trabalho

TERCEIRA

(Objeto)

1. O Colaborador terá a categoria profissional de **(designação)**, competindo-lhe o desempenho das inerentes funções e tarefas, designadamente **(descrição sumária)** estando ainda adstrito à realização de outras funções afins ou funcionalmente ligadas àquela atividade.
2. Sempre que o interesse da Primeira Contraente o determine, o Colaborador poderá ser temporariamente encarregue por aquela do desempenho de quaisquer outras funções ou tarefas não compreendidas na atividade referida no número um desta cláusula (“faculdade de variação funcional”), ainda que o exercício dessas funções possa envolver modificação substancial da sua posição.

QUARTA

(Duração / Período Experimental)

O período experimental será de 30 (trinta) dias, durante o qual qualquer das partes poderá denunciar livremente este Contrato, sem aviso prévio e sem invocação de justa causa, não havendo lugar a qualquer indemnização ou compensação.

OU (contrato Sem Termo)

QUARTA

(Duração / Período Experimental)

O período experimental será de 90 (noventa) dias, (...)

QUINTA

(Local de trabalho)

1. O Colaborador prestará o seu trabalho em qualquer local em **(morada)**.
2. As partes convencionam, para todos os efeitos legais, que o local de trabalho do Colaborador será a área geográfica global correspondente às jurisdições e continentes referidos no número anterior.

SEXTA

(Retribuição)

Ao Segundo Outorgante será paga uma **retribuição mensal base de XXX,XX euros (por extenso)**, sujeita aos impostos e descontos legais, acrescida do subsídio de refeição, atribuível nos termos da legais, ou ao pagamento de ajudas de custo, caso o colaborador se encontre deslocado. O pagamento será efetuado em cheque ou transferência bancária.

SÉTIMA

(Tempo de Trabalho)

O período normal de trabalho será distribuído das **XXhXX às XXhXX0** e das **XXhXX às XXhXX**, em termos médios, **XX** horas semanais e **XX** horas diárias, ficando a definição do horário de trabalho em vigor em cada momento a cargo da Primeira Contraente.

OU

SÉTIMA

(Isenção de Horário de Trabalho)

1. Considerando a natureza das funções Colaborador, é acordado entre as Partes um regime de isenção de horário de trabalho, na modalidade de não sujeição aos limites máximos dos períodos normais de trabalho diário e semanal, nos termos do art.º 219.º, n.º 1, al. a), do Código do Trabalho.
2. O regime de isenção ora acordado tem por fundamento: **(escolher UMA)**
 - o exercício de funções de confiança;
 - o exercício regular de atividade fora do estabelecimento sede da Primeira Contraente, sem controlo imediato por superior hierárquico;Pelo que, é legalmente admitido nos termos do art.º 218.º, n.º 1, al. a) [OU] al. c), do Código do Trabalho.
3. A Primeira Contraente poderá, unilateralmente e a todo o tempo, alterar o regime de isenção de horário do Colaborador, integrando-o num horário de trabalho, bem como voltar a reintegrá-lo num regime de isenção de horário, mediante comunicação enviada com uma antecedência mínima de 15 (quinze) dias.

OITAVA

(Férias)

O Colaborador terá direito ao gozo de férias remuneradas, nos termos do art.º 237.º e seguintes do Código do Trabalho.

NONA

(Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho)

A informação relativa a segurança, higiene e saúde no trabalho constante no art. 282.º do Código do Trabalho é prestada complementarmente através da atuação dos serviços de segurança, higiene e saúde no trabalho.

DÉCIMA

(Disposições Finais)

1. O presente Acordo substitui quaisquer outros entendimentos, acordos, contratos, propostas, comunicações ou expectativas anteriores, incluindo quaisquer ofertas de trabalho, verbal ou escrito, que anteriormente tenha sido celebrado entre as Partes sobre a mesma matéria.
2. Na eventualidade de uma ou mais cláusulas do Acordo serem consideradas inválidas ou inaplicáveis, as demais cláusulas manter-se-ão válidas e em vigor, salvo quando se mostre que o Acordo não teria sido concluído sem a parte viciada.

Celebrado a **(data)**, em duas vias de igual valor e conteúdo, destinando-se uma via para cada Contraente.

Pela **(nome da empresa)**

O Colaborador

Outubro 2016

Documento 5 – FICHA INTERNO DE COLABORADOR

FICHA DE COLABORADOR

DADOS PESSOAIS

Nome	
Morada	
Contato Pessoal	
Habilitações Literárias	

DOCUMENTOS ACESSÓRIOS

Número do CC	
Número do Passaporte	
NIF	
N.º de SS	
NIB	
Carta de Condução	
Idiomas	

DADOS DA FUNÇÃO

Processo n.º			
Categoria Profissional			
Departamento			
Data de Admissão			
Tipo de contrato			
Renovações a			
Responsável Hierárquico			
Local de Trabalho			
Horário de Trabalho			
Vencimento Base Bruto			
Aumentos Salariais	Data	Valor	Data
Sub. Alimentação			
Outros			

RECURSOS ENTREGUES

Carro	Data		Matrícula	
Telemóvel	Data		Número	
Cartão Crédito	Data		Número	
Computador	Data		Referência	

OUTROS DADOS

Consulta de Medicina do Trabalho	Data		Data	
Acidentes de Trabalho	Data		Data	
Formação	Data		Data	

Documento 6 – DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES ENTREGUE AO COLABORADOR

I. Descrição Geral do Posto

...

II. Funções

- ...
- ...

III. Responsabilidades

- ...
- ...

IV. Objetivos/Resultados a atingir

- ...
- ...

V. Subordinados

- ...
- ...

VI. Superior Hierárquico

- ...
- ...

PROCESSO DE DESTACAMENTO

Documento 7 – ACORDO DE DESTACAMENTO

Acordo de Destacamento

Temporário

Entre

(Nome da Empresa)

como Primeira Contraente (de ora em diante também designada por “**Primeiro nome ou Abreviatura**”);

E

(Nome do Colaborador)

como Segundo Contraente ou Colaborador

ACORDO DE DESTACAMENTO TEMPORÁRIO

- TRANSFERÊNCIA TEMPORÁRIA DE LOCAL DE TRABALHO PARA O ESTRANGEIRO -

Entre:

1. **(nome da Empresa)**, com sede em **(morada completa)**, pessoa colectiva n.º **(número)**, matricula na CRC de **(localidade)** sob o número **(número)**, com um capital social de € (valor), com a Identificação da Segurança Social n.º **(número)**, neste acto representada por **(nome completo)**, na qualidade de Administrador, com poderes para o acto, como Entidade Empregadora, adiante designada por **“(nome da empresa)”** ou **“Primeira Contraente”**; e
2. **(nome do colaborador)**, **(morada completa)**, contribuinte fiscal n.º **(número)**, portador do Cartão de Cidadão n.º **(número)**, válido até **(data)**, de ora em diante designado por **“Segundo Contraente”** ou **“Colaborador”**.

Considerando que:

- (A) *O Colaborador mantém um contrato de trabalho com a **(nome da empresa)**, ao abrigo do qual vem ultimamente desempenhando a atividade profissional de **(nome)**;*
- (B) *A **(nome da empresa)**, no âmbito da sua operação estratégica de internacionalização, encontra-se atualmente a expandir o seu negócio, dispondo de obras em várias partes do globo;*
- (C) *A **(nome da empresa)**, carece atualmente, e por um período que se estima de 12 meses, eventualmente prorrogável, de apoio na obra a decorrer na **(país)**, designada por **“(nome)”** e, nesse âmbito, a **(nome da empresa)**, necessita de destacar o Colaborador para exercer as funções de **(categoria profissional)**;*
- (D) *O Colaborador, durante o período do seu destacamento na **(país)**, encontrar-se-á integrado na estrutura organizativa da **(nome da empresa para onde o colaborador vai destacado)**, uma sucursal da Primeira Contraente naquele país, mas manterá o seu vínculo com a **(nome da empresa)**, e continuará a atuar sob a direcção e autoridade desta.*

É celebrado, e reciprocamente aceite, livremente e de boa-fé, o presente Acordo de Destacamento Temporário - Transferência Temporária de Local de Trabalho para o Estrangeiro (o “Acordo”), do qual os considerandos *supra* fazem parte integrante, e que se rege pelas seguintes cláusulas:

PRIMEIRA

(Objeto)

1. Pelo presente Acordo as partes convencionam o destacamento temporário do Colaborador para a **(país)**.
2. Durante o período do destacamento, o Colaborador desenvolverá, por conta da **(nome da empresa)**, a atividade profissional de **(nome)** na obra **“(nome)”**, assegurando as inerentes funções e tarefas conforme lhe forem determinadas pela

Primeira Contraente ou, por delegação desta, pela **(nome da empresa para onde o colaborador vai destacado)**.

SEGUNDA

(Regime do destacamento)

1. O Colaborador prestará os serviços objeto do presente Acordo integrado na estrutura organizativa da **(nome da empresa para onde o colaborador vai destacado)**, mas sob o poder de direção e autoridade da **(nome da empresa)**, sem prejuízo de esta poder delegar, temporariamente, total ou parcialmente, esses poderes à **(nome da empresa para onde o colaborador vai destacado)**, enquanto vigorar o destacamento.
2. Findo o presente Acordo, o Colaborador retomar a sua prestação de trabalho na **(nome da empresa)**, nos termos do disposto na Cláusula Sexta *infra*.
3. As partes convencionam que a prática pelo Colaborador de atos ilícitos no quadro das suas funções no país de destacamento afetam a confiança subjacente à relação laboral entre aquele e a Primeira Contraente, pelo que, esses ilícitos serão aptos a determinar responsabilidade disciplinar do Colaborador no âmbito da relação laboral com a Primeira Contraente, mesmo durante o período de destacamento, podendo mesmo conduzir ao despedimento, caso a gravidade e consequências do ilícito tornem imediata e praticamente impossível a subsistência da relação de confiança inerente ao contrato de trabalho mantido com a Primeira Contraente.
4. Durante o período do destacamento, o Colaborador ficará sujeito às políticas de mobilidade internacional em vigor na Steconfer em cada momento e que lhe forem aplicáveis.

TERCEIRA

(Retribuição e Benefícios)

O Colaborador, durante o seu destacamento na Irlanda e em enquanto essa situação se mantiver, auferirá a retribuição e disporá dos benefícios estabelecidos no **Anexo I** ao presente Acordo.

QUARTA

(Âmbito Territorial)

O Colaborador desenvolverá a atividade objeto do presente Acordo na **(país)**, inicialmente na obra/projeto de **(“nome”)** sem prejuízo de ulteriores transferências dentro desse país para outras obras/projetos da Primeira Contraente.

QUINTA

(Duração do Destacamento)

1. O destacamento do Colaborador terá início em **(data)** e termo em **(data)**, o qual poderá ser renovável automática e sucessivamente por novos períodos de 12 meses, salvo oposição à renovação por parte da Primeira Contraente comunicada com 15 dias de antecedência.
2. Sem prejuízo do disposto no número anterior, a Primeira Contraente poderá, a todo o tempo, pôr termo ao presente Acordo, sem necessidade de invocar justa causa, mediante comunicação com um aviso prévio de 30 dias.
3. As renovações e as decisões de cessação do destacamento deverão ser comunicadas ao Colaborador pela Primeira Contraente com uma antecedência mínima de 15 dias.

SEXTA

(Termo do Destacamento)

1. Com o termo do destacamento, o Colaborador retomará, em princípio, a atividade profissional que exercia na **(nome da empresa)** previamente ao início do destacamento, no local de trabalho onde nessa altura desenvolvia funções.
2. Não obstante o disposto no número anterior, a Primeira Contraente, sempre que tal se mostre necessário ou conveniente, poderá determinar que o Colaborador, após o seu regresso, passe a desempenhar funções e tarefas não coincidentes com as atuais, desde que o Colaborador tenha qualificações para o exercício das mesmas e não impliquem desvalorização profissional, bem como alterar nessa altura o local de trabalho, desde que tal se justifique em interesse da empresa e não implique um prejuízo sério para o Colaborador.
3. Com o termo do destacamento e logo que reinicie funções efetivas na Primeira Contraente, a Primeira Contraente e o Colaborador deverão acordar o modelo retributivo e de benefícios, que melhor se ajuste às funções do Colaborador e às condições da empresa, não podendo a retribuição ser globalmente inferior à que o Colaborador auferia previamente ao início do destacamento.
4. Com a cessação do presente Acordo, independentemente da forma, motivo e/ou da Parte que a promover, o Colaborador não beneficiará de qualquer direito indemnizatório ou compensatório perante a Primeira Contraente e deixarão de ser devidas quaisquer prestações inerentes ao destacamento.

SÉTIMA

(Condições de repatriamento)

1. Sempre que, durante o período de destacamento temporário, o Colaborador tiver necessidade de ser repatriado para Portugal, designadamente em caso de doença ou morte, a Primeira Contraente assegurará esse processo, procedendo ao pagamento de todas as despesas, conforme previsto no instrumento de regulamentação coletiva do trabalho aplicável.
2. Sempre que o repatriamento decorra de causa imputável ao Colaborador, o mesmo reembolsará a Primeira Contraente dos custos em que esta incorrer com o processo de repatriamento, desde já autorizando que os respetivos montantes sejam deduzidos dos seus créditos retributivos, dentro dos limites legais.

OITAVA

(Regime de Segurança Social)

Durante o período de destacamento ora acordado, o Colaborador irá manter-se inscrito na Segurança Social Portuguesa, obrigando-se a Primeira contraente a efetuar os descontos (quotizações e contribuições) que se mostrem devidos pelo enquadramento no regime dos colaboradores por conta de outrem.

NONA

(Lei Aplicável)

O presente Acordo será regido e interpretado em conformidade com a lei portuguesa, designadamente os litígios emergentes do presente contrato relativos à relação laboral entre a Primeira Contraente e o Colaborador.

DÉCIMA

(Dados Pessoais)

1. O Colaborador reconhece, expressamente, que a Primeira Contraente, para fins de gestão e outras finalidades permitidas por lei, irá recolher e deter dados pessoais relativos à sua pessoa, nomeadamente, a candidatura de trabalho do Colaborador, morada, referências, dados bancários e registos obrigatórios de pessoal. O Colaborador terá direito a aceder a esta informação nos termos legais aplicáveis.
2. O Colaborador aceita e presta o seu consentimento à Primeira Contraente para processar dados pessoais relativos à sua pessoa, para fins de gestão ou outras finalidades permitidas por lei e, quando necessário, colocar essa informação à disposição de terceiros, organismos públicos e quaisquer outras entidades, nos termos legais.
3. O Colaborador aceita e presta o seu consentimento à Primeira Contraente para transferir a referida informação para quaisquer outras empresas do grupo, incluindo empresas fora da União Europeia, dentro dos limites legais aplicáveis.
4. O Colaborador consente expressamente, nomeadamente, na recolha, registo, inclusão em bases de dados, organização, conservação, adaptação, alteração, recuperação, consulta, utilização, eliminação e comunicação por transmissão, difusão ou qualquer outra forma de colocação à disposição, com comparação ou interconexão.

**DÉCIMA-PRIMEIRA
(Disposições Finais)**

1. O presente Acordo substitui qualquer outro Acordo de Destacamento, verbal ou escrito, que anteriormente tenha sido celebrado entre as Partes sobre a mesma matéria.
2. Na eventualidade de uma ou mais cláusulas do Acordo serem consideradas inválidas ou inaplicáveis, as demais cláusulas manter-se-ão válidas e em vigor, salvo quando se mostre que o Acordo não teria sido concluído sem a parte viciada.

Celebrado a **(data)**, em duas vias de igual valor e conteúdo, destinando-se uma via para cada Contraente.

Pela **(nome da empresa)**

O Colaborador

ANEXO I

(Remuneração e Benefícios)

1. Retribuição Base Mensal

Durante o destacamento temporário, o Colaborador auferirá uma retribuição base mensal ilíquida de € **XXX,XX (valor por extenso)**, a qual é paga catorze vezes ao ano, o que incluirá remuneração de férias, subsídio de férias e subsídio de Natal.

2. Cuidados de Saúde / Seguro

2.1. Durante o período de destacamento, a Primeira Contraente, ou a **(nome da empresa)** e/ou **(nome da empresa para onde o colaborador vai destacado)**, ou entidades terceiras por esta(s) contratada(s), assegurará ao Colaborador cuidados de saúde, nos seguintes termos:

(a) Acesso aos médicos de medicina do trabalho que a **(nome da empresa para onde o colaborador vai destacado)** disponibilizar aos demais colaboradores ao seu serviço; e/ou

(b) Seguro de saúde; e/ou

(c) Pagamento dos serviços médicos prestados ao Colaborador diretamente às entidades e/ou médicos que vier a designar.

2.2. Sempre que os cuidados de saúde decorram de comportamento culposo imputável ao Colaborador, o mesmo reembolsará a Primeira Contraente dos custos em que esta incorrer, desde já autorizando que os respetivos montantes sejam deduzidos dos seus créditos retributivos, dentro dos limites legais.

3. Disposições Finais

3.1. Durante o período de destacamento, o Colaborador manterá, em regra, o recebimento da sua remuneração em Portugal e em euros, podendo, no entanto, sempre que tal se mostre possível, solicitar que parte da mesma seja convertida na moeda do país de destino e paga nesse local. A taxa de câmbio aplicável será a que vigorar no momento do pagamento.

3.2. Os montantes devidos em dinheiro serão, desde que tal se mostre possível, transferidos para a conta bancária do Colaborador, suportando este eventuais custos acrescidos, comissões ou taxas inerentes ou decorrentes das respetivas operações bancárias.

3.3. A retribuição e demais benefícios atribuídos ao Colaborador serão assegurados pela Primeira Contraente ou, se tal for acordado entre esta e a **(nome da empresa para onde o colaborador vai destacado)** parcial ou totalmente assegurados pela **(nome da empresa para onde o colaborador vai destacado)**.

3.4. Todos os montantes e benefícios mencionados nos números anteriores ficarão sujeitos aos descontos e taxas devidos, de acordo com as leis vigentes em cada momento.

Documento 8 – CARTA COMUNICAÇÃO DE DESTACAMENTO AO ACT

À

Autoridade para as Condições do Trabalho

Centro Local da **(localização⁹⁹)**

A/c Exmo. Senhor Inspetor do Trabalho,

(Morada completa)

(Data)

Assunto: Apresentação de documentos / destacamento de trabalhadores no estrangeiro

Exmo. Senhor,

(nome da Empresa), com sede em **(morada completa)**, pessoa coletiva n.º **(número)**, matricula na CRC de **(localidade)** sob o número **(número)**, com um capital social de € (valor), com a Identificação da Segurança Social n.º **(número)**, vem juntar a documentação no sentido de dar cumprimento do dever de informação previsto no artigo 8.º, número 2 e 108.º do Código do Trabalho, relativamente aos seus colaboradores destacados na Irlanda, conforme a seguir se indica:

- (i) Moeda e lugar do pagamento das prestações pecuniárias: cfr. ponto 1 do Anexo I ao Acordo de destacamento temporário.
- (ii) Condições de repatriamento: cfr. cláusula 7ª do Acordo de destacamento temporário.
- (iii) Acesso a cuidados de saúde: cfr. ponto 2 do Anexo I ao Acordo de destacamento temporário.

Ficamos ao dispor para qualquer outro esclarecimento adicional.

Com os melhores cumprimentos,

Pela **(nome da empresa)**

JUNTA: **(número)** cópias de acordos de destacamento temporário.

⁹⁹ Contatos disponíveis em [http://www.act.gov.pt/\(pt-PT\)/SobreACT/Contactos/Paginas/default.aspx](http://www.act.gov.pt/(pt-PT)/SobreACT/Contactos/Paginas/default.aspx)

Documento 9 – OUTRAS COMUNICAÇÕES

- **COMUNICAÇÃO À SEGURANÇA SOCIAL**

- a) **Modelo RV 1018/2014**

Requerimento de Sujeição à Legislação Portuguesa de Segurança Social

Em caso de exercício de atividade noutra Estado-Membro (12 meses)

Aplicação dos artigos 11.º a 13.º e 15.º do Regulamento (CE) n.º 883/2004 e dos artigos 14.º e 16.º do Regulamento (CE) n.º 987/2009 (1)

Disponível em

http://www.seg-social.pt/documents/10152/39103/RV_1018_DGSS/d478f02b-8f85-4812-a5f5-67d8e7e9974f?version=1.6

- b) **Modelo RV 1020/2013**

Requerimento de Sujeição à Legislação Portuguesa de Segurança Social - DGSS

Em caso de exercício de atividade noutra Estado-Membro, Regra de Exceção (24 meses)

Aplicação do artigo 16.º do Regulamento (CE) n.º 883/2004 e do artigo 18.º do Regulamento (CE) n.º 987/2009 (1)

Disponível em

http://www.seg-social.pt/documents/10152/39117/RV_1020_DGSS/a78292b8-86fc-4486-b4a1-cf346125149c?version=1.3

- c) **Requerimento Cartão Europeu de Seguro de Doença (CESD)**

Disponível em

http://www.seg-social.pt/documents/10152/21732/GIT_53_DGSS

- **AUTORIDADE DAS CONDIÇÕES DO TRABALHO**

- a) **Comunicação de destacamento de trabalhador para outro Estado**

Disponível em

[http://www.act.gov.pt/\(pt-PT\)/CentroInformacao/Formularios/Paginas/default.aspx](http://www.act.gov.pt/(pt-PT)/CentroInformacao/Formularios/Paginas/default.aspx)

Acordo de Cedência

Ocasional

Entre

(Nome da Empresa de Origem)

como Primeira Contraente (de ora em diante também designada por “**Primeiro nome ou Abreviatura**”);

(Nome da Empresa de Cedência)

como Segunda Contraente (de ora em diante também designada por “**Primeiro nome ou Abreviatura**”);

E

(Nome do Colaborador)

como Segundo Contraente ou Colaborador

ACORDO DE CEDÊNCIA OCASIONAL

Entre:

1. **(nome da Empresa de origem)**, com sede em **(morada)**, pessoa coletiva n.º **(X)**, matrícula na CRC de **(localidade)** sob o número **(X)**, com um capital social de € **(valor)**, com a Identificação da Segurança Social n.º **(X)**, neste ato representada por **(nome completo)**, na qualidade de Administrador, com poderes para o ato, como Entidade Empregadora, adiante designada por **“(nome da empresa)”** ou **“Primeira Contraente”**;
2. **(nome da Empresa de cedência)**, com sede em **(morada)**, pessoa coletiva n.º **(X)**, matrícula na CRC de **(localidade)** sob o número **(X)**, com um capital social de € **(valor)**, com a Identificação da Segurança Social n.º **(X)**, neste ato representada por **(nome completo)**, na qualidade de Administrador, com poderes para o ato, como entidade **“Cessionária”** ou **“Segunda Contraente”** e, quando conjuntamente com a Primeira Contraente, como **“Partes Contraentes”**; e
3. **(nome do colaborador)**, **(morada completa)**, contribuinte fiscal n.º **(número)**, portador do Cartão de Cidadão n.º **(número)**, válido até **(data)**, de ora em diante designado por **“Segundo Contraente”** ou **“Colaborador”**.

Considerando que:

- (a) *A Primeira Contraente é uma empresa de **(atividade)**;*
- (b) *A Segunda Contraente é uma **(regime de relação)** da Primeira Contraente;*
- (c) *A Primeira Contraente e o Colaborador mantêm entre si um contrato de trabalho sem termo, iniciado em **XX de XXX de XXXX**;*
- (d) *Num quadro de colaboração entre a Primeira Contraente e a Segunda Contraente, no âmbito do **(projeto, obra)** e por forma a potenciar o aproveitamento integral das sinergias resultantes da integração no mesmo grupo, é do interesse das Partes Contratantes a afetação temporária da prestação laboral do Colaborador à Segunda Contraente;*
- (d) *O Colaborador manifestou a sua vontade e disponibilidade para ser temporariamente cedido à Segunda Contraente;*

É, livremente e de boa-fé, celebrado o presente **Acordo de Cedência Ocasional**, nos termos e condições constantes das cláusulas seguintes:

PRIMEIRA (Cedência)

1. As Partes Contraentes acordam na cedência temporária do Colaborador à Segunda Contraente, nos termos e condições constantes do presente Acordo de Cedência.
2. Durante o período da cedência, o Colaborador passará a integrar a estrutura da Segunda Contraente a cujo poder de direção ficará sujeito, sem prejuízo da manutenção do vínculo contratual existente entre o Trabalhador e a Primeira Contraente.
3. A Segunda Contraente fixará o horário de trabalho a cumprir pelo Colaborador nas suas instalações, durante a prestação de atividade ao seu serviço.
4. Salvo expressa delegação, o poder disciplinar sobre o Colaborador deverá, durante a cedência, ser exercido pela Primeira Contraente, a quem incumbirá exercer as ações disciplinares e aplicar as sanções disciplinares que se mostrem necessárias, ainda que respeitem a factos ocorridos no seio da organização da Segunda Contraente.

SEGUNDA

(Duração)

1. A cedência terá uma duração inicial de 1 ano, tendo início em **XX de XXX de XXXX** e termo em **XX de XXX de XXXX**.
2. O presente acordo renovar-se-á automaticamente todos os anos até um limite máximo de 5 (cinco) anos, a não ser que uma das partes o denuncie com uma antecedência mínima de 30 (trinta) dias face à data do fim do acordo de cedência ou da sua renovação
3. Sem prejuízo do disposto nos números anteriores, a Primeira Contraente ou a Segunda Contraente poderão fazer cessar a cedência, a todo o tempo, mediante comunicação enviada à contraparte, com um aviso prévio de 30 (trinta) dias, devendo a Primeira Contraente informar o Colaborador da obrigação de retomar o exercício de funções, sob sua autoridade e direção após o termo da cedência.

TERCEIRA

(atividade)

1. Durante o período e horário da cedência, e no serviço da Segunda Contraente, o Colaborador deverá desenvolver a atividade profissional de **(Categoria Profissional)**, incumbindo-lhe o desempenho das inerentes tarefas, estando, ainda, adstrito à realização de outras funções afins ou funcionalmente ligadas àquela atividade, conforme lhe forem determinadas periodicamente pela Segunda Contraente.
2. Sempre que o interesse da Segunda Contraente o determine, o Colaborador poderá ser temporariamente encarregue por aquela do desempenho de quaisquer outras funções ou tarefas não compreendidas na atividade referida no número um desta cláusula (faculdade de variação funcional).
3. A faculdade de variação funcional prevista no número anterior poderá ser exercida uma ou mais vezes, de forma seguida ou interpolada.

QUARTA

(Local de Trabalho)

1. O Colaborador, durante o período da cedência, prestará o seu trabalho nas instalações da Segunda Contraente sitas em **(morada)** ou em quaisquer outros locais que lhe forem indicados pela mesma.
2. O Colaborador estará disponível para realizar deslocações e estadias, em Portugal ou no estrangeiro, no âmbito das suas funções profissionais ou com vista à participação nas ações de formação profissional ou estágios que a Segunda Contraente entenda necessários.

QUINTA

(Retribuição / Outros benefícios)

1. Durante a vigência do presente acordo, o Colaborador auferirá a retribuição e disporá dos benefícios constantes do **Anexo I**.
2. A retribuição e benefícios aludidos no número anterior serão diretamente suportados e pagos, durante o período da cedência, pela Segunda Contraente ao Colaborador, suportando também os correspondentes encargos fiscais e descontos, de acordo com a legislação aplicável.
3. Durante a cedência, a Primeira Contraente suspenderá o pagamento de retribuição do trabalhador bem como das correspondentes contribuições para a Segurança Social, deduções fiscais ou quaisquer outros encargos relacionados com o Trabalhador.

SEXTA
(Especiais Obrigações do Colaborador)

Para além das obrigações previstas no presente acordo ou em lei, instrumento de regulamentação coletiva ou regulamento interno aplicável, o Colaborador ficará sujeito às seguintes obrigações:

- (a) Servir com zelo e diligência a Segunda Contraente, devotando a melhor atenção no cumprimento das suas funções;
- (b) Cumprir as ordens, instruções e regulamentos emanadas ou vigentes na Segunda Contraente;
- (c) Guardar absoluto segredo sobre quaisquer informações ou conhecimentos, de natureza técnica, empresarial ou outra, adquiridos necessária ou involuntariamente durante a vigência do presente acordo;
- (d) Abster-se de exercer qualquer outra atividade, remunerada ou não remunerada, concorrente com a exercida ao abrigo do presente acordo.

SÉTIMA
(Cessação do Acordo de Cedência)

1. Ocorrendo a cessação do presente acordo, qualquer que seja o motivo, com exceção de despedimento com justa causa, o Colaborador regressará às funções, categoria e nível de enquadramento salarial que atualmente detém na Primeira Contraente.
2. Se, por motivos relacionados com a organização da Primeira Contraente, designadamente a reorganização dos seus serviços, extinção do posto de trabalho atualmente detido pelo Colaborador ou ocupação do mesmo por outro trabalhador, não for possível ou conveniente assegurar ao Colaborador o seu anterior posto de trabalho, o Colaborador desde já presta o seu consentimento à sua colocação em qualquer outro posto de trabalho ou função, para os quais tenha qualificação e aptidão e desde que não se mostre inferior ao seu atual nível salarial e categoria profissional.
3. Com a cessação do presente acordo, o Colaborador não beneficiará de qualquer direito indemnizatório ou compensatório, seja da Primeira Contraente ou Segunda Contraente.
4. O tempo de duração do presente acordo será incluído na contagem da antiguidade do Colaborador ao serviço da Primeira Contraente.

OITAVA
(Declaração de concordância)

1. O Colaborador manifesta, sem reservas, a sua expressa concordância ao presente acordo de cedência ocasional, aceitando todos os termos e condições nele exarados.
2. A declaração de aceitação constante do número anterior não atribui ao Colaborador, direta ou indiretamente, a qualidade de parte contratante no presente Acordo.

Este Acordo é feito em três vias de igual valor e conteúdo, uma para a Primeira Contraente, outra para a Segunda Contraente e outra para o Colaborador.

XXXX, de XX de XXX de XXXX

Pela Primeira Contraente

Pela Segunda Contraente

O Colaborador

ANEXO I
(Retribuição e outros Benefícios atribuídos ao Colaborador durante o Período de Cedência)

1. Durante o período de cedência, o Colaborador terá direito a auferir as seguintes prestações, enquanto se mantiverem os respetivos pressupostos de aplicação:
 - a) Retribuição base
O Trabalhador auferirá, como contrapartida do trabalho prestado, a retribuição base mensal ilíquida de € XXXX (**valor** euros), a qual lhe será paga e/ou assegurada pela Segunda Contraente.
 - b)

2. Durante o período de cedência, o Colaborador beneficiará das seguintes prestações, enquanto se mantiverem os respetivos pressupostos de aplicação¹⁰⁰:
 - a) Seguros
A Primeira Contraente manterá o Colaborador integrado no seguro de saúde, suportando o pagamento dos respetivos prémios, nos termos e condições em que o vinha fazendo até à data de produção de efeitos do Acordo de Cedência.

 - b) Telemóvel
A Primeira Contraente assegurará ao Colaborador a utilização de um telemóvel para fins profissionais, sendo tolerada também uma utilização pessoal do mesmo, até ao limite mensal de € XX (**valor** euros).

 - c) Computador portátil
A Primeira Contraente atribuirá ao Colaborador um computador para uso exclusivamente profissional.

3. Todos os montantes e benefícios mencionados nos números anteriores ou outros que venham a ser concedidos ou acordados ficarão sujeitos aos descontos e taxas devidos, de acordo com as leis aplicáveis em cada momento.

¹⁰⁰ Os benefícios aqui descritos são meramente indicativos, podendo ser livremente contratualizados entre as partes.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Documento 11 – OBJETIVOS E REGRAS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Objetivo: Estabelecer uma metodologia de avaliação de desempenho dos colaboradores da **(nome da empresa)** com vista à obtenção de informação regular objetiva que permita ser utilizada como ferramenta de gestão da decisão em matéria de Recursos Humanos.

Com base em dois critérios:

- **Individual:** características comportamentais gerais que influenciam o desempenho
- **Técnico:** conjunto de valências comportamentais e técnicas que são consideradas fundamentais no desempenho individual e condicionam/potenciam objetivos coletivos

Âmbito: De aplicação o todo o universo laboral da Empresa.

Procedimento: A avaliação será efetuada de acordo com o preenchimento dos documentos em anexo, o qual seguirá um critério de valorização que varia de 1 (menor pontuação) até 5 (maior pontuação). A avaliação final resulta da ponderação de dois blocos a saber:

- **Bloco 1 – PERFIL COMPORTAMENTAL:** Reflete características comportamentais de desempenho individuais. Contribuirá com uma ponderação de **50%**.
- **Bloco 2 – PERFIL TÉCNICO:** Reflete características profissionais técnicas, desempenho e responsabilidades individuais, fatores decisivos nos processos internos de desempenho coletivo, fundamentais na obtenção dos objetivos propostos, qualidade do produto final e satisfação do Cliente. Contribuirá com uma ponderação de **50%**.

A avaliação final é obtida pela aplicação da seguinte fórmula:

Avaliação Final X = 50% do Valor obtido BLOCO 1 + 50% do Valor obtido BLOCO 2
--

Do valor obtido resultará uma informação interna e orientadora da ação de referência a ser tomada pelo Departamento de RH com base nos intervalos previamente estabelecidos:

0 < X < 1	Não satisfaz	Não renovar contrato
1 ≤ X < 2	Satisfaz Muito Pouco	Não renovar contrato
2 ≤ X < 2.5	Satisfaz Pouco	Ponderar renovação de contrato
2.5 ≤ X < 3	Satisfaz	Renovar contrato + ponderar subida de categoria
3 ≤ X < 4	Satisfaz Bastante	Renovar contrato + subida de categoria + ponderar prémio de desempenho a partir de 3.5%
X ≥ 4	Excelente	Renovar contrato + subida de categoria + prémio de desempenho

Os resultados obtidos na Avaliação de Desempenho serão transmitidos aos colaboradores mediante informação escrita e/ou reunião entre equipa de gestão/avaliador e o colaborador.

Com esta diligência promove-se a transparência no processo de avaliação, potencia-se as consequências perante os resultados obtidos e compromete o colaborador com atitudes e comportamentos futuros, perspetivando uma melhoria contínua da sua atuação profissional.

As avaliações decorrerão com uma periodicidade anual (normalmente no período de Outubro/Novembro) e finalizadas com a data da elaboração do plano anual de formação.

Documento 12 – QUESTIONÁRIOS DE PERFIL COMPORTAMENTAL E PERFIL TÉCNICO

QUESTIONÁRIO DE PERFIL COMPORTAMENTAL

Colaborador _____

Categoria Profissional _____

Departamento _____

Data _____

		1	2	3	4	5
1.	Capacidade de trabalho e organização	<input type="checkbox"/>				
2.	Comunicação	<input type="checkbox"/>				
3.	Disponibilidade	<input type="checkbox"/>				
4.	Capacidade para cumprir prazos e objetivos	<input type="checkbox"/>				
5.	Capacidade para realizar serviços de qualidade	<input type="checkbox"/>				
6.	Autonomia e iniciativa própria	<input type="checkbox"/>				
7.	Relacionamento interpessoal	<input type="checkbox"/>				
8.	Responsabilidade	<input type="checkbox"/>				
9.	Compromisso com a empresa	<input type="checkbox"/>				
10.	Capacidade de liderança	<input type="checkbox"/>				
11.	Capacidade para gerir conflitos	<input type="checkbox"/>				
12.	Capacidade para tomar decisões	<input type="checkbox"/>				
13.	Capacidade para trabalhar em equipa	<input type="checkbox"/>				
14.	Performance sob stress	<input type="checkbox"/>				
15.	Desempenho profissional	<input type="checkbox"/>				

Total:
(soma)

Média:
(total / 15)

Nota Final:
(média x 0,50%)

QUESTIONÁRIO DE PERFIL TÉCNICO

RECURSOS HUMANOS¹⁰¹

		1	2	3	4	5
1.	Conhecimento e Domínio da Legislação Laboral	<input type="checkbox"/>				
2.	Conhecimento e Domínio da Legislação laboral em matéria de Segurança Social / IRS	<input type="checkbox"/>				
3.	Conhecimento técnico de legislação Internacional Destacamentos/Expatriamentos	<input type="checkbox"/>				
4.	Conhecimento técnico de legislação Internacional Salarial/Tributações	<input type="checkbox"/>				
5.	Conhecimento e Domínio de Processamento Salarial	<input type="checkbox"/>				
6.	Conhecimento e Domínio de Seguros Acidentes de Trabalhos/Saúde	<input type="checkbox"/>				
7.	Conhecimento e Domínio de Organização de Processos Individuais de RH	<input type="checkbox"/>				
8.	Gestão, Controle, Atualização e Arquivo Documental de RH	<input type="checkbox"/>				
9.	Gestão e Relacionamento Interpessoal	<input type="checkbox"/>				
10.	Conhecimentos do Mercado Ferroviário	<input type="checkbox"/>				
11.	Gestão e Controle do Plano Anual de Formação	<input type="checkbox"/>				
12.	Implementação Qualidade, Segurança e Ambiente	<input type="checkbox"/>				
13.	Implementação e Monitorização de índices e métricas de RH	<input type="checkbox"/>				
14.	Conhecimentos de Organização e Gestão Administrativa	<input type="checkbox"/>				
15.	Participação na Elaboração Estratégia da Empresa	<input type="checkbox"/>				

Total: (soma)

Média: (total / 15)

Nota Final: (média x 0,50%)

¹⁰¹ Seria epopeia hercúlea e não propósito deste Projeto apresentar um Questionário Técnico para um conjunto alargado de funções profissionais. Assim, optámos por um exemplo referente à área na qual colocámos o nosso foco desde a primeira hora.

Comentários/Ações consequentes:

PONTUAÇÃO

• **PERFIL COMPORTAMENTAL**

• **PERFIL TÉCNICO**

AVALIAÇÃO FINAL

$0 < X < 1$	Não satisfaz	
$1 \leq X < 2$	Satisfaz Muito Pouco	
$2 \leq X < 2.5$	Satisfaz Pouco	
$2.5 \leq X < 3$	Satisfaz	
$3 \leq X < 4$	Satisfaz Bastante	
$X \geq 4$	Excelente	

Avaliador

Data

Documento 13 – INFORMAÇÃO AO COLABORADOR

Colaborador _____

Categoria Profissional _____

Departamento _____

Data: _____

PONTUAÇÃO

• PERFIL COMPORTAMENTAL

• PERFIL TÉCNICO

AVALIAÇÃO FINAL

$0 < X < 1$	Não satisfaz	
$1 \leq X < 2$	Satisfaz Muito Pouco	
$2 \leq X < 2.5$	Satisfaz Pouco	
$2.5 \leq X < 3$	Satisfaz	
$3 \leq X < 4$	Satisfaz Bastante	
$X \geq 4$	Excelente	

Comentários/Ações consequentes:

Avaliador

Avaliado

Dep. Recursos Humanos

Documento 14 – FORMULÁRIO DE FORMAÇÃO

Colaborador(es) _____

Categoria Profissional _____

Departamento _____

Data: _____

Curso de Formação _____

Empresa que ministra o curso _____

N.º total de horas _____

Período/ n.º de horas: _____

Tipo de avaliação _____

Nível de qualificação / tipo de certificado _____

Justificação da formação _____

Período/ n.º de horas: _____

Preço _____

Colaborador

Dep. de Formação

Dep. Recursos Humanos

PROCESSO DISCIPLINAR

Documento 15 – NOTA DE CULPA

(nome da empresa), sociedade comercial com sede em (completa), pessoa coletiva n.º (número), inscrita na Conservatória do Registo Comercial de (local) sob o n.º (número) com o capital social de € XXXX (valor por extenso), na qualidade de Empregadora,

Vem em processo disciplinar deduzir contra o seu Colaborador (nome), (morada) (cartão de cidadão), (categoria profissional) a presente Nota de Culpa, o que faz nos termos e pelos seguintes fundamentos:

DOS FACTOS

1. XXXX

2. XXXX

...

INSERÇÃO NORMATIVA DOS FACTOS

A atuação do Colaborador arguido, consistiu (descrever sumariamente o fato que dá causa ao PD) e concretizou-se nas seguintes condutas:

a. XXX

b. XXX

...

A conduta descrita constitui ilícito disciplinar, tendo Colaborador arguido violado vários deveres a que estava adstrito por força do contrato de trabalho e legislação em vigor, designadamente:

- XXX (artigo X do Código do Trabalho);

- XXX (artigo X do Código do Trabalho);

...

Os factos descritos, pela sua gravidade e consequências são suscetíveis de integrar a justa causa de despedimento **(ou outra, conforme a mais adequada)**, nos termos estatuídos pelo **(ver número e alíneas)** do artigo 351.º do Código do Trabalho.

Fica o Colaborador arguido notificado de que, ao abrigo do número 1 do artigo 355.º do Código do Trabalho, dispõe de 10 dias úteis para, querendo, responder por escrito à presente nota de culpa e/ou requerer diligências probatórias, estando o processo disciplinar disponível para consulta junto das instalações da empregadora, sitas na **(morada)**, nos dias úteis, entre as **(horas)** e as **(horas)** (devendo se dirigir para o efeito à **(nome do responsável pelo processo)**).

XXXXX, X de XXXX de 2016

P'Entidade Patronal,

Documento 16 – CARTA RELATIVA À NOTA DE CULPA

Exmo. Senhor

(Nome)

(Morada completa)

XXXXXX, XX de XX de XXXX

Carta Registada C/AR

Assunto: Envio de Nota de Culpa

Exmo. Sr. **(nome do Colaborador)**

Serve a presente para lhe comunicar que, por despacho de **(data)**, decidi a administração da empresa **(nome da empresa)**, sua Entidade Patronal, instaurar-lhe processo disciplinar, com fundamento nos factos constantes da Nota de Culpa que se anexa, nomeando como instrutor do mesmo o Sr. Dr. **(nome)**, **(função na empresa ou se for externo, pe. Advogado)**, com **(morada da empresa ou do escritório respetivo)**, Tel. **(XXX XXX XXX)**; Fax: **(XXX XXX XXX)**.

Desta forma, informamos que dispõe de 10 dias úteis, a contar da receção da presente, para consultar o processo, devendo para o efeito marcar dia e hora, e apresentar a sua Resposta à Nota de Culpa, deduzindo todos os elementos que considere relevantes para o esclarecimento dos factos, podendo juntar documentos e solicitar as diligências probatórias que se mostrem pertinentes para o esclarecimento da verdade.

Sem outro assunto.

P'Entidade Patronal

(nome)

Anexo: Nota de Culpa a qual comporta X folhas.

Documento 17 – NOTIFICAÇÃO PESSOAL¹⁰²

Notifica-se **(nome da testemunha)**, residente em **(morada)**, para todos os efeitos legais, que no seguimento do inquérito prévio instaurado pela **(empresa)**, tendente à instrução de Procedimento Disciplinar relativamente a factos imputados à Colaboradora **(nome)**, deverá comparecer no dia XX de XXX de XXXX, pelas **(horas)**, na **(morada + telefone)**, a fim de ser inquirido como testemunha no âmbito do processo *supra* referenciado, devendo, para o efeito, ser portador do Cartão de Cidadão ou outro documento legal que o identifique.

XXX, X de XXX de XXXX

O notificante,

(nome)

O Notificado,

(nome)

¹⁰² Este documento poderá ser substituído por Carta Registada com Aviso de Receção com o mesmo teor.

Documento 18 – AUTO DE INQUIRIÇÃO DE TESTEMUNHA¹⁰³

Aos XX **(data por extenso)** dias do mês de XX do ano de XXXX, perante mim, **(nome)**, instrutor do Procedimento Disciplinar instaurado por ordem da **(nome da empresa)**, sociedade comercial com sede em **(morada)**, registada na Conservatória do Registo Comercial de **(cidade)**, tendo como visado o Colaborador Senhor **(nome)**, compareceu a Senhora **(nome da testemunha)**, **(função na empresa)**, a exercer funções no estabelecimento da empregadora sito em **(morada)**, identificada presencialmente por mim, pela exibição do respetivo documento de identificação - cartão de cidadão n.º **XXX**, válido até **XX** de **XXX** de **XXXX**.-----

Presente ao ato esteve o Ilustre Mandatário do arguido **(caso compareça)**, Senhor Dr. **(nome)**, que interpelado por mim referiu que a testemunha deverá ser inquirida quanto à conduta pessoal e profissional da arguida.-----

A testemunha aos costumes disse nada. Foi igualmente esclarecida das razões da sua convocação como testemunha. Inquirida, prestou as seguintes declarações. -----

Apresentar o teor das informações e declarações apresentadas pela testemunha.-----

E mais não disse a testemunha. -----

Lido o presente auto em voz alta a testemunha achou-o conforme, e comigo, Instrutora, e com Ilustre Mandatário do arguido, Senhor Dr. **(nome)**, o vai assinar. -----

A testemunha,

A Instrutora,

(nome)

(nome)

Ilustre Mandatário da arguida, Senhor Dr. Crespo Reis,

(nome)

¹⁰³ Os espaços em branco no final dos períodos devem ser trancados com um tracejado adequado.

Documento 19 – RELATÓRIO PRELIMINAR¹⁰⁴

PROCEDIMENTO DISCIPLINAR INSTAURADO PELA

(EMPRESA)

CONTRA

(NOME DA COLABORADORA)

com a categoria profissional de (XXX), residente (morada)

- RELATÓRIO PRELIMINAR -

I – DILIGÊNCIAS DE INQUÉRITO:

Tendo sido nomeada instrutora do presente processo disciplinar pela entidade empregadora (nome), doravante designada por (sigla – se necessário), «empregadora» ou «entidade patronal», através de despacho datado de (data), procedi às seguintes diligências de inquérito:

1. Inquirição do Senhor (nome), Colaborador da empregadora, desempenhando as funções de (XX) no estabelecimento da empregadora sito em (Localidade), que sobre os factos disse, resumidamente, o seguinte:
 - (Descrever as informações e declarações prestadas)
 - (Fazer o mesmo para todas as testemunhas)
2. Análise do contrato de trabalho existente entre o Colaborador arguido e a entidade patronal, junto aos autos.
3. (Outros que se considerem oportunos e adequados.)

II - DA NOTA DE CULPA E DA RESPOSTA À NOTA DE CULPA

1. Da Nota de Culpa:

Tendo-se concluído pela existência de fortes indícios da prática de ilícitos disciplinares por parte do Colaborador arguido, foi o mesmo notificado no dia XX de XXX de XXXX do teor da Nota de Culpa, onde consta de forma expressa e inequívoca a intenção da entidade patronal proceder à aplicação de sanção adequada aos ilícitos disciplinares relatados.

Da referida nota de culpa extrai-se, resumidamente, o seguinte:

- (Descrever os pontos)

¹⁰⁴ O presente documento deve ser no todo ou na parte alvo de adequação à situação concreta em causa.

2. Da Resposta à Nota de Culpa:

Notificada da *supra* referida Nota de Culpa, veio o Colaborador arguido deduzir tempestivamente, a sua resposta, da qual se extrai, em síntese, o seguinte:

- **(Descrever os pontos)**

III – DILIGÊNCIAS PROBATÓRIAS REQUERIDAS PELO COLABORADOR

Por requerimento do Colaborador arguido, deduzido na sua resposta à nota de culpa, procedeu-se à produção de prova testemunhal. Todos os depoimentos foram lavrados em auto e juntos ao processo. Dos mesmos deve ser extraído, com interesse para a decisão final, o seguinte:

1. Inquirição do Senhor **(nome)**, Colaborador da empregadora, desempenhando as funções de **(XX)** no estabelecimento da empregadora sito em **(Localidade)**, que sobre os factos disse, resumidamente, o seguinte:

- **(Descrever as informações e declarações prestadas)**
- **(Fazer o mesmo para todas as testemunhas)**

IV – DA APRECIÇÃO DA PROVA PRODUZIDA

Cumprе apreciar a prova produzida e enquadrar os factos que estiveram na génese do presente processo disciplinar.

(Apresentar os pontos relevantes para a prova.)

APRECIANDO:

Dá-se por integralmente provado que o Colaborador arguido que (...)

>>><<<

Em sentido inverso, entendemos que a prova produzida não permite extrair nem provar que (...)

IV- PROPOSTA DE DECISÃO

Face às considerações expostas relativamente à prova produzida e aos factos provados, entendemos que se demonstram provados todos factos constantes da Nota de Culpa, com exceção dos artigos **XX** e **XX** (estes não serão tidos em conta no âmbito do presente processo disciplinar).

Com a sua conduta, o Colaborador arguido violou diversos deveres a que estava obrigada por força do contrato de trabalho e legislação em vigor, nomeadamente os previstos nos artigos **XX** e **XX**, todos do Código do Trabalho.

Vejamos qual o tipo e medida da sanção.

Na escolha e graduação da sanção a aplicar há, sobretudo, que apelar à culpa, nomeadamente à censurabilidade da conduta do colaborador arguido perante os factos praticados, devendo-se levar em consideração, entre outras circunstâncias, a personalidade do Colaborador, o condicionalismo e o modo de execução da infração disciplinar, sendo que para se valorar a tendência ou eventual inclinação do arguido para a desobediência às ordens e instruções da entidade empregadora, e a violação do dever de lealdade e respeito, é necessário que se provem factos que permitam estabelecer tal valoração.

A pena disciplinar, como a de qualquer medida sancionatória, mais do que a censura da conduta e do agente, deve ter uma função reintegradora, e deve ainda pretender encaminhar o agente para o “dever ser”.

Ora, atendendo às suas responsabilidades, verifica-se que o ato consistente **(descrever sumariamente o fato)**, a ponto de, individualmente considerado, ser suscetível de colocar definitivamente em causa a relação laboral e justificar um despedimento com justa causa.

Face ao exposto, considerando a gravidade dos factos praticados, o grau de culpa do Colaborador, as circunstâncias abonatórias referidas e o efeito sempre estigmatizador do Procedimento Disciplinar, entendemos ser de aplicar ao Colaborador arguido a sanção disciplinar de **XXXX** (artigo **XXX** do Código do Trabalho), por esta ser suficiente para sinalizar aos restantes Colaboradores da empregadora que os ilícitos disciplinares têm consequências jurídicas, e para que o Colaborador arguido interiorize a censurabilidade dos factos que lhe são imputados, acautelando, assim, as necessidades de prevenção geral e especial no caso concreto.

A sanção proposta é suficiente para o Colaborador Arguido compreender que, sobretudo no exercício das suas funções, tem de respeitar as regras internas de funcionamento da empregadora, abstendo-se de praticar atos contrários a estas e à lei, cumprindo ordens e instruções na execução e disciplina de trabalho bem como os deveres a que está obrigada por força do seu contrato de trabalho e da legislação de direito do trabalho.

XXX, XX de XXX de XXXX

A Instrutora,

(nome)

Documento 20 – PROCEDIMENTO DISCIPLINAR

INSTAURADO PELA (EMPRESA)

CONTRA

(NOME DA COLABORADORA)

com a categoria profissional de (XXX), residente (morada)

- DECISÃO FINAL -

Face aos autos de procedimento disciplinar que foi instaurado contra o Colaborador arguido, e analisadas as conclusões constantes do relatório final da respetiva instrutora, verifica-se que se mostram provados os seguintes factos, constantes da nota de culpa:

- 1. (Descrever os pontos)**
- 2. ...**

Provou-se, assim, que com a sua conduta, o Colaborador arguido violou os seguintes deveres a que estava obrigado, de acordo com o seu contrato de trabalho e legislação em vigor (artigo **XX** e **XX**, todos do Código do Trabalho):

- 1. (Copiar sumariamente os artigos do CT)**
- 2. ...**

Tal comportamento do Colaborador arguido, configura um ilícito disciplinar.

Fundamentação:

Face ao apurado ao longo do procedimento disciplinar, e atendendo, sobretudo, à credibilidade dos depoimentos das testemunhas ouvidas em sede de inquérito prévio, conclui-se que o Colaborador arguido não agiu com a diligência, a responsabilidade e o rigor exigíveis a qualquer colaborador que se confrontasse com os factos que motivaram a abertura dos presentes autos, violando os deveres a que estava legal e contratualmente adstrito.

Em resumo, resulta do procedimento disciplinar que:

- 1. (Descrever os pontos)**
- 2. ...**

(Apresentar conclusão...)

Vejamos qual o tipo e medida da sanção.

(Pode ser seguido o previsto no documento anterior)

DECISÃO:

Aplica-se ao Colaborador **(nome)** a sanção disciplinar de **XX**, prevista no artigo **XX** do Código do Trabalho, aprovado pela Lei n.º 7/2009, de 12 de Fevereiro, advertindo-se o mesmo de que uma eventual reincidência terá como consequência direta e imediata a instauração de novo Procedimento Disciplinar tendente ao despedimento com justa causa.

XXX, XX de XXX de XXXX

O Conselho de Administração,

(nome)

Documento 21 – DECISÃO DE SANÇÃO DISCIPLINAR

Exmo. Senhor

(Nome)

(Morada completa)

XXXXXX, XX de XX de XXXX

Carta Registada C/AR

Assunto: Processo Disciplinar – Decisão de Sanção Disciplinar

Exmo. Sr. **(nome do Colaborador)**

Vimos por este meio comunicar a V.Ex.^a que, na sequência do Processo Disciplinar que lhe foi instaurado em **(data)**, foi decidido proceder à aplicação da sanção prevista no artigo XX, do CT aprovado pela Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro que corresponde a **(nome da sanção)**.

Remete-se em anexo cópia da proposta de decisão e respetiva deliberação da entidade empregadora, proferida em **(data)**.

Com os melhores cumprimentos,

Atentamente,

P'Entidade Patronal

(XXX)

Anexo: Cópia proposta de decisão final e deliberação da entidade empregadora.

Documento 22 – PEDIDO DE MARCAÇÃO DE FÉRIAS

Colaborador: _____

Categoria Profissional: _____

Data: _____

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
Janeiro	F																															
Fevereiro																																
Março																																
Abril																																
Maio	F																															
Junho																																
Julho																																
Agosto																																
Setembro																																
Outubro																																
Novembro	F																															
Dezembro	F																															

Período de Férias:

1.º Período de Férias: _____ de _____ e _____ de _____ de 2016

2.º Período de Férias: _____ de _____ e _____ de _____ de 2016

3.º Período de Férias: _____ de _____ e _____ de _____ de 2016

Aprovador por:

Responsável Hierárquico

Aprovador por:

Responsável pelos RH

Documento 23 – AUTORIZAÇÃO DE CEDÊNCIA TEMPORÁRIA DE DISPOSITIVO MÓVEL

Número de Autorização: _____

Colaborador: _____

N.º de Colaborador: _____

Categoria Profissional: _____

Dispositivo cedido (*marca, versão*): _____

Outros componentes e/ou acessórios: _____

N.º de Telemóvel cedido: _____

N.º de Telemóvel do colaborador: _____

Tarifário: _____

Roaming: _____

Data de Cedência: _____

Observações: _____

Eu, (**nome do colaborador**), confirmo que li, aceito e cumprirei a Política de Dispositivos Móveis da Empresa.

XXXXXX, XX de XXX de XXXX

Assinatura do Colaborador

Assinatura da Administração/RH

Data de devolução: _____

Rúbrica Colaborador

Rúbrica Administração/RH

Documento 24 – TARIFÁRIO ASSOCIADO AO DISPOSITIVO MÓVEL

Colaborador: _____

N.º de Telemóvel cedido: _____

Dispositivo cedido (*marca, versão*): _____

Outros componentes e/ou acessórios: _____

Tarifário: _____

Chamadas: _____

Mensagens: _____

Internet: _____

Roaming: _____

Observações:

Eu, (**nome do colaborador**), confirmo que li e aceito as condições de tarifário constantes da Política de Dispositivos Móveis da Empresa.

XXXXXX, XX de XXX de XXXX

Assinatura do Colaborador

Assinatura da Administração/RH

Documento 25 – CESSAÇÃO DE CONTRATO DE TRABALHO

Exmo. Senhor

(Nome do colaborador)

(Morada)

AR

Assunto: *Caducidade de Contrato de Trabalho a Termo Certo (ou incerto) ao abrigo do art. 340.º do Código do Trabalho*

Exmo. Senhor,

Nos termos e para os efeitos do disposto n.º 1 do artigo **344.º (ou 345.º no Contrato TI)** do Código do Trabalho – Lei n.º 7/2009, de 12 de Fevereiro, vimos por este modo comunicar a V. Ex.ª que é vontade da empresa cessar o seu contrato de trabalho a termo incerto que celebrámos em **XX de XXX de XXXX** e que teve início na mesma data.

Este fato deve-se à diminuição significativa no volume de trabalho que deu justificação à sua contratação exigindo a redução do número de pessoas pelo que nos vemos obrigados a cessar o seu contrato de trabalho.

A rescisão agora comunicada produzirá todos os seus efeitos a partir do próximo dia XX de XXX de XXXX, data que dá cumprimento ao prazo de **XX dias**¹⁰⁵ de aviso prévio previsto no artigo supra.

O fecho de contas relativo ao direito a compensação ao abrigo do artigo **XX**¹⁰⁶, será efetuado no mês do último salário, ou seja, no mês de **(XX)**.

Sem outro assunto de momento, e na expectativa da sua melhor compreensão, somos com elevada estima e consideração.

XXXX, XX de XXX de XXXX

De V.Ex.a.

Atenciosamente

¹⁰⁵ Ver para Contrato a TC o artigo 344.º, n.º 1 ou para Contrato a TI o artigo 345.º, n.º 1.

¹⁰⁶ Ver para Contrato a TC o artigo 344.º, n.º 2 ou para Contrato a TI o artigo 345.º, n.º 4.