

**Aires Antunes Diniz**

**Organização de Empresas e Aplicações de Gestão**

**Módulo 10 – Gestão de Recursos Humanos**

**2011**

**1**

## Conteúdo

Introdução .....	3
1 – Objectivos do Programa.....	4
2- Comportamento nas Organizações .....	5
2.1 - Organização como um sistema aberto .....	5
2.2 - A importância das pessoas nas organizações .....	6
2.3 - A eficácia e a eficiência organizacionais.....	8
2.4 - A motivação.....	8
2.5 - A liderança.....	9
2.6 - A gestão de conflitos .....	10
2.7 - Avaliação de desempenho .....	11
3 - Factores críticos de sucesso na gestão de pessoas.....	11
3.1 - Cultura da empresa .....	11
3.2 - Gestão da mudança.....	11
3.3 - Gestão do stress .....	12
3.4 - Análise e qualificação de funções .....	14
4- Recrutamento e Selecção.....	15
4.1 - Perfil do candidato.....	16
4.2 - Fases do processo de selecção .....	16
4.3 - Tipos de recrutamento .....	16
4.4 - Documentação de candidatura.....	17
5 - Legislação laboral.....	17
5.1 - Tipos de contrato de trabalho .....	17
5.2 - Modalidades da retribuição do trabalho .....	18
5.2 - Períodos de trabalho .....	18
5.3 - Condições e efeitos da isenção de horário de trabalho.....	19
5.4 - Regime das férias, feriados e faltas .....	19
5.5 - Formas de cessação do contrato de trabalho .....	20
6 - Segurança e Saúde no Trabalho .....	20
6.1 - Importância da Segurança e Saúde no Trabalho .....	21
6.2 - Regulamentos gerais de Segurança e Saúde no Trabalho .....	21
Trabalhos de aplicação.....	23
Referências.....	24

## ***Introdução***

O sucesso de uma organização depende da forma como os seus recursos humanos são geridos. É o que faz da liderança uma questão crucial na gestão das empresas já que só ela pode guiar os recursos humanos que fazem funcionar a empresa. Por esta razão a motivação é um elemento fundamental nesta situação fazendo da forma como esta é usada um factor de funcionamento da empresa ou de qualquer organização. Trata-se de estudar a forma como as recompensas e castigos condicionam os trabalhadores para, assim, os levar na direcção e sentido que a estrutura organizativa definiu como objectivo estratégico ou conjunto de objectivos a alcançar.

A gestão das pessoas e o seu enquadramento na organização obriga a uma atenção ao seu enquadramento organizacional pois o ambiente humano criado, bem como as qualidades e o seu enquadramento na empresa/serviço são fundamentais para a consecução dos objectivos gerais. Assim deve ser feito o planeamento dos recursos humanos que passa pela análise e desenho dos postos de trabalho. É o que vai condicionar as formas de recrutamento e selecção para que a sua entrada e inserção se faça de modo harmonioso e sinérgico. Há que fazer por isso a sua orientação e colocação na organização, estruturando nesse momento a forma de avaliação e compensação, definindo desta forma uma carreira profissional equitativa e competitiva.

Este objectivo estratégico da gestão de recursos humanos é a razão para que se organize uma estrutura de informação de recursos humanos, que permita o funcionamento de um sistema de incentivos que premeie os comportamentos adequados à estratégia da organização e que a torne continuamente competitiva.

Nos últimos anos, sob o impulso das inovações informáticas, foram incentivadas através de concursos as mudanças de práticas nos serviços públicos, sempre no sentido de diminuir os erros de gestão através da simplificação dos processos administrativos através do controlo da sua execução. Foram assim estruturados sistemas de informação, que permitem aumentar a rapidez com que os serviços públicos são prestados através de processos de benchmarking, ou seja por processos de procura sistemática de soluções melhores, que no fim levem o serviço ou organização a reestruturar a forma como está instituído para otimizar a prestação de serviços aos utentes/clientes.

É crucial neste processo a formação dos recursos humanos utilizados e a sua integração organizacional e espacial, onde a questão da organização do espaço em espaço aberto permite o autocontrolo do serviço/organização. Neste contexto é necessário observar as suas vantagens e desvantagens para maximizar as primeiras e minimizar os efeitos das segundas. Trata-se aqui de organizar o funcionamento do espaço através de regras e recomendações que se traduzam em boas práticas de modo a consegui-lo. Estas podem ser normas de etiqueta que possam evoluir para regras de convivência entre trabalhadores. São feitas para que reduzam as perturbações provocadas pelas conversas ou trocas de informação que possam perturbar os que precisam de silêncio. Estamos assim perante um processo de racionalização do trabalho humano onde é fundamental um processo de reestruturação contínua do trabalho para que o ambiente em que cada um trabalha potencie a produtividade e a qualidade do serviço prestado ou do bem produzido.

## ***1 – Objectivos do Programa***

Como preconiza o programa do módulo 10 e do módulo 11 que aplica algumas das matérias apresentadas neste módulo, pretende-se por isso que os Alunos sejam capazes de identificar e utilizar um conjunto de técnicas informáticas associadas à gestão de recursos humanos que lhes permitam contribuir para a gestão eficiente das pessoas que fazem parte de uma organização, tendo sempre em vista a melhoria permanente dos níveis de eficácia e eficiência organizacionais.

Assim são objectivos curriculares deste módulo que os alunos sejam capazes de:

- Dominar e aplicar as técnicas que permitem uma adequada gestão dos recursos humanos e que possibilitem simultaneamente a eficácia e eficiência organizacionais.
- Motivar os colaboradores para os objectivos e cultura da empresa e para o espírito de equipa.
- Detectar as necessidades de recrutamento, assegurando a selecção de colaboradores com perfil profissional adequado ao desempenho das funções e à cultura da empresa
- Detectar as necessidades de formação, propondo e/ou assegurando o desenvolvimento profissional dos colaboradores.
- Organizar e distribuir o trabalho pelos colaboradores, tendo em conta as condicionantes da empresa, as competências e as expectativas de cada um.
- Identificar a importância relativa das leis e designadamente das leis do trabalho.
- Conhecer as principais normas reguladoras do contrato individual de trabalho.
- Consultar leis e convenções colectivas de trabalho.
- Perspectivar as regras de segurança e saúde que devem ser implementadas na organização.

## 2- Comportamento nas Organizações

Na gestão dos recursos humanos, temos que ter em atenção cada um dos diversos passos a dar e, ainda, que todos eles têm como objectivo adequar a empresa aos desafios que lhe vão sendo lançados. Os recursos humanos, revelam-nos, em 2009, Kotler e Caslione, são muitas vezes e erradamente o alvo potencial de uma gestão obcecada pela redução de custos já que, sem pensar, despede recursos humanos. Contudo, são os que lhe podem fazer falta num processo concorrencial em que os talentos individuais contam mais do que qualquer capacidade de trabalho corriqueira e até medíocre. É o que faz da gestão de recursos humanos uma actividade crucial para a viabilidade da empresa.

### 2.1 - Organização como um sistema aberto

Consultando a Wikipédia, que agora vamos adaptar ao programa<sup>1</sup>, sabemos que as organizações são por definição sistemas abertos, pois não podem ser compreendidas se o fizermos de forma isolada doutras estruturas. São entendidas pela observação do inter-relacionamento com as diversas variáveis, que podem internas ou externas, que afectam seu comportamento. Tal como os organismos vivos, as organizações humanas têm seis funções primárias ou principais, em estreita relação entre si que podem ser estudadas individualmente.

Funções primárias das organizações:

- a) **Ingestão**: as organizações adquirem ou compram materiais para processá-los.
- b) **Processamento**: nestas, na fase de produção, os materiais são processados numa relação entre entradas e saídas, onde o excesso é equivalente à energia necessária para a sua sobrevivência, sendo expresso na sua transformação em produtos.
- c) **Reacção ao ambiente**: nas organizações reage-se ao seu ambiente, mudando seus materiais, consumidores, empregados e recursos financeiros. As alterações podem ser efectuadas nos produtos, no processo ou na estrutura, ou seja por mudanças face ao mercado com que se estrutura, procurando o realinhamento com os novos modos de competir que são a consequência das alterações comportamentais propiciadas e possibilitadas pelas tecnologias da informação e comunicação.
- d) **Suplemento das partes**: os diversos participantes da organização são informados e treinados não só sobre o significado das suas funções, mas recebem também dados de compras, produção, vendas ou contabilidade, e são recompensados principalmente sob a forma de salários e benefícios.
- e) **Regeneração das partes**: Os membros das organizações também podem adoecer, aposentar-se, desligar-se da firma ou morrer, assim como as máquinas podem tornar-se obsoletas. Ambos os homens e máquinas devem ser mantidos ou recolocados – manutenção e substituição.
- f) **Organização**: administração e decisão sobre as funções;

As organizações abertas têm:

- a) **Comportamento probabilístico**: as organizações são sempre afetadas pelas variáveis externas, que definem o ambiente, que é potencialmente sem fronteiras e

---

<sup>1</sup> Ver [http://pt.wikipedia.org/wiki/Teoria\\_geral\\_de\\_sistemas](http://pt.wikipedia.org/wiki/Teoria_geral_de_sistemas), acesso em 20 de Janeiro de 2011.

inclui variáveis desconhecidas e incontroladas, onde as consequências dos sistemas sociais são probabilísticas e não-determinadas.

Por outro lado, o comportamento humano nunca é totalmente previsível. As pessoas são complexas, respondendo a muitas variáveis. Por esta razão a administração não pode esperar que os consumidores, fornecedores, tenham um comportamento previsível e de acordo com suas expectativas. Vive assim num sistema social que é consequência de um novo ambiente social e económico que é sem fronteiras, complexo e nem sempre previsível.

b) **Parte de uma sociedade maior:** as organizações empresariais são vistas como sistemas dentro de sistemas, que são complexos de elementos colocados em interacção, que produzem um todo que não pode ser compreendido só pela simples investigação das partes tomadas isoladamente.

c) **Interdependência entre as partes:** uma organização não é um sistema mecânico, no qual uma das partes pode ser mudada sem um efeito concomitante sobre as outras. Em face da diferenciação das partes provocadas pela divisão do trabalho, as partes precisam ser coordenadas por meio de integração e de trabalho. As interacções internas e externas do sistema reflectem diferentes escalões de controlo e da autonomia. Um subsistema deve cumprir a função que lhe é atribuída pelo sistema e as suas actividades devem ser coordenadas através da divisão de trabalho, coordenação propriamente ditas, integração e controlo;

d) **Homeostasia versus adaptabilidade:** a homeostasia (auto regulação) garante a rotina e a permanência do sistema, enquanto a adaptabilidade leva a ruptura, à mudança e à inovação. Ambos os processos precisam ser levados a cabo pela organização para garantir a sua viabilidade. – tendência a estabilidade e equilíbrio X tendência ao atendimento de novos padrões;

e) **Fronteiras ou limites:** há uma linha imaginária que marca o que está dentro e o que está fora do sistema. Esta nem sempre existe fisicamente pois há fronteiras permeáveis, sobreposições e intercâmbios com o ambiente;

f) **Morfogênese** – auto capacidade de modificar, de determinar o crescimento e as formas da organização, de se autocorrigir e de obter novos e melhores resultados;

g) **Resiliência** – capacidade de superar o distúrbio imposto por um fenómeno externo. As organizações, como sistemas abertos, apresentam a capacidade de enfrentar e superar perturbações externas sem que desapareça seu potencial de auto-organização;

h) **Sinergia** – esforço simultâneo de vários órgãos que provoca um resultado ampliado. A soma das partes é maior do que o todo ( $2 + 2 = 5$  ou mais);

i) **Entropia** – É a consequência da falta de relacionamento entre as diversas partes de um sistema, provocando perdas e desperdícios. É um processo inverso a sinergia, a soma das partes é menor que o todo ( $2 + 2 = 3$ ). A entropia leva o sistema à decomposição e desintegração.

## 2.2 - A importância das pessoas nas organizações

Neste processo, como as novas tecnologias requerem cada vez mais esforço e capacidade intelectual de cada um dos trabalhadores, há que repensar a cultura organizacional, reajustando a cultura tayloriana, que só definia tarefas e modos óptimos de as executar. Agora há que integrar cada um numa equipa que aprende, descobre e investiga e aplica as soluções para os problemas. Trata-se agora não só estruturar o trabalho inicial, mas também de escolher a equipa para que esta possa ser modelada e adequada aos desafios da globalização. Nesta fase, há não só que escolher, mas também

preparar e conduzir a equipa de trabalho. Para o fazer há que estimular, incentivar e avaliar o seu desempenho, estruturando bem as recompensas para que seja possível gerir as pessoas com e para a eficácia.

Como sabemos, nas organizações modernas, os trabalhadores para alcançarem o máximo da sua produtividade, ou seja da sua eficácia, dependem de uma equipa e esta para ser “bem sucedida requer de todos habilidades cada vez mais especiais que “devem ser interrelacionadas, mutuamente reforçadas e interdependentes entre si” como nos informa Chiavenato em 2004. Este, após um estudo das teorias mais recentes, escolheu as dez habilidades necessárias:

- 1 - Habilidade de auto direcção
- 2 – Habilidade de Comunicação
- 3 - Habilidade de Liderança
- 4 – Habilidade de responsabilidade
- 5 – Habilidade de Apoio à diversidade
- 6 - Habilidade de Retroacção e Avaliação
- 7 – Habilidade de planeamento estratégico
- 8 – Habilidade de conduzir reuniões bem sucedidas
- 9 – Habilidade de resolver conflitos
- 10 – Habilidade de desfrutar, ou seja, capacidade de tornar o trabalho agradável.

Procurando agora dar significado e conteúdo funcional a cada uma das habilidades, podemos dizer que a primeira tem a ver com a capacidade, que cada um deve ter, de analisar o seu lugar na organização e de aí saber dar a direcção adequada aos seus esforços para que esta funcione bem. Para o conseguir deve comunicar com clareza, e tanto quanto possível atempadamente, o que pensa como caminho mais adequado para o trabalho da equipa em que está integrado. Não lhe podem por isso estar ausentes capacidades de liderança, ou seja, de coacção, persuasão, sugestão e emulação que deve saber usar no momento certo. Contudo, para que seja aceite como membro da equipa, e seguido em qualquer momento em que tem que actuar, deve ter também a qualidade imprescindível de saber assumir as suas responsabilidades nos resultados dos esforços da equipa em que participou, influenciou ou liderou.

Neste contexto, em que a todos é exigido ou somente esperada, uma atitude participada não pode deixar de apoiar a expressão da diversidade das propostas, que a todos é exigida. Neste trabalho de equipa, deve ser capaz de acolher e de analisar, com atenção e interesse pela melhoria do desempenho de todos, as propostas da sua equipa não afastando de forma leviana ou autoritária qualquer hipótese de solução de um problema existente.

É neste sentido que devemos entender a necessidade de uma atitude de retroacção, que deve ser entendida como forma de análise dos efeitos da sua actuação e, ainda, de criação de mecanismos de controlo dos efeitos dos esforços da equipa e de avaliação da sua eficácia e eficiência. Mas, para que tudo corra de acordo com os objectivos estratégicos da empresa, não pode deixar de ter um sentido estratégico, fazendo com que sintonize os esforços dos seus funcionários de acordo com os objectivos de longo prazo da organização em que estes trabalham.

E essa é a função dos líderes que em cada patamar hierárquico organizam e gerem o ambiente de trabalho.

### 2.3 - A eficácia e a eficiência organizacionais

Encontrámos em [www.administradores.com.br/informe-se/artigos/eficacia-e-eficiencia-sob-a-otica-das-organizacoes/12568/](http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/eficacia-e-eficiencia-sob-a-otica-das-organizacoes/12568/) (acesso em 20 de janeiro de 2011) que Bernardo Leite Moreira, um psicólogo especializado em administração de empresas, afirmou: “As diferenças entre esses dois conceitos podem até parecer subtis, mas realmente são extremamente importantes.” Acrescentando este site que Peter Drucker, considerado o “pai da administração moderna”, é categórico em afirmar: “eficiência é fazer as coisas de maneira correta, eficácia são as coisas certas”.

Temos assim dois conceitos que se complementam, um valoriza o fazer de modo mais correcto, outra a execução daquilo que nos interessa. No caso de um medicamento o eficiente seria o que actua mais rapidamente e de modo mais adequado e o eficaz seria o que não tem efeitos secundários, atalhando a doença sem ter como resultado não desejado algo inesperado e que reduz a eficácia do tratamento.

Por outro lado, as organizações apostam na estruturação de um sistema de aprendizagem em que os trabalhadores, para além da produção que fazem, aprendem e criam conhecimento, algo que tem a ver com a gestão do conhecimento. Mas, este aspecto insere-se na motivação para a mudança por uso do conhecimento ou de informação que altera a forma de tomada de decisão.

### 2.4 - A motivação

No processo de implantação de uma organização científica do trabalho não nos podemos circunscrever agora à mera organização do trabalho através de uma análise das boas práticas de um trabalhador modelo. Há que analisar as suas necessidades e de as integrar numa estrutura organizacional que satisfaça as suas necessidades. Foi o que Maslow estudou e integrou numa pirâmide conhecida pelo seu nome. Estas vão depois ser inseridas na teoria dos factores higiénicos e motivacionais de Herzberg, sendo os primeiros determinados pelo ambiente em que trabalha e que não pode alterar e os segundos aqueles que o trabalhador pode influenciar com o seu esforço e qualidades.

Assim de acordo com a Wikipédia<sup>2</sup>, vemos que a “**hierarquia de necessidades de Maslow**”, é uma divisão hierárquica proposta por [Abraham Maslow](#), em que as necessidades de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto. Cada um tem assim "escalar" uma [hierarquia](#) de necessidades para atingir a sua auto-realização. Maslow define um conjunto de cinco necessidades:

- necessidades fisiológicas (básicas), tais como a [fome](#), a [sede](#), o [sexo](#);
- necessidades de [segurança](#), que vão da simples necessidade de estar seguro dentro de uma casa, a formas mais elaboradas de segurança, como um [emprego](#), uma [religião](#), a [ciência](#), entre outras;
- necessidades de [amor](#), afeição e sentimentos de pertença tais como o [afecto](#) e o carinho dos outros;
- necessidades de estima, que passam por duas vertentes, o reconhecimento das nossas capacidades pessoais e o reconhecimento dos outros face à nossa capacidade de adequação às funções que desempenhamos;
- necessidades de auto-realização, em que o indivíduo procura tornar-se aquilo que ele pode ser: "What humans can be, they must be: they must be true to their own nature!".

---

<sup>2</sup> Ver [pt.wikipedia.org/wiki/Hierarquia\\_de\\_necessidades\\_de\\_Maslow](http://pt.wikipedia.org/wiki/Hierarquia_de_necessidades_de_Maslow), acesso em 11 de Novembro de 2009.



É neste último patamar da pirâmide que Maslow considera que a pessoa tem que ser coerente com aquilo que é na realidade "...temos de ser tudo o que somos capazes de ser, desenvolver os nossos potenciais"."

Por isso, quando se analisa e discute a higiene, a segurança e a ergonomia, estamos a discutir os problemas sanitários e a segurança contra a possibilidade dos acidentes de trabalho, mas também a organização adequada dos instrumentos de trabalho de modo a minimizar a fadiga e a possibilidade de ocorrência de erros.

## **2.5 - A liderança**

É neste contexto de necessidades a satisfazer que o líder terá de exercer as suas formas de liderança, procurando fazê-lo dentro das regras de motivação, onde conta com graus de influência, que se exercem através da coacção, outras vezes da persuasão, algumas vezes pela sugestão ou pelo acto de despertar sentimentos de emulação, onde procura convencer os seus subordinados a imitarem alguém ou até a ultrapassar alguns desempenhos considerados eficazes.

Claro que esta liderança acontece em determinados contextos, onde o líder terá de escolher certos modelos. Poderá escolher entre ser autocrático, caso em que apenas ele decide e fixa as directivas sem qualquer participação do grupo que lidera. Trata-se de uma situação em que os trabalhadores se limitam a aceitar as ordens e a cumpri-las. O líder fixa as tarefas e usa as motivações de nível mais baixo da pirâmide de Maslow para os coagir a aceitar este tipo de liderança. Em certos casos, as tarefas que cada um desempenha não são programadas, sendo as ordens imprevisíveis.

Numa liderança liberal, o líder dá inteira liberdade ao grupo e tem uma participação mínima, dando somente a sua opinião se questionado, esclarecendo que pode dar informações relevantes para a solução quanto às alternativas possíveis.

Por fim, há um tipo de líder designado por democrático que estimula e assiste ao debate, sendo no fim as directrizes decididas pelo grupo.

Estamos assim perante contextos bem diversos em que as questões da produtividade e com esta a qualidade têm de ser debatidas, implicando que, em associação com elas, o líder deve debater, analisar e fazer a avaliação de Desempenho de cada um e as Recompensas implicadas pelos seus comportamentos.

É neste contexto que, na avaliação do desempenho no trabalho, se tem em especial atenção a produtividade, a qualidade do trabalho realizado, o cumprimento de metas e objectivos, o conhecimento de trabalho e a confiabilidade no trabalho.

Também como não podia deixar de ser, dado o que se disse acerca das qualidades dos subordinados, há que os apreciar quanto à capacidade de relacionamento humano, iniciativa, cooperação, interesse e dedicação, criatividade, capacidade de trabalho em equipa, capacidade de liderança, responsabilidade e assiduidade e pontualidade.

Por fim, como as organizações devem velar pelo seu futuro, há que avaliar a ambição, o potencial de desenvolvimento profissional, as possibilidades de carreira e a sua integração. Trata-se de procurar uma equidade que permita manter a coesão da equipa de trabalho, onde o quociente entre as recompensas próprias e os esforços executados deve ser igual aos que cada percebe como o dos outros.

Há por isso que definir bem e de modo claro as recompensas que contam na determinação dos esforços de cada um. E estas tanto podem ser o reconhecimento dos colegas e da hierarquia, a aprovação social, o status e o prestígio, os prémios financeiros, o aumento salarial, os benefícios diferenciados, a segurança no emprego,

maior enriquecimento intelectual, oportunidade de carreira e esperança numa promoção. É na verdade algo bem crucial para o futuro da organização e, por vezes, para a sobrevivência da empresa, pois esta depende num mundo cada vez mais imprevisível da qualidade dos seus trabalhadores e da capacidade que estes demonstrarem perante os desafios que todos, e cada um, têm que enfrentar.

Aí, todos teremos que nos sujeitar a actuar de acordo com uma pirâmide de Maslow, que explica bem os comportamentos humanos dentro e fora das organizações em que trabalhamos para satisfazer as nossas necessidades.

Trata-se de uma racionalidade implicada pela natureza humana, onde a biologia se conjuga com os mais elevados ideais para nos impor uma disciplina organizacional, que devemos assumir como uma necessidade económica e social.

Neste processo, o líder tem criar um ambiente motivador o que passa por apoiar o desempenho, criando as condições certas e controlando/observando o desempenho para criar hábitos de elevado desempenho. Para isso tem que saber avaliar o estado da motivação dos subordinados, sabendo seguir o estado de ânimo para que possa introduzir os estímulos necessários. Essa atitude impõe-lhe que defina objectivas e avalie o progresso de cada um dos subordinados. Tem assim de descobrir como motivar e ao mesmo tempo criar equilíbrios. Este aspecto é particularmente importante quando tem que gerir mudanças. Também, quando tem de motivar funcionários dispersos ou de fraco desempenho tudo envolve uma maior atenção onde tem de treinar, delegar e inquirir para que saiba e consiga motivar os funcionários. Contudo, primeiro deve motivar-se para que consiga estimular os que lidera para que atinjam objectivos, onde as recompensas não podem faltar qualquer que seja a forma por que se revestem (Bourne & Bourne, 2009).

## **2. 6 - A gestão de conflitos**

Mesmo em situações de conflito, derivadas muitas vezes de opções diversas quanto a soluções a adoptar, há que procurar adoptar formas de minorar e até resolver as divergências. Deve por isso encontrar pontos de consenso e de unidade para que as linhas estratégicas, que aí sejam definidas, funcionem e organizem de modo sinérgico os esforços de todos. Mas, para que tudo corra bem, há que encontrar formas que permitam tornar tudo o mais agradável possível e, ainda, para que as pessoas entendam o trabalho como uma actividade que pode dar prazer. Trata-se de um elemento fundamental para ultrapassar as dificuldades decorrentes de uma situação de caos, que se pode seguir a uma situação de turbulência, que resultou em catástrofe.

É um cenário que em muitos pontos se aproxima da situação que vivemos agora, em que assistimos a múltiplas situações de empresas estagnadas e/ou a procurar sobreviver. Ocorrem em simultâneo com outras a morrer por acumulação de erros passados e, mais ainda, felizmente, com outras a prosperar porque conseguiram encontrar nichos de mercado, onde ganham dinheiro por terem feito a aposta certa nos recursos humanos a que recorreram e que não desperdiçaram.

De facto, como já vimos, num momento de crise uma empresa pode ter a tentação de despedir pessoal a esmo, dando à concorrência recursos que formou para esta os usar para a vencer. Os trabalhadores não são por isso recursos descartáveis. Muitos, são talentos pessoais, naturais ou formados na empresa com custos de recrutamento e formação elevados. Infelizmente, muitas empresas esquecem esta verdade de La Palissy.

## 2.7 - Avaliação de desempenho

A avaliação do desempenho é um momento crucial para definir os processos de motivação que se devem seguir. Estes podem ser a treino e a auscultação dos factores de desânimo na organização, É um processo essencial para encetar um processo de valorização das pessoas, fazendo-as sair de situações de incerteza e de negação do real, que desembocam em atitude de recriminação dos outros, que podem transformar-se num processo de auto culpabilização e no conseqüente desespero e incapacidade de encontrar soluções. É aqui que entra o líder como elemento, que promove a procura de novas soluções no trabalho, e que são necessárias para o aumento da confiança dos trabalhadores da empresa, a base de um bom desempenho da empresa pois os líderes premeiam os bons comportamentos e fazem o treinamento e aconselhamento dos que têm desempenhos menos eficientes.

## 3 - *Factores críticos de sucesso na gestão de pessoas*

Convém agora analisar os factores que determinam o sucesso da gestão, que são, grosso modo, a cultura da empresa, a forma como se faz a gestão da mudança, a gestão do stress e análise e qualificação das funções dos trabalhadores.

### 3.1 - Cultura da empresa

De acordo com a Infopédia<sup>3</sup>, a **cultura empresarial** é o conjunto dos valores, dos símbolos e sinais partilhados pelos membros de uma empresa e que marcam os seus comportamentos e as suas atitudes. Acrescenta ainda que a cultura de empresa é aquele pequeno nada que faz com que toda a gente se reveja no todo ou na parte da sua actividade, nos membros, onde se vive uma homogeneização do espírito comum do grupo que propicia a comunicação, a integração, a motivação e a animação, criando o ambiente humano onde pode ser estruturada uma política empresarial, dotada de força por todos entenderem um conjunto de valores essenciais para a sobrevivência e progresso da empresa conforme a situação vivida pela empresa.

É neste ambiente de cultura, entendido como conjunto de valores, que a motivação pode actuar tanto nas situações normais como de crise, promovendo neste caso novos valores ou o retorno aos valores estruturantes da empresa, um factor crucial para a sua ultrapassagem.

### 3.2 - Gestão da mudança

A mudança tem sempre que ser realizada de forma planeada que passa por uma fase de descongelamento de práticas organizacionais, as rotinas tradicionais, situação em que as pessoas se mostram inseguras pois entram em processo de transformação organizacional, seguindo-se a fase de introdução de novos valores e práticas, findo a qual a empresa volta a congelar ou seja a fixar as novas normas que se tornam então nas novas rotinas.

Este processo assenta na maior parte das vezes em alterações da estrutura ou da tecnologia, implicando mudanças de comportamento dos trabalhadores. Estas passam pela formação, o elemento fundamental para que se consiga uma reinserção dos

---

<sup>3</sup> Ver [http://www.infopedia.pt/\\$cultura-empresarial](http://www.infopedia.pt/$cultura-empresarial), acesso em 21 de Janeiro de 2011.

trabalhadores numa renovada estrutura. Este processo implica que a formação tenha implicações eficazes na competitividade da empresa. Há assim que monitorizar a forma como se faz a transferência da formação ou treino para as práticas da empresa, onde os líderes devem estar motivados para utilizar com eficácia as novas qualidades da mão-de-obra, que devem ser acolhidas no ambiente produtivo para que existam as sinergias desejadas e previstas.

Neste processo é necessário medir como a formação feita é transferida para o local de trabalho, estudando aqui como o trabalho em equipa potencia os efeitos da sua transferência na produtividade e qualidade esperada. Temos assim que estruturar instrumentos de medida estatísticos para os efeitos psicológicos, analisando os efeitos das variáveis da formação nas variáveis de qualidade/produtividade da empresa estudadas (Caetano e outros, 2007).

Aqui é fundamental para complementar a análise dos efeitos da formação nos comportamentos sociais, o estudo contabilístico dos efeitos da formação nos diversos objectivos que têm, necessariamente, de ser mensuráveis em termos económicos.

Em todo o caso, a motivação dos formandos é essencial para os resultados sejam os esperados. Neste caso, os líderes e a sua motivação para a obtenção de resultados são fundamentais para o bom sucesso da formação. Assim podemos dizer que os objectivos da formação devem ser os mesmos que os esperados pela sua inserção na empresa, impondo um esforço na análise da motivação para transferir a formação para o local de trabalho.

Esta situação implica que a avaliação da formação não é de modo nenhum independente da avaliação do desempenho, ultrapassando deste modo qualquer avaliação limitadamente pedagógica ou psicológica dos efeitos da formação nos formandos. Esta deve ser sempre validada por mudanças efectivas e positivas no desempenho de cada um no ambiente organizacional.

### 3.3 - Gestão do stress

As organizações têm mecanismos que impõem ritmos através de stressors, que podemos traduzir por pressões, que devem ser geridas de modo a conseguir resultados positivos e equilíbrios a longo prazo no seio da empresa.

Assim de acordo com o trabalho “**Gestão de Conflitos e Gestão de Stress**”, elaborado por José Paulo Henriques e Paulo Sérgio Santos<sup>4</sup>, é “a reacção emocional, física e cognitiva que um indivíduo tem, para com uma situação que lhe exige demais dele próprio”. Especificando dizem que o “*stress*, pode ser provocado pela existência de conflitos, de ambiguidades ou ainda de estilos de gestão de conflitos pouco eficientes, como o estilo “ditador”. Estamos assim perante ineficiências de gestão tanto mais graves quando “normalmente o indivíduo (atingido) não dá conta da reacção que está a ter”, mas que deve corrigir ou obrigar a entidade “patronal” a reparar a situação. Estamos deste modo perante a necessidade de corrigir as formas de gestão de acordo com as teorias de motivação. Contudo, há que “distinguir dois tipos de *stress*: *eustress* e *distress*. O *eustress* é agradável e construtivo (emoções positivas devido a bons feitos). O *distress* é por outro lado, desagradável, prejudicial e causador de doenças relacionadas com o stress.”

---

<sup>4</sup> Ver <http://student.dei.uc.pt/~jpdias/gestao/Stress/>, acesso em 21 de Janeiro de 2011, um trabalho que vamos seguir neste aspecto, embora com introdução de algumas alterações, acrescentos, simplificações e também correcções.

Como estas podem prejudicar o desempenho dos trabalhadores e originar falhas organizacionais, que podem colocar em causa a viabilidade ou tão só a rentabilidade da empresa, os gestores devem corrigir estas situações anómalas pois causam por vezes desequilíbrios prejudiciais à eficácia e até à sobrevivência da organização.

Por outro lado, é possível identificar três tipos principais de causas: o ambiente físico, os conflitos de trabalho e as ambiguidades organizacionais, podemos concluir que um elevado grau de stress, causado pela pouca satisfação que se tem no trabalho executado, causa o desejo de abandonar o emprego e/ou um elevado grau de distração que prejudica a eficácia na empresa/serviço.

De facto, há cinco tipos de efeitos negativos:

- **Efeitos Subjectivos:** estes são entre outros ansiedade, agressividade, apatia, falta de paciência, depressão, fadiga, frustração, nervosismo e solidão.
- **Efeitos Comportamentais:** Geram entre outros efeitos o consumo de drogas, distúrbios emocionais, excesso do tabaco e de álcool e instabilidade nervosa.
- **Efeitos Cognitivos:** Provocam desconcentração, desatenção, incapacidade para tomar de decisões, lapsos de memória, etc.
- **Efeitos Fisiológicos:** Os colaboradores adoecem pois provocam aumento e alterações da pressão arterial, suores, falta de ar, etc.
- **Efeitos sobre a Organização:** Ocasionam distração, más relações entre trabalhadores, baixa produtividade e má qualidade do trabalho, insatisfação pelo emprego e demasiadas saídas precoces de pessoal qualificado e de elevada qualidade.

É o que se torna grave quando o stress é frequente e intenso e leva a uma elevada rotação de pessoal. Muitas vezes as pessoas que não o fazem, entram em fases de confusão, de dificuldade na resolução de problemas, dando origem ao aparecimento de frustração que pode tornar-se intensa e até com raiva, seguindo-se a fase de apatia, desordem e perda de esperança. Mas, o gestor pode antes gerir o stress, onde é muito importante o conhecimento das suas causas e ainda mais das reacções que provoca.

São sete as principais acções que podem ajudar a eliminar os seus efeitos negativos no trabalhador: 1ª - **Clarificar os seus valores**; 2ª - **Melhorar a relação consigo próprio**: sendo positivo e agressivo consigo; 3ª - **Aprende a relaxar**; 4ª - **Fazer exercício regularmente**; 5ª - **Divertir-se**; 6ª **Fazer dieta**; 7ª **Evitar "substâncias"**.

Aqui são fundamentais as mudanças de comportamento e de atitude de subordinados e gestores, em que uns e outros podem recorrer aos estilos colaborativo e de compromisso relativamente aos conflitos. Contudo, há que analisar os diversos tipos psicológicos, onde uns têm um comportamento Tipo A, sendo agressivos por estarem constantemente a tentar fazer mais e mais em menos tempo, ultrapassando limites morais e até a sua capacidade física e psicológica. Outros, têm o comportamento Tipo B, mais contemplativo, sendo pouco ou nada agressivos, realistas nos seus objectivos e não sendo demasiado críticos consigo e com os outros.

Na verdade, as pessoas tipo A e B, representam extremos opostos, onde a maioria das pessoas fica num ponto intermédio.

Prejudicando-se, há pessoas que reagem fugindo das situações, mas esta estratégia não é a melhor por fugirem à realidade e, claro, aos problemas, prejudicando assim as organizações de onde saíram. Por isso, nas organizações e nas equipas, os gestores devem ser capazes de reduzir o número de situações stressantes. Para o conseguirem, devem fazer com que os funcionários participem na definição dos objectivos e ajudando a reduzir conflitos e incertezas nas suas funções. Deve também

dar apoio emocional nesta situação, mostrando preocupação e uma confiança real com cada um. Deve ser esta actuação fazer parte da cultura organizacional para que estes consigam reagir bem às pressões e expectativas criadas sobre o seu desempenho.

Finalmente, devem criar programas de saúde, de exercício físico, de treino de liderança, de trabalho em equipa e de reestruturação do trabalho como prevenção de estados avançados de stress. Neste contexto, há que flexibilizar o horário dos empregados com situações especiais, como é o dos pais que têm que levar os filhos à escola, eliminando o stress dos pais.

Neste processo, pode ser feito o tratamento psiquiátrico do stress por inoculação preventiva, que é uma espécie de vacina em que as pessoas tratadas vão diminuindo a sua sensibilidade ao “vírus” que é o stress. Mas em todo o caso não deixa de ser da responsabilidade do empregador a promoção de um ambiente higiénico, onde o stress é reduzido ao mínimo por organização de um clima de trabalho onde tudo é programado para que estas situações não ocorram.

### **3.4 - Análise e qualificação de funções**

Uma das operações fundamentais é identificar as qualidades ou competências que deve ter quem vai ocupar um determinado lugar na estrutura de uma empresa ou organização, que depende do tipo de trabalho e não se reduz à inteligência nem à capacidade de dominar emoções. É necessário definir as qualidades que se pretendem de um candidato para que se integre na organização e desempenhe as funções para as quais vai ser recrutado com a competência necessária para o seu bom desempenho.

Há deste modo que identificar as diversas funções a associar a estas as qualificações escolares e profissionais, bem como definir os conteúdos das formações e experiências profissionais.

A avaliação de funções num posto de trabalho pressupõe duas etapas:

- 1ª - Descrição das funções a desempenhar
- 2ª - Análise e redefinição das funções.

Trata-se muitas vezes da aplicação dos métodos do taylorismo, onde o primeiro passo é de recolha de informação detalhada das tarefas inerentes ao posto de trabalho, sendo algumas ideias obtidas por comparação com postos de trabalho semelhantes ou por estudo das necessidades decorrentes da análise das novas funções que se pretendem introduzir como inovação.

Esta análise deve listar as diferentes tarefas contidas em cada posto de trabalho, bem como as ferramentas e o equipamento utilizado, as responsabilidades que o futuro empregado deve cumprir sabendo desde logo como funciona ou sendo-lhe fornecida a formação necessária. Esta informação é recolhida pela observação directa ou através do plano estratégico da empresa ou então pelo estudo da tecnologia que se pretende introduzir se for uma inovação na organização.

Só assim é possível definir qual o tipo de recrutamento que pode ser interno ou seja procura-se encontrar na organização funcionários que possam ocupar o lugar ou decidir procurar no exterior da empresa alguém que tenha a formação e a experiência desejada. O recrutamento é assim determinado nas provas e entrevistas sobre o curriculum vitae, que se irão necessariamente efectuar para descobrir o que se deseja como qualidades profissionais do futuro empregado. Claro que a empresa deve também pensar na remuneração e outras regalias a oferecer para atrair estes profissionais. Caso

contrário, poderá não os conseguir recrutar e isso será um problema para a empresa que assim fica sem esta colaboração muitas vezes crucial.

De facto, neste processo de recrutamento, a empresa pode e deve usar uma análise SWOT em que estuda as suas forças, fraquezas, oportunidades e desafios para determinar que tipos de qualidades profissionais deve recrutar para melhorar as suas forças, diminuir as suas fraquezas e aproveitar as oportunidades que surgem e ainda responder aos desafios que lhe são colocadas pelas empresas concorrentes.

#### ***4- Recrutamento e Selecção***

Trata-se de tudo fazer para acertar logo na fase do recrutamento para que seja possível organizar carreiras que sejam um incentivo aos bons comportamentos e sejam ao mesmo tempo um aliciante para os trabalhadores, que a empresa pretende atrair para a equipa. Por um lado, há que premiar os bons comportamentos dos que entraram e, também, para que não tenha que o despedir porque escolheu mal quando o recrutou, desperdiçando assim todos os custos em que incorreu quando o escolheu para membro de uma equipa em que não teve o desempenho esperado.

Neste processo, tem obrigatoriamente de dividir as tarefas e claro que a primeira destas é o recrutamento das pessoas.

De facto, quando pensamos em Taylor e, aqui, na sua forma de analisar os melhores trabalhadores para determinar qual o tipo de pessoa a recrutar e a formar, vemos que estamos num ambiente bem diferente do trabalho em equipa em que agora somos obrigados a trabalhar. Trata-se de organizar um sistema produtivo, onde a qualidade da produção, e nesta a produtividade, se insere na procura da melhoria da oferta, que devemos entender como condição essencial de sobrevivência da empresa ou organização, para a qual se tem de trabalhar de forma cada vez mais participada e empenhada.

Estando assim definidas as qualidades necessárias para que alguém possa ser um elemento positivo de uma equipa, há que definir se o recrutamento vai ser interno ou externo. No primeiro caso, o trabalhador é alguém já conhecido, podendo ser esta a forma mais económica e eficaz de encontrar alguém que já conhece a casa e também de premiar alguém, que mostrou dedicação e interesse pelo desenvolvimento da empresa. Contudo, em algumas circunstâncias pode haver vantagem em trazer sangue novo para a empresa. É o que consegue quebrando alguns vícios do funcionamento da empresa, ao sacudir o *status quo* dos que a comandam por inércia e que a impedem de progredir e de se ajustar ao mundo. Pode assim ser a forma de integrar conhecimentos criados em outras empresas, que lhe vai ser trazido por pessoal treinado no exterior e que, por isso, não teve que formar, isentando-se assim de todos os custos que o seu treino implicou.

Neste processo de gestão de pessoal, e para que a empresa esteja sempre à altura dos desafios que lhe vão sendo colocados, há que responder às mudanças, estruturando formas de aprendizagem de novas habilidades. Estas podem ser organizadas no que poderemos definir como formação em serviço através da rotação dos cargos, extensão dos cargos, ampliação e enriquecimento dos cargos que cada um ocupa, redefinindo e integrando-o de modo cada vez mais estruturado na evolução necessária das suas habilidades profissionais. Neste processo de enriquecimento do cargo, pode haver um acrescento de tarefas de cada vez maior responsabilidade ou somente de outras tarefas de igual nível de responsabilidade.

Nesta formação profissional, pode optar-se por um maior esforço e empenho num treino sistemático, focado na instrução das habilidades primordiais da empresa, onde todos podem ser alvos de um re-instrução ou reciclagem sistemática para que possa ser atingida uma cada vez maior eficácia, que é entendida como a optimização na utilização dos recursos disponíveis e, também, uma melhoria da eficiência como optimização dos resultados da organização no alcance dos objectivos organizacionais, que até podem ser estratégicos.

#### **4.1 - Perfil do candidato**

O perfil do candidato deve ser definido na fase de estudo das necessidades de pessoal, devendo ser identificadas as consequências de insuficiência ou excesso de qualificações, inserindo cada um num processo estratégico de desenvolvimento da empresa, onde a formação em serviço é um elemento fundamental para a carreira que deve ser oferecida para motivar a sua entrada e permanência na empresa, apostando na sua progressão profissional.

Devem de seguida fazer um levantamento de qualidades a recrutar e das contrapartidas a oferecer, cumprindo as normas legais, ou seja as que vêm definidas como obrigatórias pelo Código de Trabalho e demais legislação laboral. Este procedimento é essencial para determinar as fases do processo de selecção a cumprir obrigatoriamente para que a empresa recrute os mais competentes.

#### **4.2 - Fases do processo de selecção**

Quase sempre as fases de candidatura têm uma componente de pré-selecção em que a resposta pedida ao anúncio ou o que foi dito na candidatura espontânea permite logo detectar se o candidato tem as qualidades necessárias para integrar os quadros da empresa. Outras vezes serão feitos exames de conhecimentos ou provas práticas para determinar se o candidato tem as qualidades intelectuais ou as destrezas necessárias.

Segue-se na maior parte uma entrevista que deve ser conduzida com a perícia necessária para escolher bem. Por essa razão as entrevistas devem seguir processos que favoreçam não só as boas escolhas, mas também abram as empresas ao exterior e as favoreçam na imagem.

#### **4.3 - Tipos de recrutamento**

Na fase de recrutamento, a empresa pode recorrer à Internet como modo fácil de publicitar as suas ofertas de trabalho ou de encontrar candidatos. Pode ainda consultar os arquivos de candidatos que se ofereçam espontaneamente ou pode recorrer aos seus funcionários para que os indiquem, tendo aqui como garantia que já vêm predispostos a cumprir as normas organizacionais da empresa. Também pode colocar avisos na portaria da empresa, contactar escolas e universidades, anunciar em revistas e jornais e/ou recorrer a agências de recrutamento ou empresas de consultadoria, que permitam chegar aos candidatos mais adequados para a empresa.

Neste processo, pode usar o método da entrevista ou de um inquérito preliminar, seguidas de uma entrevista técnica e de testes de selecção, onde pode simular a adequação de um trabalhador a um posto de trabalho que deve definir previamente. Neste processo, o gestor de recursos humanos deve ter como preocupação essencial na fase de recrutamento a detecção de qualidades dos candidatos. Trata-se de



algo fundamental para a sobrevivência da empresa pois tudo depende da sua força humana física e psicológica e, neste sentido da sua qualificação inicial e mais tarde da adquirida através da formação que a empresa lhe vai proporcionando ou possibilitando.

Na fase de recrutamento, trata-se de escolher de entre os candidatos ou pessoas, que eventualmente estejam disponíveis para integrar os quadros da empresa, os mais adequados para a estratégia a longo prazo da empresa, tendo em vista o conjunto de ameaças, desafios, forças e fraquezas que se lhe vão deparar.

Na verdade, estas necessidades de qualidades humanas são determinadas pelo contexto geral de concorrência no mercado de bens e serviços, que é aquele em que a empresa actua e para o qual se tem de apetrechar. Claro que neste processo é tudo bem diferente se estivermos num ambiente tecnologicamente muito avançado, que requeira alta qualificação, muita autonomia dos trabalhadores e trabalho em equipa.

#### **4.4 - Documentação de candidatura**

Numa candidatura há que apresentar provas das habilitações escolares e profissionais, assim como preencher formulários de candidatura. Por outro lado, é necessário entregar um curriculum vitae e muitas vezes comprovar o que se fez como é o caso das profissões técnicas, onde se tem que comprovar de algum modo os trabalhos realizados. Não basta na maior parte dos casos afirmar, mas também comprovar o que se fez. É o caso dos cientistas que são avaliados pelos trabalhos publicados. Mas, a entrevista permite detectar fraudes se for bem conduzida.

### ***5 - Legislação laboral***

Para que as relações possam funcionar é necessário estabelecer uma relação laboral assente na lei que define cada contrato e que a disciplina para que dê segurança tanto a trabalhadores como a empregadores. A lei através dos tribunais esclarece casos em dúvida ou até os casos em que a prepotência da entidade empregadora criou situações ilegais e até desumanas, pondo em perigo a saúde física e psicológica dos trabalhadores, como é o caso já analisado do stress.

#### **5.1 - Tipos de contrato de trabalho**

A relação contratual é o resultado da aplicação da lei, do contrato de trabalho, dos regulamentos colectivos de trabalho que em conjunto definem a prática efectiva e que podem ser definidos concretamente no regulamento interno da empresa.

Não sendo obrigatório que o contrato de trabalho seja feito por escrito, a lei determina que os contratos de trabalho a termo, a tempo parcial, temporário ou que envolvam trabalhadores, devam ser por escrito, dadas as condições nele definidos. Neste contrato, cuja elaboração deve ser feita para determinar com clareza os direitos do empregado e do empregador, pode ser definido o tempo em que vigora, e no caso de este não estar definido será sem termo. Muitas situações de prestação de serviços são na verdade contratos de trabalho, devendo os casos de conflito ser resolvidos pelos tribunais que, após análise das práticas seguidas que consistem

Quando estiver definido um termo, poderá ser certo, definindo uma data ou incerto em que esta não é definida, mas em que a lei explicita o tempo de pré-aviso. É o caso de uma pessoa que é contratada para substituir um funcionário doente durante um tempo indeterminado. No momento da dispensa, terá uma compensação no momento

de saída da empresa que é de três dias por mês de trabalho. Este contrato prolonga-se pelo tempo necessário à substituição do trabalhador ausente ou à conclusão da actividade, tarefa ou obra para que foi celebrado. Pode ser renovado ou não, mas não pode ter uma duração máxima superior a 6 anos. Será convertido em contrato sem termo, sempre que o trabalhador permanecer em serviço mais 15 dias, após a verificação do termo. Estamos assim numa situação de liberdade contratual em que a tutela da lei defende os interesses do trabalhador, assumindo que este é a parte mais fraca, sendo a melhor forma de contrato o que não tem termo.

Para além deste tipo de contrato, temos o de trabalho a tempo parcial, o trabalho intermitente e o trabalho temporário. No primeiro caso, é definido por escrito a duração do trabalho assim como no segundo caso, mas no caso do trabalho temporário existe a presença de uma empresa de trabalho temporário que cede o trabalhador a outra empresa. Cada um destes contratos obriga à definição da identidade das partes, assinatura e morada das partes e no último caso número e data do alvará da licença da empresa de trabalho temporário, com indicação dos factos que justificam este tipo de contratação, actividade contratada, local e período normal de trabalho, retribuição e data de celebração e de termo do contrato, que não sendo indicada é de um mês sem possibilidade de renovação.

## **5.2 - Modalidades da retribuição do trabalho**

O trabalhador tem direito a uma retribuição pelo trabalho prestado que pode ser em parte em espécie, sendo normalmente em dinheiro. É definida pela lei como “*a prestação a que, nos termos do contrato, das normas que o regem ou dos usos, o trabalhador tem direito em contrapartida do seu trabalho*” (AAVV, 2010, p. 104).

Esta pode ser acrescentada por diuturnidades em função da antiguidade e por diversos subsídios em função do tipo de trabalho ou como compensação de custos suportados pelos trabalhadores. Temos assim o subsídio de transporte, de alimentação, de turno por trabalharem com turnos que mudam, de risco pelos riscos que correm e o abono para falhas de caixa para os que fazem recebimentos e pagamentos. Há naturalmente subsídios de férias e de Natal que fazem parte das retribuições normais dos trabalhadores.

Contudo, a entidade patronal para atrair os melhores trabalhadores pode dar regalias diversas como, por exemplo, refeições, prémios em viagens e outras vantagens de acordo com os incentivos que usa para motivar os seus trabalhadores, ultrapassando assim o que a lei prevê como mínimos de retribuição do trabalho. É aqui que as empresas têm de observar as normas referentes ao Salário Mínimo Nacional e aos Contratos Colectivos de Trabalho, em que entram como negociadores os sindicatos e as organizações patronais.

Convém dizer que o Salário Mínimo Nacional pode ser reduzido em função da idade do trabalhador ou no período experimental e também quando este, por diversas razões, não pode ter a produtividade necessária, mas nestes casos a lei define os limites desta redução.

## **5.2 - Períodos de trabalho**

O Horário de Trabalho define o tempo em que o trabalhador está ao serviço da entidade patronal, que será medido em horas de trabalho diárias e semanais, que definem o período normal de trabalho. Este deve ser definido pelo empregador que

deve consultar a comissão de trabalhadores ou os representantes dos sindicatos. Pode também haver acordos individuais quanto ao horário de trabalho. Mas, estes não podem ser alterados sem serem ouvidos atempadamente os trabalhadores a menos que as alterações não durem mais de uma semana. Contudo não o pode fazer mais de três vezes por ano. Terá ainda de haver intervalos no horário de trabalho para que nenhum trabalhador trabalhe mais de 5 horas seguidas. Também entre dois dias de trabalho um trabalhador deve ter onze horas de descanso. Todos devem ter na semana dois dias de descanso que são obrigatórios por lei.

Claro que mesmo neste caso, o empregador pode e deve gerir o horário de trabalho para incentivar os trabalhadores e para atrair com os horários os melhores profissionais. Também as regalias dadas para acompanhamento familiar, estudo, consultas médicas podem e devem ser elementos de motivação para o trabalho, algo que o líder da empresa pode e deve usar com parcimónia e eficácia. Este uso pode passar pelo uso do horário concentrado que mantém sempre a regra do descanso mínimo de onze horas entre dois dias de trabalho e do descanso semanal de dois dias.

É neste contexto que podem existir horas extraordinárias por trabalho suplementar fora do período normal de trabalho, que devem ser pagas de acordo com a lei e com os Contratos Colectivos de trabalho. Para controlar o horário de trabalho é elaborado um mapa deste a afixar em local bem visível em que uma cópia é enviada para a Autoridade para as Condições de Trabalho (ACT).

### **5.3 - Condições e efeitos da isenção de horário de trabalho**

Em certas circunstâncias, por razões de confiança pessoal ou pelo tipo de trabalho, como por exemplo assistência aos computadores da empresa a horas fora do expediente normal, os empregadores isentam de horário de trabalho alguns funcionários a quem são atribuídas desde logo um número de horas extraordinárias para os incentivar e premiar. Mantém contudo os direitos normais ao descanso semanal e ao período de descanso mínimo de onze horas.

### **5.4 - Regime das férias, feriados e faltas**

Os trabalhadores têm direito a férias, sendo este inalienável, não podendo por isso ser substituído por uma prestação pecuniária. A razão é o facto de os trabalhadores necessitarem de descansar para voltarem ao trabalho em melhores condições físicas e psicológicas. Por essa razão, a entidade patronal pode obrigá-los a devolver o subsídio e o mês de férias se as ocuparem a trabalhar noutro lugar, que reverterá em 50% para o Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social.

Também os feriados são um direito dos trabalhadores sendo estes gozados como se fosse um domingo. Podem contudo trabalhar nesse dia, obrigando ao pagamento de horas extraordinárias.

Quanto a faltas, que são consideradas à partida como injustificadas se não houver motivo razoável para as explicar, dividem-se em justificadas e injustificadas, sendo no primeiro caso, entendidas como um direito como as que são usadas por nascimento de filhos, sendo direitos da parentalidade, assim como o é o acompanhamento destes quando doentes. Também há a justificação por morte de familiar assim como por doença ou acidente do trabalhador. São parte dos direitos a faltar, que a lei prevê e que são listadas na legislação e nos contratos colectivos como forma de garantir os direitos dos trabalhadores, incluindo os sindicais.

Também as empresas têm a ganhar pelo cumprimento da lei, já que este comportamento é um factor de motivação para reforçar a lealdade dos seus funcionários, algo que de outro modo não teriam.

### **5.5 - Formas de cessação do contrato de trabalho**

A cessação do contrato de trabalho pode ocorrer por força do despedimento, uma consequência possível por violação dos deveres dos trabalhadores sancionado desta forma. Mas, que também ser ilícita e como tal considerado pelos tribunais, obrigando muitas vezes à reintegração do trabalhador lesado. Também pode existir a cessação do contrato de trabalho por despedimento colectivo que deve ser justificado por um único motivo que pelo artigo 397º “é a cessação de contratos de trabalho promovida pelo empregador e operada simultânea ou sucessivamente no período de três meses, abrangendo, pelo menos, dois ou cinco trabalhadores, conforme se trate, respectivamente, de microempresa e de pequena empresa, por um lado, ou de média e grande empresa, por outro, sempre que aquela ocorrência se fundamente em encerramento de uma ou várias secções ou estrutura equivalente ou redução de pessoal determinada por motivos de mercado, estruturais ou tecnológicos. Estes motivos podem ser de mercado, ou seja por redução da actividade da empresa provocada pela diminuição previsível da procura de bens ou serviços ou impossibilidade superveniente, prática ou legal, de colocar esses bens ou serviços no mercado; Motivos estruturais – desequilíbrio económico-financeiro, mudança de actividade, reestruturação da organização produtiva ou substituição de produtos dominantes; Motivos tecnológicos – alterações nas técnicas ou processos de fabrico, automatização dos instrumentos de produção, de controlo ou de movimentação de cargas, bem como informatização de serviços ou automatização de meios de comunicação.” Mas, o artigo 398 obriga a que “a decisão de despedimento, com menção expressa do motivo, deve ser comunicada, por escrito, a cada trabalhador com uma antecedência não inferior a 60 dias relativamente à data prevista para a cessação do contrato.

Também os trabalhadores se podem despedir por optarem por outro posto de trabalho, cumprindo um tempo de pré-aviso fixado por lei, cumprindo as suas obrigações legais, pois caso não façam terão de indemnizar a entidade patronal de acordo com a lei. Esta situação obriga a entidade patronal a estar atenta aos sinais de insatisfação ou da concorrência de outras empresas pelos seus recursos humanos. Terá assim de competir com as empresas concorrentes oferecendo salários, regalias e carreiras que segurem os seus funcionários pois caso contrário podem-nos perder, perdendo desta forma competitividade.

Há ainda como modalidade da cessação do contrato de trabalho a caducidade do contrato no seu termo, ou quando houver impossibilidade superveniente absoluta e definitiva de o trabalhador prestar o seu trabalho ou de o empregador o receber como é o caso de um incêndio ou qualquer desastre que destrua a empresa; e ainda por reforma do trabalhador, por velhice ou invalidez. Há ainda a caducidade por morte do empregador e a consequente extinção/encerramento da empresa.

### **6 - Segurança e Saúde no Trabalho**

Desde sempre que os trabalhadores e também os empregadores mais conscientes das suas responsabilidade social apostando na manutenção da segurança e saúde dos seus trabalhadores. De facto, a insegurança e a doença acarretam sempre

prejuízos para a empresa como custos de qualidade e pelos prejuízos provocados no cumprimento dos prazos de entrega dos produtos que fabrica e também na imagem de não qualidade. Por isso, o Código de Trabalho contém medidas para defesa da segurança e saúde dos trabalhadores, que são completadas por muitas outras medidas legislativas adequadas a cada ramo de actividade. Mas, este não esgota o tema pois esta área tem um enorme desenvolvimento por força da nossa integração na UE.

### 6.1 - Importância da Segurança e Saúde no Trabalho

A importância da Segurança e Saúde no Trabalho impõem medidas de prevenção e correcção de situações que envolvam risco para a segurança e saúde dos trabalhadores. É o resultado de uma atitude humanizante das condições de trabalho como consequência da luta sindical e política, que é também o resultado do funcionamento da democracia portuguesa e da nossa integração europeia. Entronca-se também numa prática humanizadora que revela a evolução positiva das leis do trabalho.

De facto, “a União Europeia, através da estratégia de Lisboa para o crescimento e o emprego, tem por objectivo criar mais empregos, também procura que estes sejam de melhor qualidade. A saúde e a segurança no local de trabalho representam hoje uma das vertentes mais importantes e avançadas da política social da União e, neste domínio, a acção comunitária não se limita à legislação. Com efeito, as instituições europeias levam a efeito numerosas actividades de informação, orientação e promoção de um ambiente de trabalho seguro e saudável em colaboração com a Agência Europeia para a Segurança e a Saúde no Trabalho e a Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho”<sup>5</sup>.

No conjunto são condições que valorizam de forma inequívoca a saúde e segurança dos trabalhadores como aplicação das ideias contidas na pirâmide de Maslow que as colocam na base de uma política, que procura motivar os trabalhadores para os congregar em torno dos objectivos das empresas, de organizações sem fins lucrativos e serviços públicos. Fazem parte das condições de competitividade, mas as normas não são obrigatórias, sendo só referenciais.

### 6.2 - Regulamentos gerais de Segurança e Saúde no Trabalho

Este processo político explica uma enorme produção legislativa, que é agora estruturadora de uma atitude dinâmica e proactiva, que se expressa na produção legislativa portuguesa que absorve também as directivas europeias.

Estas acabam por expressar-se nos regulamentos internos das empresas, que servem de manuais práticos de segurança e saúde internos, funcionando as leis como regulamentos gerais. Assim o temos um manual de segurança que não é obrigatório de acordo com o referencial OSHAS 18001 que “consiste num Sistema de Gestão, assim como a ISO 9000 e ISO 14000<sup>6</sup>, porém com o foco voltado para a saúde e segurança ocupacional. Em outras palavras, a OSHAS 18001 é uma ferramenta que permite uma empresa atingir e sistematicamente controlar e melhorar o nível do desempenho da Saúde e Segurança do Trabalho por ela mesma estabelecido.

OHSAS é uma sigla em inglês para *Occupational Health and Safety Assessment Services*, cuja tradução é *Serviços de Avaliação de Saúde e Segurança Ocupacional*.

<sup>5</sup>Ver [europa.eu/legislation\\_summaries/employment\\_and\\_social\\_policy/health\\_hygiene\\_safety\\_at\\_work/index\\_pt.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/health_hygiene_safety_at_work/index_pt.htm), acesso em 23 de Janeiro de 2011.

<sup>6</sup> São estas as normas tradicionais de qualidade.

Assim como os Sistemas de Gerenciamento Ambiental e de Qualidade, o Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional também possui objectivos, indicadores, metas e planos de ação.

A implantação da OHSAS 18001 retrata a preocupação da empresa com a integridade física de seus colaboradores e parceiros. O envolvimento e participação dos funcionários no processo de implantação desse sistema de qualidade é, assim como outros sistemas, de fundamental importância<sup>7</sup>.

Estes manuais assentam em procedimentos que podem ser de sistema ou operacionais, instruções de trabalho que são documentos que definem detalhadamente a forma de realizar determinadas actividades. Estes procedimentos são acompanhados por registos de actividades preventivas que permitem objectivar as evidências sobre os resultados obtidos. Finalmente, para que tudo corra conforme o necessário é preciso a realização de auditorias sistemáticas que permitem corrigir os erros que possam ocorrer. As diversas normas, quer as obrigatórias por lei, quer recomendadas, transformam-se em requisitos do Sistema de Gestão da Segurança e Saúde do Trabalho, onde o fundamental é reduzir o risco a um nível aceitável após a sua identificação e quantificação através do uso de probabilidades e de contabilização dos prejuízos que possam ocorrer.

Após este trabalho é possível elaborar o Manual de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho, que deve estar associado ao Plano de Emergência Interno para permitir a elaboração de planos de prevenção que reduzam riscos. Este processo não impede que se faça uso dos diplomas legais existentes, os quais muitas vezes são mais recuados que as práticas das empresas mais progressivas e por isso mais competitivas.

---

<sup>7</sup> Ver <http://pt.wikipedia.org/wiki/Ohsas>, acesso em 24 de Janeiro de 2011.

## Trabalhos de aplicação

### Exercício 1

- a) Tente determinar como pode detectar as qualidades necessárias definidas para um posto de trabalho numa entrevista de recrutamento.
- b) Explique como estas habilidades podem ser detectadas e desenvolvidas numa oficina de reparações.
- c) Explique como simularia o desempenho de alguém em contexto real, dando-lhe uma avaria para reparar e observando o modo como encontra as soluções ou como recorre aos colegas para as inventariar e, após esta diligência, testar a qualidade da solução.
- d) Pensando que está a candidatar-se a um posto de trabalho numa empresa de informática, diga como é que esquematizaria um curriculum vitae para evidenciar nele a existência de algumas ou de todas as habilidades anteriormente listadas.

### Exercício 2

- a) Neste contexto, explique como se aplicam estes conceitos na gestão de recursos de uma oficina de reparações.
- b) Quais são as habilidades mais em evidência quando se procura a eficiência.
- c) Quais são as habilidades mais em evidência quando se procura a eficácia.
- d) Quais são as habilidades mais em evidência quando se procura a eficiência eficaz.
- e) Como é que se podem encontrar e desenvolver.
- f) Qual deve ser a formação inicial para as desenvolver.
- g) Sendo detectadas ineficácias, como é que se podem ultrapassar com uso destas habilidades.

### Exercício 3

- a) Elabora o teu curriculum vitae para fazeres a tua candidatura a um posto de trabalho numa empresa informática.
- b) Elabora o conteúdo do posto de trabalho e esquematiza as perguntas a que vais responder na entrevista.
- c) Lista as condições de trabalho que consideras importantes para a aceitação deste posto de trabalho.
- d) Quais serão as exigências salariais e outras condições que pensas apresentar.

### Exercício 4

Lista os pontos escassamente desenvolvidos nestes apontamentos e completa-os recorrendo a livros e à base de dados e conhecimentos que é a Internet.

## ***Referências***

AAVV – *Boas Prática no Sector Público*, ST&SF - Sociedade de Publicações, Lisboa, 2005.

AAVV – *As Leis do trabalho - do primeiro emprego à reforma*, Deco Proteste, Lisboa, 2010.

Mike Bourne e Pippa Bourne – *Motivar Pessoas*, Civilização, Porto 2010, tradução de *Motivating People*, Dorling Kindersley, Londres, 2009.

António Caetano, coordenador – *Avaliação da Formação. Estudos em organizações portuguesas*, Livros Horizonte, Lisboa, 2007.

Adelino Alves Cardoso – *Recrutamento & Selecção de Pessoal*, 7ª edição, Lisboa - Porto, 2010.

Idalberto Chiavenato – *Gerenciando com as Pessoas*, Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.

Philip Kotler e John A. Caslione – *Chaotics vencer tempo de Caos. O Negócio da Gestão e do Marketing na Era da Turbulência*, Actual Editora, Lisboa, 2009.

M.J.F. – *Trabalhar em open space – Dicas para rentabilizar a produtividade*, *Dica da Semana*, quinta feira, 20 de Janeiro de 2011, p. 10.

Abel Pinto – *Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho*, 2ª edição, revista e actualizada, Edições Sílabo, Lisboa, 2009.

Carlos Pinto et alia – *Fundamentos de Gestão*, Editorial Presença, Lisboa, 2006.