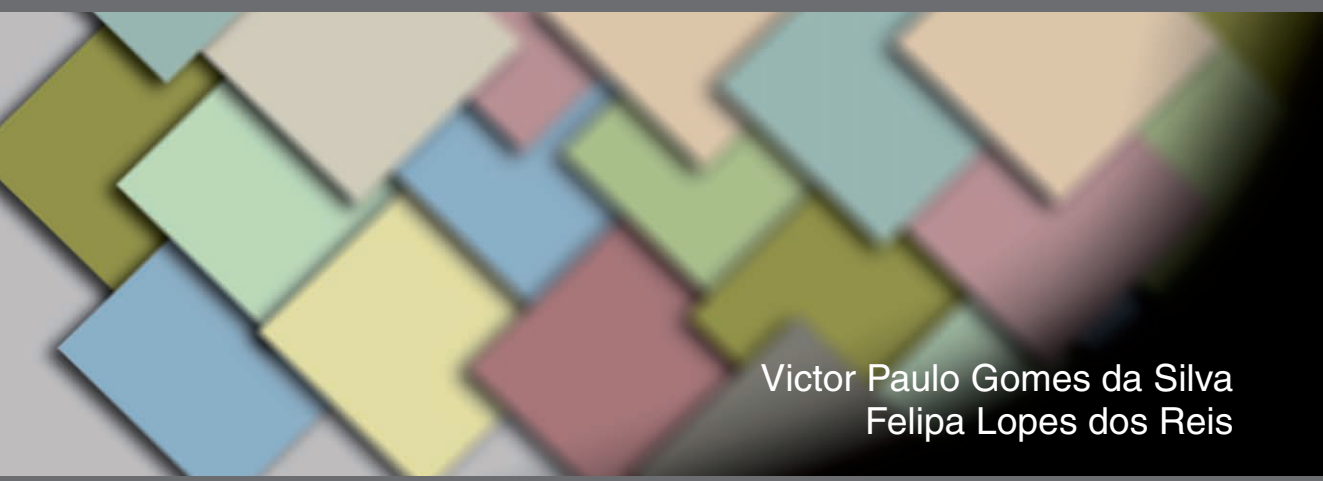


Sílabo

Gestão

Capital Humano

Temas para uma boa gestão
das organizações



Victor Paulo Gomes da Silva
Felipa Lopes dos Reis

2^a Edição

Revista e atualizada

Edições Sílabo

Dedico este livro aos meus pais pela sua presença incondicional ao longo do meu percurso pessoal e acadêmico.

Felipa Lopes dos Reis

A todos aqueles que buscam o conhecimento e procuram torná-lo operativo.

Victor Paulo Gomes da Silva

capital humano

**temas para uma boa gestão
das organizações**

AGRADECIMENTOS

Este livro resulta dos conhecimentos adquiridos ao longo de vários anos de ensino universitário nestas matérias. Assim, agradeço aos meus alunos pelas suas opiniões e observações que foram expressas durante as aulas e aos orientandos cujo estudo efetuado em diálogo para elaboração das dissertações de mestrado e teses de doutoramento muito contribuíram para a realização desta obra.

Felipa Lopes dos Reis

A todos aqueles que, ao longo da minha vida, contribuíram conscientemente para a melhoria do meu desempenho profissional. A minha participação na feitura deste livro reflete, necessariamente, tal contributo.

Um particular agradecimento à Isabelinha, por razões óbvias.

Victor Paulo Gomes da Silva

sílabo gestão

capital humano

**temas para uma boa gestão
das organizações**

VICTOR PAULO GOMES DA SILVA

FELIPA LOPES DOS REIS

2ª Edição
Revista e Atualizada



É expressamente proibido reproduzir, no todo ou em parte, sob qualquer forma ou meio gráfico, eletrónico ou mecânico, inclusive fotocópia, esta obra. As transgressões serão passíveis das penalizações previstas na legislação em vigor. Não participe ou encoraje a pirataria eletrónica de materiais protegidos. O seu apoio aos direitos dos autores será apreciado.

Visite a Sílabo na rede
www.silabo.pt

FICHA TÉCNICA:

Título: Capital Humano – Temas para uma boa gestão das organizações

Autores: Victor Paulo Gomes da Silva, Felipa Lopes dos Reis

© Edições Sílabo, Lda.

Capa: Pedro Mota

1ª Edição – Lisboa, abril de 2014.

2ª Edição – Lisboa, janeiro de 2018.

Impressão e acabamentos: ARTIPOL – Artes Tipográficas, Lda.

Depósito Legal: 436229/18

ISBN: 978-972-618-903-9

EDIÇÕES SÍLABO, LDA.

R. Cidade de Manchester, 2

1170-100 Lisboa

Tel.: 218130345

Fax: 218166719

e-mail: silabo@silabo.pt

www.silabo.pt

Índice

| | |
|------------------------------------|----|
| Índice de quadros e figuras | 15 |
| Introdução | 19 |

Parte 1

ENQUADRAMENTO

Capítulo 1 – O sistema de relações laborais português

| | |
|---|----|
| 1. Força de trabalho e contrato de trabalho | 26 |
| 2. Os intervenientes na determinação do sistema de relações laborais | 29 |
| 2.1. Estado | 29 |
| 2.2. Sindicatos e respetivas uniões, federações e confederações | 33 |
| 2.3. Associações patronais (de empregadores) | 38 |
| 2.4. Comissões de trabalhadores (CT) | 39 |
| 3. O que entender por legislação laboral e instrumentos de regulamentação coletiva de trabalho (IRCT) | 41 |

| | |
|---|----|
| Resumo | 44 |
| Palavras-chave | 45 |
| Exercícios | 45 |
| Caso de estudo – O acordo coletivo do setor | 46 |
| Bibliografia citada | 47 |

Capítulo 2 – A função recursos humanos e a gestão dos recursos humanos

| | |
|--|----|
| 1. O que é a função recursos humanos? | 50 |
| 2. O Departamento de Recursos Humanos (DRH) | 52 |
| 3. Os fatores condicionantes da Gestão de Recursos Humanos (GRH) | 56 |
| 4. A evolução da GRH na Europa ocidental | 61 |
| 4.1. Introdução | 61 |
| 4.2. Primeira etapa: promoção das condições de trabalho e de vida dos operários | 63 |
| 4.3. Segunda etapa: formalização do «DRH» | 64 |
| 4.4. Terceira etapa: GRH e <i>Estado do bem-estar</i> | 65 |
| 4.5. Quarta etapa: GRH «para combater a crise económica» | 67 |
| Resumo | 70 |
| Palavras-chave | 72 |
| Exercícios | 72 |
| Caso de estudo – TERMINUS | 72 |
| Bibliografia citada | 73 |

Parte 2

ASPETOS PSICOSSOCIOLÓGICOS

Capítulo 3 – Motivação

| | |
|--|----|
| 1. Motivação e sistema motivacional | 78 |
| 2. Teorias da motivação | 81 |
| 2.1. Teorias de conteúdo | 83 |
| 2.1.1. Teorias clássicas | 83 |
| 2.1.2. Teoria ERG, de Clayton Alderfer | 86 |
| 2.1.3. Teoria das Necessidades Adquiridas, de McClelland | 87 |
| 2.2. Teorias de processo | 88 |
| 2.2.1. Teoria da Equidade, de Stacey Adams | 89 |
| 2.2.2. Teoria da Definição de Objetivos, de Locke | 90 |
| 2.2.3. Teoria da Expectativa, de Vroom | 91 |
| 2.3. Teoria do Reforço, de Skinner | 93 |
| 3. Motivação de equipas | 94 |
| Resumo | 97 |
| Palavras-chave | 97 |
| Exercícios | 97 |
| Caso de estudo – Empresa RS | 98 |
| Bibliografia citada | 99 |

Capítulo 4 – Liderança e inteligência emocional

| | |
|------------------------------------|-----|
| 1. A liderança | 102 |
| 1.1. Qualidades do líder | 103 |
| 1.2. Teoria dos traços dos líderes | 105 |
| 1.3. Estilos de liderança | 106 |
| 1.3.1. Estilo autocrático | 106 |
| 1.3.2. Estilo democrático | 107 |
| 1.3.3. Estilo <i>laissez-faire</i> | 108 |

| | |
|--|-----|
| 1.4. Teorias comportamentais e situacionais da liderança | 110 |
| 1.4.1. A abordagem comportamental | 111 |
| 1.4.2. A abordagem situacional (ou contingencial) | 115 |
| 1.5. Líderes carismáticos, transacionais e transformacionais | 126 |
| 1.5.1. Liderança carismática | 126 |
| 1.5.2. Liderança transacional | 127 |
| 1.5.3. Liderança transformacional | 127 |
| 2. A inteligência emocional | 128 |
| 2.1. Introdução | 128 |
| 2.2. Competências relacionadas com a inteligência emocional | 128 |
| Resumo | 132 |
| Palavras-chave | 133 |
| Exercícios | 133 |
| Caso de estudo – José Mourinho | 133 |
| Bibliografia citada | 136 |

Capítulo 5 – Poder, conflito e negociação

| | |
|--|-----|
| 1. O poder | 137 |
| 2. O conflito | 138 |
| 2.1. Definição e fontes de conflito | 138 |
| 2.2. Níveis de conflito | 139 |
| 2.3. Consequências dos conflitos | 141 |
| 2.4. Formas de gestão dos conflitos | 143 |
| 3. A negociação | 144 |
| 3.1. Introdução | 144 |
| 3.2. Estratégias e táticas de negociação | 144 |
| 3.3. Alguns erros comuns na negociação | 147 |
| Resumo | 148 |
| Palavras-chave | 148 |
| Exercícios | 148 |

| | |
|---|-----|
| Caso de estudo – Eletrodomésticos Ómega | 149 |
| Bibliografia citada | 149 |

Parte 3

ESTRATÉGIA, PROCESSOS E TÉCNICAS

Capítulo 6 – A estratégia para os recursos humanos

| | |
|--|-----|
| 1. Estratégia empresarial | 154 |
| 2. Estratégia para os recursos humanos | 161 |
| 3. Estratégias empresariais típicas em espaços económicos caracterizados por remunerações relativamente elevadas | 169 |
| 3.1. Introdução | 169 |
| 3.2. Substituição de trabalhadores por equipamentos de produção sofisticados | 170 |
| 3.3. Concentração em atividades de elevada captação de valor e subcontratação ou realocização das restantes atividades | 171 |
| 3.4. A flexibilidade laboral | 172 |
| 3.4.1. O conceito <i>flexibilidade laboral</i> | 172 |
| 3.4.2. Flexibilidade laboral: porquê e para quê | 174 |
| Resumo | 177 |
| Palavras-chave | 178 |
| Exercícios | 178 |
| Caso de estudo – HABILHOMME | 178 |
| Bibliografia citada | 180 |

Capítulo 7 – Análise e descrição de funções

| | |
|--|-----|
| 1. Tarefa, função profissional e posto de trabalho | 182 |
| 2. O que é e para que serve a análise de funções? | 184 |
| 3. Elaborar uma descrição de funções | 186 |

| | |
|--|-----|
| 4. Exemplo de descrição de funções | 190 |
| 5. A evolução das funções, novas funções e flexibilidade funcional | 191 |
| 6. Analisar funções para as alterar | 193 |
| Resumo | 196 |
| Palavras-chave | 196 |
| Anexo – Itens para elaborar uma descrição de funções | 197 |
| Exercício | 198 |
| Caso de estudo – MUO – Máquinas e Utensílios do Oeste | 198 |
| Bibliografia citada | 199 |

Capítulo 8 – Recrutamento, seleção, acolhimento e socialização

| | |
|---|-----|
| 1. Recrutamento e seleção | 202 |
| 1.1. Introdução | 202 |
| 1.2. Os métodos e as formas de recrutamento | 204 |
| 1.2.1. Recrutamento interno | 206 |
| 1.2.2. Recrutamento externo | 207 |
| 1.2.3. Recrutamento misto | 208 |
| 1.3. Documentos da candidatura | 209 |
| 1.4. <i>E-recruitment</i> | 217 |
| 1.5. Seleção | 218 |
| 1.5.1. Técnicas de seleção | 219 |
| 1.6. Contratação do candidato | 235 |
| 2. Acolhimento e socialização | 237 |
| 2.1. Programa de acolhimento | 237 |
| 2.2. O processo de socialização | 238 |
| Resumo | 241 |
| Palavras-chave | 242 |
| Exercícios | 242 |
| Caso de estudo – RISoftware | 242 |

Capítulo 9 – Remuneração e benefícios complementares

| | |
|--|-----|
| 1. Avaliação de funções | 247 |
| 2. A avaliação do desempenho dos trabalhadores e a atribuição de prémios indexados a indicadores financeiros globais | 255 |
| 2.1. Introdução | 255 |
| 2.2. Avaliação do desempenho | 257 |
| 2.2.1. Introdução | 257 |
| 2.2.2. As normas para a avaliação do desempenho e os prémios de desempenho | 258 |
| 2.2.3. Perversidades das normas de avaliação do desempenho | 266 |
| 2.2.4. A ordenação dos avaliados e as perversidades da distribuição forçada | 270 |
| 2.2.5. As perversidades e a ineficácia dos prémios de desempenho | 272 |
| 2.3. A atribuição de prémios indexados a indicadores financeiros globais da empresa | 276 |
| 2.4. Notas finais | 279 |
| 3. O impacto das estratégias organizacionais na determinação das remunerações: a flexibilidade de pagamento | 280 |
| 3.1. Introdução | 280 |
| 3.2. Flexibilidade de pagamento: como se implementa, para que é utilizada e por que é utilizada. | 280 |
| 3.2.1. Introdução | 280 |
| 3.2.2. Aspetos estruturais | 282 |
| 3.2.3. Perspetiva histórica | 284 |
| 4. Outros fatores relevantes para determinar a remuneração dos trabalhadores. Benefícios complementares | 290 |
| 5. O orçamento das despesas com pessoal, a repartição da riqueza criada e a avaliação do sistema de remunerações | 299 |
| Resumo | 304 |
| Palavras-chave | 306 |
| Anexos | 306 |

| | |
|--|-----|
| Exercícios | 309 |
| Caso de estudo – Sociedade Alimentar, Lda. | 310 |
| Bibliografia citada | 311 |
| | |
| Glossário | 313 |
| Bibliografia | 319 |
| Índice remissivo | 325 |

Índice de quadros e figuras

■ Quadros

| | |
|--|-----|
| Quadro 1.1. Sindicatos paralelos, ou não? | 34 |
| Quadro 1.2. Quotização sindical obrigatória, ou não? | 34 |
| Quadro 1.3. Como cobrar as quotas sindicais? | 35 |
| Quadro 2.1. Definição da função recursos humanos | 50 |
| Quadro 2.2. As várias vertentes da gestão de recursos humanos | 51 |
| Quadro 2.3. As tarefas potenciais do Departamento de Recursos Humanos | 53 |
| Quadro 2.4. Condicionantes típicos da Gestão de Recursos Humanos | 56 |
| Quadro 3.1. Classificação das teorias da motivação | 83 |
| Quadro 3.2. Comparação entre as abordagens de Maslow e de Alderfer | 87 |
| Quadro 4.1. Características dos tipos de liderança de Likert | 113 |
| Quadro 4.2. Estilos de liderança da grelha de gestão de Blake e Mouton | 115 |
| Quadro 4.3. Tipos de comportamento de liderança, de House | 116 |
| Quadro 4.4. Estilos de liderança e processos de decisão – modelo de Vroom-Yetton-Jago | 121 |
| Quadro 4.5. Níveis de maturidade dos colaboradores e estilos de liderança | 125 |
| Quadro 5.1. As características dos níveis de conflito | 141 |
| Quadro 5.2. Consequências dos conflitos | 142 |
| Quadro 5.3. Abordagens da negociação | 145 |

| | |
|--|-----|
| Quadro 6.1. A estratégia, nas suas grandes linhas | 155 |
| Quadro 6.2. A sequência básica da gestão estratégica | 156 |
| Quadro 6.3. Análise estratégica – fatores externos típicos | 157 |
| Quadro 6.4. Análise estratégica – fatores internos típicos | 157 |
| Quadro 6.5. A cadeia de ação estratégica | 160 |
| Quadro 6.6. Análise estratégica – Fatores externos típicos, em termos de recursos humanos | 164 |
| Quadro 6.7. Análise estratégica – Fatores internos típicos, em termos de recursos humanos | 165 |
| Quadro 6.8. Planeamento de recursos humanos e suas decorrências | 169 |
| Quadro 6.9. As várias vertentes da flexibilidade laboral | 174 |
| Quadro 7.1. Como pregar um prego numa tábuá? | 183 |
| Quadro 7.2. A Classificação Portuguesa de Profissões (CPP) | 184 |
| Quadro 7.3. Para que serve a descrição de funções? | 186 |
| Quadro 7.4. Regras genéricas para analisar funções | 189 |
| Quadro 7.5. Uma função «rica» – médico internista | 195 |
| Quadro 8.1. Os métodos de recrutamento | 205 |
| Quadro 8.2. Vantagens e desvantagens do recrutamento interno | 206 |
| Quadro 8.3. Vantagens e desvantagens do recrutamento externo | 207 |
| Quadro 8.4. Secções típicas de um <i>curriculum vitae</i> | 210 |
| Quadro 8.5. Entrevista não estruturada | 220 |
| Quadro 8.6. Entrevista semiestruturada | 221 |
| Quadro 8.7. Entrevista estruturada | 221 |
| Quadro 8.8. Perguntas e sugestões de respostas nas entrevistas de seleção | 223 |
| Quadro 8.9. Vantagens e desvantagens da entrevista | 228 |
| Quadro 8.10. Tipos de questões na elaboração de um questionário | 229 |
| Quadro 8.11. Vantagens e desvantagens do questionário | 231 |
| Quadro 8.12. Tipos de testes | 232 |
| Quadro 8.13. Vantagens e desvantagens dos testes | 232 |
| Quadro 8.14. Vantagens e desvantagens do <i>assessment center</i> | 234 |
| Quadro 8.15. Fases do processo da socialização | 239 |
| Quadro 9.1. O círculo virtuoso pós-1945 | 285 |

■ Figuras

| | |
|---|-----|
| Figura 3.1. O modelo de processo motivacional | 79 |
| Figura 3.2. Estados possíveis da Teoria da Equidade, de Adams | 90 |
| Figura 3.3. Modelo das Expectativas, de Vroom | 92 |
| Figura 3.4. Teoria do Reforço, de Skinner | 94 |
| Figura 4.1. Relação entre líder e equipa | 110 |
| Figura 4.2. Modelo de liderança da universidade de Ohio | 111 |
| Figura 4.3. Matriz da grelha de gestão de Blake e Mouton | 114 |
| Figura 4.4. Teoria «caminho-objetivo» | 117 |
| Figura 4.5. Abordagem de Tannenbaum e Schmidt | 118 |
| Figura 4.6. Modelo da liderança, de Fiedler | 120 |
| Figura 4.7. Modelo da liderança, de Hersey e Blanchard | 123 |

Introdução

No decurso das nossas vidas profissionais temo-nos deparado frequentemente com a relevância e a complexidade do fator humano nas organizações. Tal facto tem constituído um poderoso estímulo para a nossa reflexão – que já soma um número significativo de anos – sobre as organizações enquanto entes sociais.

O presente manual consubstancia uma parte significativa de tal reflexão, que aqui procurámos apresentar de uma forma metodologicamente correta, a fim de que docentes, gestores, formadores, estudantes do ensino superior e, até, simples leitores motivados para os temas em apreço, os compreendam melhor e se tornem interventores sociais mais qualificados.

Dividimos o manual em nove capítulos, procurando desta forma abranger um conjunto relevante de temas no domínio da gestão do capital humano. Portanto, não tivemos a pretensão de ser exaustivos, mas apenas de apresentar os temas que considerámos mais pertinentes para que os leitores tenham uma adequada perceção da realidade.

Os dois primeiros capítulos têm como objetivo enquadrar o tema do manual. De facto, há que ter presente que a gestão do capital humano (1) decorre num determinado quadro institucional que extravasa as organizações individualmente consideradas e, finalmente, (2) tem determinadas características genéricas e é portadora de uma dada história.

O primeiro capítulo trata o sistema de relações laborais português, enquanto quadro institucional da gestão do capital humano em cada organização individualmente considerada. Para o efeito, após a apresentação de um conjunto de conceitos básicos, o capítulo contempla duas partes: a primeira, dedicada à caracterização dos intervenientes na determinação do sistema de

relações laborais; a segunda, dedicada à caracterização da legislação laboral e dos instrumentos de regulamentação coletiva de trabalho (IRCT).

O segundo capítulo aborda a geralmente denominada função Recursos Humanos. Numa primeira instância, procura realçar (1) a abrangência e a complexidade da gestão dos recursos humanos, (2) assim como as tarefas daquilo que designamos convencionalmente como *Departamento de Recursos Humanos*. Seguidamente, refere um conjunto de condicionamentos, internos e externos, a que estão sujeitos os que se dedicam à gestão dos recursos humanos numa organização. Termina com a apresentação das etapas evolutivas da Gestão de Recursos Humanos na Europa ocidental.

Segue-se um conjunto de três capítulos que constituem a 2ª parte deste manual e que visam apresentar alguns aspetos psicossociológicos da vida organizacional.

O terceiro capítulo aborda as questões da motivação. Apresentam-se algumas perspetivas sobre o conceito *motivação* e sobre a razão da importância deste conceito na vida organizacional. Seguidamente, efetua-se uma abordagem sintética de algumas teorias da motivação que vêm apresentando maior relevância, enquadrando-as nos seguintes grupos: teorias de conteúdo, teorias de processo, teoria do reforço. Por fim, é feita uma referência à motivação de equipas.

O quarto capítulo incide sobre os aspetos fulcrais da liderança e da inteligência emocional numa organização, fazendo uma abordagem das várias perspetivas sobre a liderança. São referidos os *traços* tradicionalmente considerados como os mais importantes na identificação dos líderes, é efetuada uma menção aos estilos de liderança, bem como às teorias que integram as abordagens comportamental e situacional da liderança. São apresentadas algumas ideias sobre as lideranças carismática, transacional e transformacional. Por último é exposta a relação da liderança com a inteligência emocional, são enunciadas as competências relacionadas com esta e a respetiva aplicabilidade às organizações.

O quinto capítulo aborda o poder, o conflito e a negociação, sendo dividido em três subcapítulos correspondentes a estes temas. No que respeita ao conflito, são apresentadas as fontes dos conflitos e, seguidamente referem-se os níveis e as consequências dos conflitos. Por fim, apresentam-se algumas formas de gestão dos conflitos.

Relativamente à negociação, apresentam-se as estratégias e táticas a desenvolver pelos intervenientes nos processos negociais e, finalmente, alguns erros que vulgarmente se verificam no decurso do processo de negociação.

A terceira parte do manual, compreendendo quatro capítulos, trata a estratégia para os recursos humanos e os processos e técnicas que tipicamente se associam à gestão dos recursos humanos.

O sexto capítulo versa a estratégia empresarial para os recursos humanos. Inicia-se com considerações sobre a estratégia empresarial, quadro genérico de referência, para seguidamente passar à estratégia para os recursos humanos, no âmbito da qual é referenciado o planeamento de recursos humanos. O capítulo termina com a apresentação das estratégias empresariais típicas em espaços económicos caracterizados por remunerações relativamente elevadas, tendo o cuidado de referir o impacto das mesmas em termos de recursos humanos.

O sétimo capítulo trata a feitura da descrição de funções. Após a apresentação de conceitos básicos, o capítulo enuncia as utilidades da descrição de funções e explica a forma de a elaborar. O capítulo conclui com duas referências: a primeira, ao impacto das mudanças técnicas e organizacionais nas descrições de funções; a segunda, à utilização das descrições de funções para o enriquecimento destas.

O oitavo capítulo aborda importantes práticas de recursos humanos – o recrutamento, a seleção, o acolhimento e a socialização. Começa pelo conceito *recrutamento* e os respetivos métodos e formas. Enuncia e exemplifica os documentos de candidatura. Dá ênfase ao *e-recruitment*. Continua com o conceito *seleção* e suas técnicas. Finaliza com o acolhimento e a socialização dos novos recursos humanos.

O nono – e último – capítulo versa a remuneração e os benefícios complementares do trabalhador. Inicia-se com uma referência a um aspeto básico para a determinação da remuneração do trabalhador – a avaliação de funções. Seguidamente, trata outros fatores que influenciam essa remuneração: a avaliação do desempenho e os decorrentes prémios; os prémios indexados a indicadores financeiros globais da empresa. Continua, referindo o impacto na remuneração da estratégia de flexibilização de pagamento, assim como de outros fatores relevantes para determinar tal remuneração. Segue, depois, com a caracterização sucinta dos benefícios complementares. Termina com breves referências: à elaboração do orçamento de despesas com o pessoal; à questão da força de trabalho como custo *versus* ativo/investimento; à avaliação dos sistemas remuneratórios.

Esperamos que aprecie a leitura deste livro, tanto quanto nós apreciamos elaborá-lo para si, e que dele retire uma significativa utilidade.

Bom estudo.

Parte 1

ENQUADRAMENTO

Capítulo 1 – O sistema de relações laborais português

Victor Paulo Gomes da Silva

■ OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

O que conseguirá após o estudo do presente capítulo:

- Definir força de trabalho e trabalho;
- Caracterizar o trabalho em economia capitalista;
- Definir contrato de trabalho e Direito do Trabalho;
- Caracterizar as diferentes formas de intervenção do Estado na determinação do sistema de relações laborais – legislativa, administrativa e judicial;
- Caracterizar a função dos sindicatos, das associações patronais (de empregadores) e das comissões de trabalhadores;
- Caracterizar as estruturas de agrupamento de sindicatos, de associações patronais (de empregadores) e de comissões de trabalhadores;
- Caracterizar a abrangência da atividade sindical, das associações patronais (de empregadores) e das comissões de trabalhadores;

- Compreender os conceitos legislação laboral e instrumentos de regulamentação coletiva de trabalho (IRCT);
- Caracterizar os vários tipos de IRCT e a sua aplicabilidade.

§ 1. Força de trabalho e contrato de trabalho

Cada ser humano dispõe de conhecimentos de produção (de produtos agrícolas ou de uma obra musical, tanto faz), teóricos e práticos, e de hábitos laborais. Estes conhecimentos e estes hábitos propiciam-lhe uma capacidade para executar tarefas físicas e intelectuais com vista à transformação da Natureza e da sociedade.

A essa capacidade atribuímos a designação *força de trabalho*, o titular da mesma tem o estatuto de *trabalhador*, e a atividade que materializa tal capacidade denomina-se *trabalho*.

No sentido criador do termo, o trabalho constitui uma atividade geradora de produtos (bens ou serviços) úteis – ou seja, aptos para satisfazerem necessidades humanas, do corpo e/ou do espírito – e da qual resulta o desenvolvimento do próprio trabalhador. Constitui, portanto, um projeto humano transformador da Natureza e da sociedade.

Este projeto pode ser analisado por qualquer dos seguintes pontos de vista¹:

- Técnico (o «contabilista», o «serralheiro», o «analista financeiro», o «torneiro», o «farmacêutico»,...);
- Fisiológico (o esforço físico exigido e as suas consequências);
- Psicológico (as características mentais exigidas e o impacto do trabalho no bem-estar psíquico);
- Sociológico (a vida do coletivo laboral);
- Económico (a remuneração, a produtividade?²...).

⁽¹⁾ Veja-se Friedmann (1962).

⁽²⁾ A *produtividade* é o montante de bens ou serviços úteis – ou seja, capazes de satisfazerem necessidades humanas (do corpo ou do espírito) – produzidos numa unidade de tempo. Se individualizada, *produtividade* significa produção horária por trabalhador.

O termo será enunciado múltiplas vezes ao longo do presente manual, sendo objeto de um tratamento mais pormenorizado no capítulo 9.

Uma das características estruturais da sociedade capitalista¹ consiste no facto de o trabalhador, munido da sua força de trabalho, (1) colocar esta à *disposição/sob a direção do detentor dos meios de produção/entidade patronal/capitalista*, (2) por um determinado tempo diário ou com vista a obter um determinado rendimento (caso do *salário à peça* ou do *salário à tarefa*) e (3) em troca de uma remuneração, (4) por via de um ato de compra e venda formalizado num *contrato de trabalho*.

O trabalhador coloca a sua força de trabalho inevitavelmente sob a direção da entidade patronal pois, não dispondo dos meios de produção (matérias-primas, máquinas, instalações, etc.) que lhe permitam utilizar autonomamente essa força de trabalho, a venda desta constitui a única forma de obter os meios de subsistência necessários para viver.

Assim sendo, na sociedade capitalista a força de trabalho típica, embora formalmente livre – ao contrário da força de trabalho em regime de escravatura ou servidão – atua necessariamente em regime de dupla subordinação a uma qualquer entidade patronal:

- Subordinação jurídica, pois está sujeita à autoridade e direção da entidade patronal e dos seus representantes;

⁽¹⁾ O termo *capitalismo* é frequentemente omitido em publicações de índole económica. Contudo, mesmo quando é referido raramente é definido. A fim de ultrapassarmos esta insuficiência, definimos o *capitalismo* como o processo de produção de riqueza material (o *modo de produção*) caracterizado:

- Pelo trabalho assalariado – o trabalhador/não detentor dos meios de produção (matérias-primas, máquinas, instalações, etc.) é o proprietário das suas faculdades físicas e mentais, juridicamente livre para as vender ao capitalista/detentor dos meios de produção a troco de uma remuneração/salário;
- Pela apropriação, por parte do capitalista, do sobreproduto; ou seja, do produto correspondente à diferença entre (1) o tempo de laboração do trabalhador, estipulado no contrato de compra e venda das suas faculdades físicas e mentais, e (2) o tempo de laboração socialmente necessário para produzir os bens e serviços necessários à produção, manutenção, desenvolvimento e perpetuação das faculdades físicas e mentais desse trabalhador;
- Pela produção de mercadorias – bens e serviços, aptos para satisfazer necessidades humanas, resultantes do trabalho humano, produzidos para outros que não o próprio produtor e que passam para a posse dos consumidores através de um ato de compra e venda ou de troca aproximadamente equivalente;
- Pela lógica de acumulação privada – utilização maciça do sobreproduto apropriado pelo capitalista com vista a reforçar a respetiva capacidade produtiva (o vulgarmente denominado *reinvestimento*) e, desta forma, aumentar a produção por trabalhador e superar a concorrência.

Quanto ao seu dealbar, o capitalismo afirmou-se como modo de produção dominante no final do século XVIII e início do século XIX, nalgumas regiões da Europa ocidental (a Inglaterra é o caso mais relevante), através da atividade industrial.

— Subordinação económica, pois a sua manutenção, desenvolvimento e perpetuação dependem da remuneração paga pela entidade patronal.

Ao longo do texto, sempre que utilizarmos os termos *força de trabalho* e *trabalhador*, sem adjetivação, referimo-nos ao trabalho subordinado, jurídica e economicamente. De igual modo, sempre que utilizarmos o termo *remuneração*, não adjetivado, referimo-nos à remuneração do trabalho subordinado, jurídica e economicamente.

A relevância social da situação supra – o trabalho por conta de outrem ou *trabalho assalariado* – justificou até a emergência, pós-capitalismo liberal, de um ramo do Direito: o *Direito do Trabalho*, entendido como regulador das relações jurídico-privadas (individuais e coletivas) de trabalho livre, remunerado e subordinado!¹ A relevância social do mesmo pode ser percebida através da seguinte citação de Supiot (1996):

«Along with social security, labour law has been the major legal innovation of this century.»

[p. 664]

Cumulativamente, a sociedade capitalista tem englobado ao longo da sua história, em maior ou menor quantidade, duas outras situações de exercício da força de trabalho:

- O falso trabalho independente;
- O trabalho no domicílio.

No primeiro caso, em termos substanciais a subordinação é idêntica à do trabalho assalariado. É que, o verdadeiro *trabalho independente* caracteriza-se (1) por o trabalhador definir as condições de exercício da sua atividade e, adicionalmente, (2) diluir a sua dependência económica por um conjunto de clientes. Ora, isto não tem nada que ver com frequentes situações contratuais que consubstanciam um mero expediente jurídico para evitar responsabilidades do empresário.

No segundo caso, por definição apenas existe subordinação económica. Efetivamente, o trabalhador no domicílio define as condições de exercício da sua atividade, mas fornece os resultados da mesma ao empresário dador do trabalho; recebendo deste uma remuneração nos mesmos termos da que é recebida pelos trabalhadores operando no estabelecimento do empresário.

⁽¹⁾ A relação jurídica de emprego público não se enquadra no Direito do Trabalho, mas sim no Direito Administrativo. Sobre a mesma, veja-se a Lei n° 35/2014 de 20 de junho.

Capital Humano

Temas para uma boa gestão das organizações



Victor Paulo Gomes da Silva. Doutor em Gestão pela Universidade Aberta e Mestre em Economia (área científica: enquadramento social da economia – aspetos sociais do trabalho e das organizações) pelo ISEG (Instituto Superior de Economia e Gestão) – Universidade de Lisboa. Professor Auxiliar da Universidade Aberta, no Departamento de Ciências Sociais e de Gestão, com responsabilidade por unidades curriculares integradas em cursos de licenciatura e no curso de mestrado em Gestão/MBA, bem como pela orientação de trabalhos de investigação académica. Desempenhou atividades profissionais em empresas, participou na elaboração de estudos e é autor de artigos na área económica em revistas nacionais e estrangeiras, nomeadamente no domínio da Gestão de Recursos Humanos.



Felipa Lopes dos Reis. Doutora em Gestão na área de Recursos Humanos, é Professora Associada na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias ao nível das licenciaturas e mestrados. Publicou seis livros na área da gestão e vários artigos científicos em revistas internacionais, nomeadamente *The International Journal of Human Resource Management*. Participou com comunicações em dezenas de conferências internacionais. Colabora com outras instituições ao nível de pós-graduação e licenciatura na área de Gestão de Recursos Humanos.

No decurso das nossas vidas profissionais deparamo-nos frequentemente com a relevância e a complexidade do fator humano nas organizações. Tal facto é um poderoso estímulo para a reflexão sobre as organizações enquanto entes sociais.

Neste livro, dirigido a um público essencialmente ligado à gestão das organizações, quer seja em termos estudantis, quer seja em termos profissionais, os autores apresentam, numa linguagem simples e clara, e de uma forma metodologicamente cuidada, um conjunto de temas com o objetivo de que docentes, gestores, formadores, estudantes e até simples leitores motivados para os temas apresentados, os compreendam melhor e se tornem interventores mais qualificados.

O livro está dividido em nove capítulos, abrangendo os seguintes temas relevantes no domínio da gestão do capital humano:

- Sistema de relações laborais (português);
- Caracterização da função Recursos Humanos e da Gestão de Recursos Humanos;
- Motivação;
- Liderança e inteligência emocional;
- Gestão de conflitos;
- Estratégia para os recursos humanos;
- Análise e descrição de funções;
- Recrutamento, seleção, acolhimento e socialização;
- Avaliação de funções e do desempenho;
- Remuneração e benefícios complementares.

A fim de facilitar a transmissão dos conteúdos e a sua aplicação, todos os capítulos apresentam exercícios e casos de estudo.

ISBN 978-972-618-903-9



9 789726 189039