

Sílabo

Gestão

# Capital Humano

Temas para uma boa gestão  
das organizações



Victor Paulo Gomes da Silva  
Felipa Lopes dos Reis

2<sup>a</sup> 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](http://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](mailto:silabo@silabo.pt)

[www.silabo.pt](http://www.silabo.pt)

# Índice

<b>Índice de quadros e figuras</b>	15
<b>Introdução</b>	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
<b>Glossário</b>	313
<b>Bibliografia</b>	319
<b>Índice remissivo</b>	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 apreciámos 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 vista<sup>1</sup>:

- 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?<sup>2</sup>...).

<sup>(1)</sup> Veja-se Friedmann (1962).

<sup>(2)</sup> 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 capitalista<sup>1</sup> 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;

---

<sup>(1)</sup> 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!<sup>1</sup> 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.

<sup>(1)</sup> 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