

Mestrado em Gestão

Administração Pública

Jó Eduardo Esteves de Andrade

Implementação de uma comissão de trabalhadores na ULS Guarda, EPE

jun | 2022

GUARDA
POLI
TÉCNICO



POLI TÉCNICO GUARDA

Escola Superior de Tecnologia e Gestão

IMPLEMENTAÇÃO DE UMA COMISSÃO DE TRABALHADORES NA ULS GUARDA, EPE

**PROJETO APLICADO
PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**Jó Eduardo Esteves de Andrade
Junho / 2022**

POLI TÉCNICO GUARDA

Escola Superior de Tecnologia e Gestão

IMPLEMENTAÇÃO DE UMA COMISSÃO DE TRABALHADORES NA ULS GUARDA, EPE

**PROJETO APLICADO
PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Professor(a) Orientador(a): Professora Doutora Maria Manuela Dos Santos Natário

**Jó Eduardo Esteves de Andrade
Junho / 2022**

If you can't fly then run,
if you can't run then walk,
if you can't walk then crawl,
but whatever you do you have to
keep moving forward.

— **Martin Luther King Jr., 1967**

(Miles, 2021)

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, que me deram o passado,

Às minhas filhas, a quem deixo o futuro e

A ti, companheira do presente.

AGRADECIMENTOS

Este projeto não seria possível de concretizar se não fosse com o apoio constante de algumas pessoas, que foram essenciais neste período da minha vida:

Em primeiro lugar, o meu agradecimento mais profundo dirige-se à Andreia, minha esposa, por estar sempre lá para mim e às minhas filhas Joana e Carolina por prescindirem do tempo do pai, investido na concretização deste sonho.

De seguida, quero agradecer à minha orientadora, a Professora Doutora Manuela Natário, por toda a disponibilidade, atenção, preocupação, compreensão e por todos os conhecimentos que me transmitiu (e aquele empurrãozinho...).

Não querendo correr o risco de me esquecer de ninguém, quero agradecer a todos os que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho.

A todos vós, bem haja por me ajudardes a ser uma pessoa melhor.

RESUMO

A participação dos trabalhadores nos processos de gestão das empresas é um conceito que surgiu em meados da década de 1920, decorrente do próprio processo de organização do trabalho. Apesar de ser um direito consagrado no Artigo 54.º da Constituição da República Portuguesa, são poucas as entidades públicas ou privadas em que existe uma participação efetiva dos trabalhadores na gestão.

Com este projeto, elaborado no âmbito do Mestrado em Gestão – Administração pública, pretende-se dar resposta a como tem evoluído a participação dos trabalhadores na gestão ao longo do tempo e quais os passos a seguir para implementar uma Comissão de Trabalhadores numa Unidade Local de Saúde.

Para a fundamentação da evolução da participação dos trabalhadores na gestão, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, tendo sido consultados artigos obtidos na Biblioteca Municipal da Guarda, na Biblioteca do Instituto Politécnico da Guarda e nas plataformas “Google Académico” e “*Scientific Electronic Library Online*” (SciELO). Foram utilizados os descritores: “Gestão”, “Participação” e “Motivação”, em português e inglês, tendo sido excluídos os artigos incompletos ou que não estavam disponíveis gratuitamente. Após cuidada análise de conteúdo, foram selecionados os artigos pela sua pertinência relativamente ao tema em estudo.

Com base no Código do Trabalho (Lei n.º 7/2009 de 12 de fevereiro) e na Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (Lei n.º 35/2014 de 20 de junho), foram projetados todos os passos para a consecução de uma Comissão de Trabalhadores e elaborou-se uma proposta de estatutos.

É possível concluir que, com o envolvimento dos trabalhadores na gestão, são evidentes os ganhos a nível da produção e da satisfação. Contudo, conclui-se também que, no contexto da Unidade Local de Saúde da Guarda, ainda há um longo caminho a percorrer para a efetiva implementação da gestão participativa.

Palavras-chave: Gestão; Motivação; Participação.

ABSTRACT

The participation of workers in the management processes of companies is a concept that emerged in the 1920s, resulting from the process of work organization. Despite being a right enshrined in article 54 of the Constitution of the Portuguese Republic, there are few public or private entities in which there is an effective participation of workers in management.

With this project, developed within the scope of the Master in Management – Public Administration, it is intended to provide an answer on how the participation of workers in management has evolved over time and what are the steps to be followed to implement a Workers' Committee in a Local Unit of Health.

In order to support the evolution of workers' participation in management, a bibliographic research was carried out, having consulted articles obtained from the Municipal Library of Guarda, from the Library of the Polytechnic Institute of Guarda and from the platforms "Google Académico" and "Scientific Electronic Library Online" (SciELO). The following descriptors were used: "Management", "Participation" and "Motivation", in Portuguese and English, and articles that were incomplete or that were not freely available were excluded. After careful content analysis, the articles were selected for their relevance to the topic under study.

Based on the Labor Code (Law No. 7/2009 of February 12) and the General Labor Law in Public Functions (Law No. 35/2014 of June 200), all the steps were designed for the achievement of a Workers' Commission and a proposal for statutes was drawn up.

It is possible to conclude that, with the involvement of workers in management, gains in terms of production and satisfaction are evident. However, it is also concluded that, in the context of the Local Health Unit of Guarda, there is still a long way to go for the effective implementation of participatory management.

Keywords: Management; Motivation; Participation.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AGT – Assembleia Geral de Trabalhadores

CA – Conselho de Administração

CE – Comissão Eleitoral

CS – Centro de Saúde

CT – Comissão de Trabalhadores

EPE – Entidade Pública Empresarial

SCT – Subcomissão de trabalhadores

SSIC – Serviço de Sistemas de Informação e Comunicação

SUB – Serviço de Urgência Básica

ULSG – Unidade Local de Saúde da Guarda, E. P. E.

ÍNDICE

DEDICATÓRIA	ii
AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO	iv
ABSTRACT	v
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE TABELAS	x
INTRODUÇÃO	1
1. ENVOLVIMENTO DO TRABALHADOR NA GESTÃO: DO PASSADO AO PRESENTE	3
1.1. DO ARTESANATO À MANUFATURA	3
1.2. O INÍCIO DA HUMANIZAÇÃO.....	4
1.3. A MOTIVAÇÃO	5
1.3.1. Teorias de Processo.....	6
1.3.2. Teorias de Conteúdo.....	8
1.4. PARTICIPAÇÃO.....	12
1.4.1. Gestão Participativa.....	14
1.4.2. Promoção da Gestão Participativa.....	16
2. UNIDADE LOCAL DE SAÚDE DA GUARDA. EPE	19
2.1. CARATERIZAÇÃO DA ULSG	19
2.2. ÁREA DE INFLUÊNCIA DA ULSG	20

2.3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA ULSG	22
2.3.1. Organograma da ULSG.....	22
2.3.2. Conselho de Administração	24
2.3.3. Conselho Fiscal e Revisor Oficial de Contas	25
2.3.4. Conselho Consultivo	25
2.4. CARACTERIZAÇÃO DOS TRABALHADORES DA ULSG	26
3. IMPLEMENTAÇÃO DE UMA COMISSÃO DE TRABALHADORES	32
3.1. COMISSÕES DE TRABALHADORES EXISTENTES NOS HOSPITAIS	32
3.2. PROCEDIMENTOS PRÉVIOS.....	33
3.3. ABAIXO ASSINADO PARA PROPOR A VOTAÇÃO DE CRIAÇÃO DA COMISSÃO DE TRABALHADORES	35
3.4. CONSULTA PÚBLICA DA PROPOSTA DE ESTATUTOS DA COMISSÃO DE TRABALHADORES DA ULSG.....	36
3.5. VOTAÇÃO DA CONSTITUIÇÃO DA COMISSÃO DE TRABALHADORES E DOS SEUS ESTATUTOS	37
3.6. PUBLICAÇÃO DA CONSTITUIÇÃO DA COMISSÃO DE TRABALHADORES E DOS SEUS ESTATUTOS	38
3.7. ELEIÇÕES PARA A COMISSÃO DE TRABALHADORES.....	38
CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	42
ANEXOS	48
Anexo A – Cronograma do Projeto.....	49
Anexo B – Estatutos da Comissão de Trabalhadores da ULSG.	51

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Hierarquia das Necessidades Humanas, Segundo Maslow.....	9
Figura 2 – Satisfação e Insatisfação, Segundo Herzberg.	11
Figura 3 – Distribuição por Género da População Residente na Área de Abrangência da ULSG em 2021.....	20
Figura 4 – Distribuição por Classes Etárias da População Residente na Área de Abrangência da ULSG em 2021.	20
Figura 5 – Pirâmide Etária dos Habitantes na Área de Abrangência da ULSG em 2020.	21
Figura 6 – Organograma da ULSG.	23
Figura 7 – Evolução do Número de Trabalhadores da ULSG, desde a sua Criação.	27
Figura 8 – Distribuição dos Trabalhadores da ULSG por Grupos Profissionais em 2019.....	27
Figura 9 – Enquadramento dos Trabalhadores da ULSG por Género (em 2020).	28
Figura 10 – Estrutura Etária dos Trabalhadores da ULSG em 2019.....	29
Figura 11 – Habilitações Literárias dos Trabalhadores da ULSG em 2019.....	30
Figura 12 – Estrutura de Antiguidade dos Trabalhadores da ULSG em 2019.....	30
Figura 13 – Evolução do Número de Trabalhadores da ULSG Portadores de Deficiência.	31
Figura 14 – Etapas para a Constituição da Comissão de Trabalhadores.....	35

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Fatores Motivacionais e Fatores Higiênicos, Segundo Herzberg	10
Tabela 2 – Distribuição por Concelhos dos Residentes na Área de Abrangência da ULSG em 2021.....	22
Tabela 3 – Distribuição dos Trabalhadores por Unidade Funcional em 2019.	28
Tabela 4 – Distribuição dos Elementos da CT, com Base na Distribuição dos Trabalhadores pelas Unidades Funcionais em 2019.	34

INTRODUÇÃO

A participação dos trabalhadores na gestão é um conceito que surgiu no início do século XX, decorrente do próprio processo de organização do trabalho. Durante milénios, a produção de qualquer produto assentava na manufatura, realizada pelo artesão, na sua pequena unidade de produção, onde apenas ele (e por vezes mais alguns elementos da família) trabalhava. Foi apenas com a Revolução Industrial, e com o aparecimento subsequente da produção em massa e da divisão do trabalho que surgem as grandes empresas, empregando dezenas e até centenas ou milhares de trabalhadores. É neste contexto que, na década de 1920, Elton Mayo, citado por Jurado-Jurado (2018) identifica a importância da organização informal, ao incidir os seus estudos nas pessoas, nos seus comportamentos e nas suas relações.

Assiste-se então a uma inversão de papéis, o conformismo dá lugar ao espírito crítico e a motivação dos trabalhadores descobre-se associada à sua satisfação, à sua realização, ao seu reconhecimento, à sua responsabilização e à sua envolvimento e participação sob uma liderança democrática (Chiavenato, 2006).

No século XXI, o paradigma do contexto organizacional está definitivamente alterado, sendo o envolvimento e a participação dos trabalhadores um ponto fulcral no sucesso das organizações. As organizações do futuro trabalham como um todo, os seus membros sentem-se valorizados, são envolvidos no processo de tomada de decisões, inseridos num clima organizacional motivador e gratificante, de onde se obtêm grandes vantagens produtivas e competitivas (Predebon & Sousa, 2014).

Com este projeto dá-se resposta à necessidade da realização de um trabalho no âmbito da unidade curricular de Projeto Aplicado, do Mestrado em Gestão, sendo o seu objetivo fundamentar e descrever a implementação de uma Comissão de Trabalhadores na Unidade Local de Saúde da Guarda, uma Entidade Pública Empresarial.

Ao mesmo tempo, dá-se resposta às questões de pesquisa: “Como tem evoluído a participação dos trabalhadores na gestão ao longo do tempo?” e “Quais os passos a seguir para implementar uma Comissão de Trabalhadores numa Unidade Local de Saúde?”.

É sobre a história do envolvimento do trabalhador nos processos de gestão que incide o primeiro ponto deste projeto. Para a sua elaboração tentou-se identificar a produção científica sobre a participação dos trabalhadores na gestão das entidades ao longo do tempo. Os artigos foram obtidos recorrendo à Biblioteca Municipal da Guarda, à Biblioteca do IPG e às plataformas

“Google Académico” e “Scientific Electronic Library Online” (SciELO). Foram utilizados os descritores: “Gestão”, “Participação” e “Motivação”, em português e inglês. Foram excluídos os artigos que não se encontravam completos ou que não estavam disponíveis gratuitamente online. Seguidamente, e após cuidada análise de conteúdo, foram selecionados os artigos pela sua pertinência com o tema em estudo.

O segundo ponto apresenta a entidade na qual se propõe a implementação da Comissão de Trabalhadores (CT), a Unidade Local de Saúde da Guarda (ULSG), uma Entidade Pública Empresarial (EPE). A ULSG, é uma entidade pública criada em 2008, sediada na Guarda e tem como objetivo prestar cuidados de saúde a todos os níveis na sua área de abrangência. A ULSG é regulamentada pelo Decreto-Lei n.º 18/2017 de 10 de fevereiro (Lei que regulamenta as Unidades Locais de Saúde). Entre os vários componentes da sua estrutura organizacional, podemos constatar que no Conselho Consultivo tem assento um representante dos trabalhadores, eleito pelos mesmos, o que denota uma preocupação com o envolvimento dos trabalhadores no processo de gestão.

O terceiro ponto deste projeto foca-se na aplicação prática dos Artigos do Código do Trabalho (Lei n.º 7/2009 de 12 de fevereiro) e da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (Lei n.º 35/2014 de 20 de junho) que dizem respeito às Comissões de trabalhadores. Nele se descrevem os passos a seguir para a implementação de uma CT na ULSG, com enfoque especial na utilização dos meios digitais, por forma a mitigar a pandemia que ainda atravessamos e ao mesmo tempo facilitar todos os processos inerentes à dispersão geográfica das variadas valências da instituição pelos 5.328 km² da sua área de abrangência.

1. ENVOLVIMENTO DO TRABALHADOR NA GESTÃO: DO PASSADO AO PRESENTE

Conforme será apresentado ao longo do primeiro ponto deste projeto, o envolvimento dos trabalhadores na gestão é um tema relevante que tem sido estudado por diversos autores, sob diferentes abordagens, como: engenharia, administração, sociologia, psicologia, ergonomia, economia, saúde, recursos humanos e gestão.

Apesar de ser um tema relevante há bastante tempo e continuar a ser, ao longo deste ponto iremos poder verificar que os autores (Donadone & Grün, 2001; Chiavenato, 2006; Natt et al., 2018) apontam esse envolvimento como limitado ou parcial.

Neste capítulo, apresenta-se a evolução do envolvimento do trabalhador ao longo do tempo, em diferentes modelos e propostas, estruturados à luz das principais teorias do pensamento administrativo.

1.1. DO ARTESANATO À MANUFATURA

Historicamente, a produção artesanal é a primeira forma de gerar bens. Womack et al. (2004) caracterizam o trabalho artesanal como pequenas unidades produtivas, com poucos ou apenas um trabalhador, que projeta e produz o bem através de uso de ferramentas simples, mas flexíveis, produzindo um produto completo de cada vez, segundo os requisitos do cliente. O artesão é responsável por todo o processo produtivo, do projeto ao produto final, sendo que o seu envolvimento não se restringe ao ambiente produtivo (quase sempre a sua casa), abrangendo também a comercialização, o atendimento ao cliente, a coordenação das atividades, a compra de matérias primas e ferramentas necessárias (Womack et al., 2004; Chiavenato, 2006).

É a partir do século XVI que se verifica a divisão do trabalho, surgindo o trabalho assalariado e o operariado. O trabalhador passa apenas a realizar uma parte do processo produtivo, sob o comando de um supervisor, o que gera um grande aumento da produtividade devido à especialização do trabalho. Com a utilização de máquinas para a realização de muitas tarefas, simplificou-se, facilitou-se e abreviou-se o trabalho, permitindo que um homem pudesse fazer sozinho o que antes era feito por muitos (Chiavenato, 2006).

A invenção da máquina a vapor, a grande propulsora da revolução industrial, juntamente com a divisão do trabalho introduzida por Henry Ford, deram origem à produção em massa (a grande

inovação do século XX), sendo este novo método de trabalho o objeto central das propostas concebidas por Taylor, no final do século XIX (Womack et al., 2004; Teixeira, 2005; Ribeiro, 2015).

Com a obra de Taylor e dos seus seguidores, nasce a primeira teoria da administração, a *Scientific Management*. Com ênfase nas tarefas, a Administração Científica procura a racionalização do trabalho a nível operacional, apontando uma única forma correta de o executar, *the best way* em que se dá pouca importância ao trabalhador, uma vez que a pessoa não passa de mão-de-obra contratada, sem qualquer envolvimento na organização (Teixeira, 2005; Jurado-Jurado, 2018).

Concomitantemente com o trabalho de Taylor nos Estados Unidos, em França, nasce, pela mão de Henry Fayol, a Teoria Clássica da Administração, que rapidamente se difunde pela Europa. A Teoria Clássica, ao contrário da Administração Científica, parte da organização como um todo, colocando a sua ênfase na estrutura, uma abordagem sintética, global e universal que rapidamente suplantou a abordagem analítica e concreta de Taylor. A Teoria Clássica, contudo, permanece concentrada na abordagem da organização formal, deixando de lado a organização informal (Jurado-Jurado, 2018).

1.2. O INÍCIO DA HUMANIZAÇÃO

A Teoria das Relações Humanas surgiu em meados de 1920, pelas mãos de Elton Mayo, no entanto, foi só a partir da década seguinte que a mesma se difundiu e massificou nas organizações da época, em especial durante o período de crise e recessão que decorreu da segunda guerra mundial. Esta teoria trouxe uma revolução conceptual na teoria administrativa: o foco, antes colocado na tarefa (Administração Científica) e na estrutura organizacional (Teoria Clássica) vira-se agora para as pessoas nas organizações (Teixeira, 2005; Chiavenato, 2006; Mendes, 2020).

O estudo realizado em Hawthorne por Elton Mayo foi o precursor da análise comportamental dos indivíduos nas organizações (Jurado-Jurado, 2018). A verdadeira inovação do estudo de Mayo foram as pesquisas de opinião dos empregados, em que o autor descobriu haver uma “organização informal”, na qual eram estabelecidos pelo próprio grupo padrões de comportamento, como níveis de produção, liderança informal, satisfação dos funcionários relacionados com os incentivos e o tratamento recebido por parte da chefia (Teixeira, 2005; Chiñas et al., 2022).

Entre outros, os importantes conceitos de motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupos e importância da participação do empregado surgem com a Teoria

das Relações Humanas, e os aspetos comportamentais e do bem estar dos trabalhadores ganham importância, dando relevância às pessoas, acima das máquinas, dos processos, dos procedimentos, das técnicas e dos desenvolvimentos tecnológicos (Jurado-Jurado, 2018).

Referindo-se à Teoria das Relações Humanas, Chiavenato (2006) afirma que a colaboração humana é determinada mais pela organização informal do que pela organização formal. E acrescenta que a colaboração é um fenómeno social, não-lógico mas psicológico, baseado em códigos sociais, convenções, tradições, expectativas e modos de reagir às situações (Chiavenato, 2005).

É pela primeira vez reconhecida a importância do grupo e da decisão em grupo, bem como a necessidade de democratização do processo de tomada de decisão, pelo recurso à participação dos trabalhadores naquilo que lhes diz diretamente respeito (Firmino, 2006). O facto de poder apresentar sugestões e discutir as condições de trabalho cria uma unidade social entre os membros do grupo, o que, aliado ao interesse do gestor e à maior liberdade, favorece a produtividade (Jurado-Jurado, 2018).

A partir daqui, emergem novos modelos que implicam novas posturas de espírito crítico (ao contrário do conformismo), e novas competências que impõem capacidade de decisão, em detrimento da previamente valorizada obediência (Firmino, 2006; Chiavenato, 2006). Estes modelos de gestão são unânimes ao reconhecer as contribuições dos indivíduos como fatores de melhoria do desempenho e da competitividade (Chiavenato, 1995; Chiavenato, 2005; Chiavenato, 2006; Firmino, 2006; Jurado-Jurado, 2018), facto este que foi cimentado nas teorias subsequentes da administração (Chiñas et al., 2022).

1.3. A MOTIVAÇÃO

Foi com base nos estudos realizados em Hawthorne, em 1927, que Helton Mayo concluiu que o comportamento dos indivíduos é influenciado pela motivação. Mayo atribui grande importância ao reconhecimento do trabalho e não só às formas de controle e às recompensas materiais, como era amplamente defendido na Teoria Clássica (Eckhardt, 2020).

Chiavenato (1995, p. 65) refere que é difícil definir com exatidão o conceito de motivação, uma vez que tem sido amplamente utilizado com vastos sentidos mas, acaba por definir o termo como “aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma”. Baía (2020, p. 14) refere ainda que a motivação é o “conjunto dos processos que despertam, dirigem e mantêm o comportamento

para determinado objetivo”, ideia esta que é corroborada por Ribeiro et al. (2018, p. 106) que afirma que “a motivação é uma força inata que nos impulsiona, tornando-nos capazes de alcançar os nossos objetivos”.

Os seres humanos procuram evitar, dentro de suas possibilidades, problemas, desconfortos e sofrimentos. Pelo contrário, estão sempre em busca de bem-estar, equilíbrio e situações favoráveis. Ainda assim, a própria natureza do ser humano, instável e em constantes conflitos internos, leva-o a buscar, incessantemente, novos objetivos e desafios que, quando não satisfeitos, conduzem à insatisfação.

No domínio da gestão, Eckhardt (2020) salienta a importância de se criar um ambiente participativo por parte dos gestores, incentivando a criação de um ambiente onde se conversa e, principalmente onde se ouve, um ambiente de supervisão sem coação. Mais do que qualquer outra coisa, este tipo de ambiente organizacional faz com que os trabalhadores sintam que têm algum poder. É fundamental a mudança desta relação de controle entre chefia e subordinados para se ter um ambiente motivador, aberto, flexível e participativo, já que, pelo contrário, o controle mutila a identidade pessoal, ameaçando, assim, de forma perigosa, a busca sistemática de autoestima (Eckhardt, 2020).

A fim de incrementar a participação, é fundamental implementar ações que diminuam a distância entre os diferentes níveis hierárquicos, promovendo melhor interligação, ouvindo e conversando regularmente, para que os indivíduos se sintam compreendidos (Chiavenato, 2006), aumentando, tanto quanto possível, a área de coincidência dos objetivos individuais com os objetivos coletivos (Teixeira, 2005).

As teorias da motivação podem ser divididas em teorias de processo e teorias de conteúdo. As primeiras esclarecem a motivação em si, enquanto que as segundas abordam as formas de motivar as pessoas (Donnelly et al., 2000). Apresentam-se, de forma sucinta, as principais teorias sobre o tema. Nas teorias de processo, serão abordadas as teorias da Equidade e das Expectativas. Nas teorias de conteúdo, abordar-se-ão as Teorias de Campo, das Necessidades, dos Dois Fatores e a Teoria X e Y.

1.3.1. Teorias de Processo

As teorias de processo explicam como se desenrolam os comportamentos motivacionais dos indivíduos, quais os seus sentidos e os esforços despendidos na conquista dos objetivos, ou seja,

tentam compreender e explicar o processo motivacional que determina a direção e a persistência do comportamento. Estas teorias consideram que as motivações são impulsionadas de forma extrínseca, por interesses ou recompensas (Donnelly et al., 2000). Nas teorias de processo sobressaem as teorias da equidade (Adams, 1965) e das expectativas (Vroom, 1964), que serão abordadas em seguida.

A. Teoria da equidade

A teoria da equidade, foi introduzida por John Stacey Adams (1965), e é uma mudança na teoria da dissonância cognitiva, afirmando que as pessoas desejam conseguir um balanço equitativo entre os rácios das recompensas do seu trabalho (*outputs*) e a suas contribuições para o trabalho (*inputs*) e as comparações realizadas pelos indivíduos, com os resultados obtidos e as retribuições recebidas. De acordo com esta teoria, se há semelhanças nos esforços dos indivíduos, as recompensas deveriam ser igualmente equivalentes. Esta teoria procura explicar a relação motivacional dos indivíduos diante das desigualdades encontradas na divisão das gratificações, cujas respostas podem ser comportamentais (aumentando ou diminuindo o desempenho) ou psicológicas (pensando diferente sobre as contribuições do trabalho) (Eckhardt, 2020).

B. Teoria das expectativas

A motivação, é reconhecida pela teoria de Victor Vroom (1964), como o produto das crenças das pessoas sobre: expectativas (o esforço conduz a desempenho), instrumentalidade (o desempenho resultará em recompensa) e valência (o valor percebido da recompensa). Ou seja, os indivíduos são motivados pelas recompensas, sendo que o seu esforço para conseguir determinado objetivo depende da importância que este lhe confere, os indivíduos avaliam, de acordo com suas convicções, se os resultados pretendidos com determinadas ações valem ou não a pena os seus esforços e, a partir daí, definem o grau de empenho que vão colocar na realização da atividade (Eckhardt, 2020).

Esta teoria salienta a importância de se manter um relacionamento próximo com as equipas, para se conhecerem as suas expectativas e procurar formas de as estimular e incentivar, no sentido de aproximar as expectativas pessoais aos objetivos organizacionais, estimulando assim os trabalhadores a manterem os seus níveis de esforço elevados (Donnelly et al., 2000).

1.3.2. Teorias de Conteúdo

Enquanto as teorias de processo explicam os processos motivacionais, as teorias de conteúdo centram-se essencialmente no indivíduo e nas diferenças individuais, isto é, pesquisam as causas e as razões dos comportamentos humanos, as suas necessidades e o que estes indivíduos fazem para as satisfazer. Nas teorias de conteúdo, a motivação é algo intrínseco, os indivíduos não dependem de estímulos externos ou recompensas para justificar as suas ações e atitudes (Donnelly et al., 2000). Nas teorias de conteúdo sobressaem as teorias de Campo (Lewin, 1935), das Necessidades (Maslow, 1943), dos Dois Fatores (Herzberg, 1959) e X e Y (McGregor, 1960) que serão abordadas em seguida.

A. Teoria de Campo

Em 1935 Kurt Lewin desenvolveu a Teoria de Campo, na qual criou uma equação para explicar que o comportamento humano (C) é função (f) da pessoa (P) e do meio (M) em que está inserida: $C = f(P, M)$. Quando os seus desejos são realizados, cria-se uma condição positiva. Ao contrário, caso não se consiga realizar determinado desejo, cria-se, então, um sentimento negativo, de aflição ou frustração. A incapacidade ou dificuldade de se responder a uma necessidade, pode ocasionar frustração. Ocasionalmente, quando estes desejos não são satisfeitos, podem ser compensados ou substituídos por outros, o que se denomina de compensação, evitando frustrações (Teixeira, 2005).

B. Hierarquia das Necessidades

A teoria de Abraham Maslow (1943) propõe que os seres humanos são constantemente movidos por necessidades, e, uma vez atendida determinada necessidade, automaticamente, busca-se outra, e, assim, sucessivamente. Portanto, de acordo com esta teoria, o homem é dotado de vontades, e no decorrer da sua vida, os seus desejos vão-se tornando mais complexos, passando de necessidades fisiológicas básicas para necessidades psicológicas e necessidades de autorrealização (Camara et al., 2007; Eckhardt, 2020). Maslow criou uma pirâmide para representar a hierarquia das necessidades (Figura 1):

- Necessidades fisiológicas: necessidades humanas básicas, são as primeiras necessidades, como fome, sede, cansaço, abrigo, sexo;
- Necessidade de segurança: proteção, segurança, permanência no emprego;
- Necessidades sociais: afeto, amor, inclusão;
- Necessidades de estima: reconhecimento, autoconfiança, respeito, status, prestígio e consideração;
- Necessidades de autorrealização: realização do potencial, utilização plena dos talentos individuais.

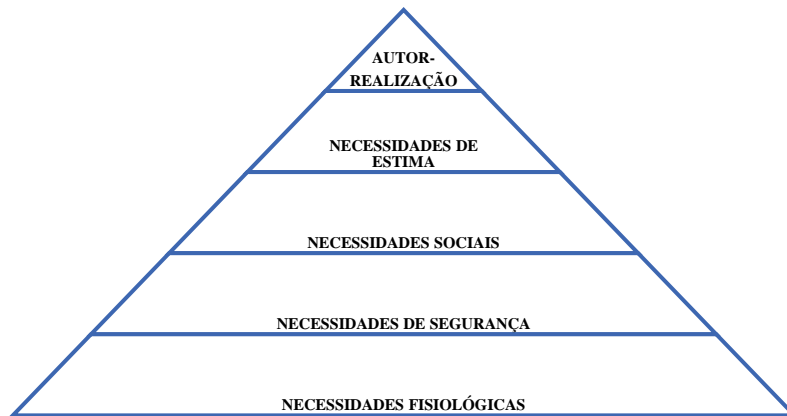


Figura 1 – Hierarquia das Necessidades Humanas, Segundo Maslow.
 Fonte: Elaboração própria com base em Eckhardt (2020).

À medida que são satisfeitas, as necessidades vão evoluindo em ordem crescente, até que se satisfaçam todas as necessidades da pirâmide. São relativas em grau de intensidade, uma vez que cada indivíduo as apresenta de forma diferente e particularizada (Eckhardt, 2020). As necessidades fisiológicas e de segurança são consideradas extrínsecas enquanto que necessidades de níveis mais altos, como necessidades sociais e de autorrealização são consideradas intrínsecas. É uma teoria amplamente difundida, embora nunca tenha sido comprovada cientificamente (Chiavenato, 2006).

A participação, sob a ótica da teoria das necessidades de Maslow, está relacionada com as necessidades sociais, as necessidades de estima, mas sobretudo com as necessidades de autorrealização, nomeadamente em termos de crescimento e desenvolvimento pessoal. Neste sentido, é de importância crucial conhecer as necessidades e expectativas dos trabalhadores, visando, sempre que possível, a sua satisfação, a fim de evitar frustrações e desmotivação (Eckhardt, 2020).

C. Teoria dos Dois Fatores

De acordo com a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg (1959), a satisfação e insatisfação derivam de diferentes fatores. Especificamente, ele afirma que os fatores que conduzem à satisfação no posto de trabalho derivam dos fatores associados com o trabalho em si mesmo (fatores motivadores) e, os fatores que conduzem à insatisfação no local de trabalho, estão associados com as condições que rodeiam o trabalho (fatores higiénicos) (Camara et al., 2007).

De acordo com Chiavenato (2006), os fatores higiénicos ou de insatisfação, estão relacionados com o ambiente, não são motivadores, no entanto, servem para conduzir o indivíduo entre a

insatisfação e a não insatisfação. São externos às pessoas e estas não têm domínio sobre os mesmos (Tabela 1).

Os fatores motivadores, estão ligados ao trabalho desempenhado pelos funcionários, ao cargo que ocupam e à função que exercem. Portanto, estão sob o domínio do indivíduo (Tabela 1). Defende esta teoria que o trabalho é fonte de motivação, crescimento, inspiração e criatividade, e estes são os fatores motivacionais que devem ser incentivados. Estes fatores motivacionais são intrínsecos, geradores de satisfação e fomentadores das ações individuais (Bergamini, 1990). Chiavenato (2006) ressalta que: o efeito dos fatores motivacionais sobre as pessoas é profundo e estável. Quando os fatores motivacionais são ótimos, eles levam à satisfação, porém, quando não existem ou são precários conduzem à não satisfação.

Tabela 1 – Fatores Motivacionais e Fatores Higiênicos, Segundo Herzberg.

FATORES MOTIVACIONAIS (Relacionados com a SATISFAÇÃO)	FATORES HIGIÊNICOS (Relacionados com a INSATISFAÇÃO)
<ul style="list-style-type: none"> • O trabalho em si • Realização • Reconhecimento • Progresso profissional • Responsabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> • As condições de trabalho • Administração da empresa • Salário • Relações com o supervisor • Benefícios e serviços sociais
Como a pessoa se sente em relação ao seu cargo	Como a pessoa se sente em relação à sua empresa

Fonte: Elaboração própria com base em Chiavenato (2006).

Os fatores higiênicos e motivacionais não se relacionam entre si. Para Herzberg, as palavras satisfação e insatisfação não são antónimas; a falta de satisfação é a não satisfação, enquanto que a falta de insatisfação é a não insatisfação (Figura 2). Esta teoria torna-se relevante, na medida em que distingue os fatores motivacionais dos fatores extrínsecos, promotores de insatisfação (Eckhardt, 2020).

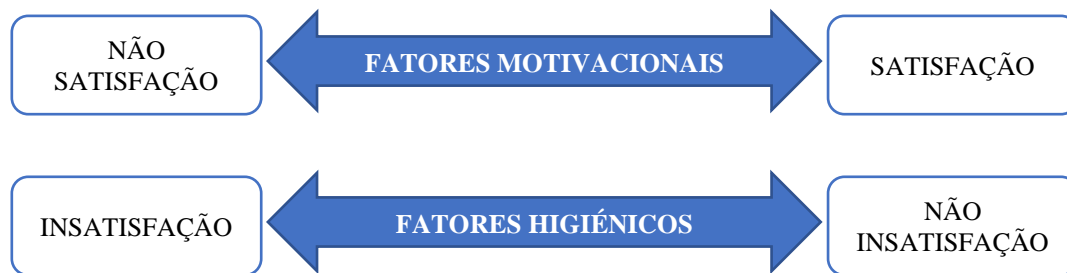


Figura 2 – Satisfação e Insatisfação, Segundo Herzberg.
Fonte: Elaboração própria com base em Chiavenato (2006).

Como forma de proporcionar motivação continuamente, Herzberg (1959) propôs, também, o enriquecimento do cargo ou enriquecimento de tarefas (*job enrichment*), que consiste em conceder outras tarefas (enriquecimento horizontal do cargo) ou tarefas mais complexas (enriquecimento vertical do cargo), com maior grau de dificuldade, de acordo com os perfis de cada funcionário, cujo objetivo era proporcionar maior crescimento e desenvolvimento funcional, de modo que a monotonia inerente aos cargos fosse reduzida (Chiavenato, 2006). Além disto, Herzberg (1959) propõe o aumento da autonomia do trabalhador, ou seja, o *empowerment* do trabalhador, por meio do aumento de seus poderes de decisão (Chiavenato, 2006). Estas são ações motivadoras que, também, podem propiciar melhorias na participação dos indivíduos.

D. Teoria X e Y

Douglas McGregor (1960), criador das Teorias X e Y, formulou dois modelos distintos para explicar a motivação através de perfis de liderança dos gestores, um autocrático e o outro democrático (Eckhardt, 2020).

De acordo com a Teoria X, os indivíduos são preguiçosos, esquivando-se ao trabalho. Agem de maneira irresponsável e, mediante o pagamento de compensações materiais, não apresentam prazer, dinamismo ou iniciativa. Preferem ser dirigidos a assumir responsabilidades. Os seus objetivos divergem dos objetivos da organização. Segundo esta teoria, as pessoas necessitam de controlo rígido e até mesmo sanções. Os ambientes devem ser rígidos, hierárquicos e burocratizados, conforme os modelos apresentados pela Administração Clássica e Científica (Camara et al., 2007; Eckhardt, 2020).

Por outro lado, a teoria Y, contrapõe os conceitos propostos pela Teoria X, afirmando que as pessoas são proativas, dinâmicas e responsáveis, encaram o trabalho como uma atividade lúdica, de prazer, de crescimento e desenvolvimento profissional; elas interagem e têm plena consciência da sua importância para a organização e trabalham para atingir os objetivos organizacionais. O

ambiente é flexível, aberto à participação e à criatividade. Não há necessidade de controlo rígido, ameaças ou punições (Camara et al., 2007)., são ambientes propícios para o desenvolvimento de modelos de gestão participativa.

Chiavenato (2006) afirma que a teoria Y propõe um estilo de administração participativo e baseado nos valores humanos e sociais, enquanto a teoria X é a administração por meio do controlo externo imposto às pessoas.

Ao contrário da teoria X, a gestão participativa tem como finalidade promover integração dos objetivos individuais de autonomia, autorrealização e desenvolvimento com os objetivos institucionais de melhoria e eficiência (Ribeiro et al., 2018).

“De modo geral, todas as teorias apresentadas defendem o contributo positivo da motivação do colaborador para a organização, pelo que é unanime manter o colaborador motivado como forma de garantir um bom desempenho empresarial” (Ribeiro et al., 2018, p. 109).

1.4. PARTICIPAÇÃO

A definição do termo “participação” no círculo da gestão e administração, não é nem foi fácil e, tem-se revestido de conotações muito díspares ao longo do tempo (Donadone & Grün, 2001; Natt et al., 2018).

A participação diz respeito ao envolvimento na tomada de decisões de modo que todos os membros da organização pensem de modo estratégico e aceitem a plena responsabilidade do seu trabalho, não perdendo o foco na satisfação dos clientes e no bom funcionamento da organização (Natt et al., 2018).

A participação pode ser considerada como interação, influência recíproca, conquista, reivindicação, mobilização, um processo em construção e incompleto, um exercício que é aprendido e aperfeiçoado à medida que se pratica (Firmino, 2006).

A participação é o envolvimento dos funcionários nas decisões sobre a instituição (Donadone & Grün, 2001), uma estratégia empresarial que visa a obtenção de vantagens competitivas (Predebon & Sousa, 2014).

A participação é uma escolha, não é uma imposição. O mérito da participação consiste em exercer uma influência transformadora sobre um determinado grupo, e não simplesmente ocupar uma

posição; é um comportamento, uma maneira de estar. Participar não é apenas consentir, é agir, não é apenas atuar como espectador, é ser ator (Chiavenato, 2006).

Reorganização, atualização e mudança são questões mandatórias quando se fala de participação. Consequentemente, como em qualquer processo de mudança, a resistência acaba por aparecer. As divergências e conflitos são também inevitáveis mas, há que saber tirar partido destes. Acresce à equação os inconvenientes decorrentes da transferência de poderes (Donadone & Grün, 2001).

A influência exercida pela participação é benéfica, quando promove nos membros processos de evolução, desenvolvimento, proatividade e integração (Natt et al., 2018). Contudo, há que ter em conta que a participação também pode ser contraproducente se exercida de maneira negativa, quando se torna um obstáculo às mudanças e ao desenvolvimento institucional (Chiavenato, 2006).

As representações participativas convencionais, disfarçadas e encobertas, não passam de encenações participativas que devem ser combatidas (Donadone & Grün, 2001). A participação evidenciada apenas em discursos produz efeitos negativos para a cultura organizacional, agravando os sentimentos de desinteresse, desânimo e desmotivação (Donadone & Grün, 2001).

A participação fomenta a transferência de poder para os funcionários, estimula o envolvimento, a responsabilização, a valorização, a autoafirmação, a cooperação e a confiança, o que conduz ao incremento da motivação e da satisfação no trabalho (Addison et al., 2000; Natt et al., 2018).

Aumentar o poder de decisão das pessoas proporciona autossuficiência, independência, emancipação, autodomínio e envolvimento no trabalho (Teixeira, 2005).

É através da participação e da cooperação mútua que o ser humano evolui de forma plena. A partilha de conhecimentos e experiências são vitais neste processo de desenvolvimento. Contribuir para o crescimento dos seus semelhantes, através da participação, resulta em incrementos individuais e organizacionais, em que o ser humano se considera valorizado (Chiavenato, 2006).

Participar é desenvolver e fortalecer (*empowerment*) as equipas, o que significa dotá-las de liberdade de atuação, de tomada de decisões, plena autonomia no desempenho das tarefas, responsabilidade pela tarefa total e pelos seus resultados. O *empowerment* faz com que a equipa passe a gerir (e não a ser gerida) as suas atividades, e o gestor passa do papel de chefe para o de orientador e incentivador (Donadone & Grün, 2001).

De seguida será abordada a gestão participativa e a sua promoção.

1.4.1. Gestão Participativa

Já nas antigas civilizações gregas (o berço da democracia) se encontram referências à participação. Apesar disto, é apenas no século XX que a gestão participativa (ou democrática) apresenta relevância significativa no contexto das organizações (Predebon & Sousa, 2014; Cajui et al., 2020).

A teoria clássica, a teoria científica e a teoria burocrática influenciaram significativamente os modelos de gestão das organizações. Presumivelmente, estas influências foram devidas às revoluções apresentadas por estas teorias nas organizações, pela singularidade da época e pela necessidade de criação de métodos científicos que orientassem o funcionamento das instituições, que, até então, eram dominadas pelo empirismo e pela desordem (Chiavenato, 2006). Atualmente, ainda há grande predomínio destes modelos de gestão.

Muitas foram as organizações que foram constituídas segundo os modelos fabris e de produção em série. Como já anteriormente referido, estes modelos mecanicistas e burocráticos eram caracterizados por: padronização e definição dos cargos e tarefas, especialização, departamentalização, hierarquização, centralização, controlo rígido, otimização dos recursos, além da procura pela eficiência e alta produtividade (Chiavenato, 2006).

Com a globalização e os avanços tecnológicos no mundo atual, surge também a necessidade de implementação de mudanças nos estilos de gestão de grande parte das organizações, com o intuito de aumentar a produtividade e melhorar a qualidade dos produtos, o que passou pelo maior envolvimento do pessoal (Donadone & Grün, 2001; Predebon & Sousa, 2014). O mundo “descobre” então que toda a inovação e criatividade vem das pessoas e que, portanto, são elas o maior ativo das organizações (Predebon & Sousa, 2014).

Não há um modelo considerado ideal para uma boa gestão e para a conquista de bons resultados, contudo, através da gestão participativa, podem-se idealizar novas possibilidades, agregando diferentes pontos de vista, em busca de soluções para os imprevisíveis problemas da atualidade organizacional (Camara et al., 2007).

Apesar de ser atualmente reconhecida a importância da gestão participativa, esta é uma reivindicação antiga, feita pelos funcionários pelos sindicatos e pela sociedade, seja como

instrumento motivacional e democrático, como forma de cooperação ou para melhoria dos *outputs* (Natt et al., 2018).

Chiavenato (2006) numerou os pioneiros na introdução do conceito de gestão participativa nas organizações:

- **Chester Barnard**, em meados da década de 1930, divulgou uma teoria sobre a organização como um sistema cooperativo, cujo foco incidia na participação nos processos de cooperação;
- **Herbert Simon**, no final da década de 1950, publicou a teoria das decisões, onde explicava que os indivíduos participam, de forma inteligente e perspicaz, nos processos de tomada de decisão;
- **Douglas McGregor**, por volta de 1960, criou a teoria Y, enfatizando concepções de participação nas decisões e administração consultiva;
- **Rensis Likert**, em 1961, também focou os sistemas de administração consultivo e participativo, os quais estimulavam a participação e o posicionamento dos seus membros nos processos de tomada de decisões.

Predebon e Sousa (2014) resumem o conceito de gestão participativa como a forma de gestão em que um ou poucos administram, utilizando um grupo de trabalho ou o coletivo como um todo.

Chiavenato (2006) classifica os sistemas de gestão participativa como sistemas democráticos por excelência, o mais aberto de todos os sistemas de administração, a verdadeira alternativa aos modelos de gestão burocratizados.

Na gestão participativa, os trabalhadores transformam-se em criadores da realidade institucional, importam-se, envolvem-se e responsabilizam-se pelas decisões de forma conjunta e partilhada, inclusive pelas suas consequências, atuando num processo de melhoria contínua da qualidade (Donadone & Grün, 2001; Teixeira, 2005).

A gestão participativa e democrática requer maior abertura, diminuindo a importância das hierarquias e valorizando a utilidade dos membros na procura de soluções para os problemas organizacionais (Donadone & Grün, 2001; Chiavenato, 2006). O poder deve ser dividido e partilhado entre os membros e não usado como uma forma de domínio e autoritarismo. As experiências, a ética, o respeito, a cooperação, a consideração pelas diferenças e o trabalho coletivo são fundamentais nos processos de gestão participativa (Donadone & Grün, 2001).

Mohsin (2019) refere que o clima organizacional tem impacto direto no local de trabalho, influenciando o bem-estar dos trabalhadores, o que faz variar a motivação e a satisfação no

trabalho. O autor destaca que a gestão participativa incrementa as condições do trabalho e as interações e incentiva à sua aplicação.

Donadone e Grün (2001) acrescentam que a gestão participativa tem ainda os benefícios de: interligar os trabalhadores com os objetivos da empresa e, assim, melhorar o envolvimento na tomada de decisões. A confiança do trabalhador na organização, a comunicação e o clima organizacional também melhoram, o que conduz a mais satisfação dos trabalhadores e, conseqüentemente, maior produtividade (Teixeira, 2005).

Chiavenato (2006) descreve o modelo participativo como sendo totalmente descentralizado, onde a cúpula define as políticas e controla os resultados, utilizando sistemas de comunicação eficientes e trabalho em equipa. Reconhece-se a importância do grupo na confiança mútua, na participação e no envolvimento intenso. Podem existir recompensas (sociais, materiais e salariais) mas, as punições são raras (Chiavenato, 2006).

Em oposição ao exposto, surgiram também correntes teóricas que advogam a gestão participativa como instrumento camuflado de opressão e domínio, cujo objetivo final é o aumento dos rendimentos no trabalho e a diminuição dos conflitos trabalhistas (Natt et al., 2018). Também Chiavenato (2006) reconhece que muitos processos de gestão participativa visam apenas o aumento da produtividade nas empresas, não se preocupando com a democratização das decisões e a descentralização do poder.

1.4.2. Promoção da Gestão Participativa

Para promover a gestão participativa, esta deve ser praticada de forma natural e rotineira, sem necessidade de formalidades, sempre centrada no grupo. Além disso, deverá sempre visar a conservação da independência, a valorização da individualidade das pessoas e as suas experiências, proporcionando harmonia e continuidade dos saberes, garantindo a livre expressão de opiniões. Promover a gestão participativa exige persistência e dedicação por parte dos gestores, uma vez que a sua conquista é complexa e morosa (Lima, 2014).

A discussão de diferentes opiniões e pontos de vista, é uma importante ferramenta na promoção da gestão participativa, uma vez que esta permite enriquecer e aprofundar os conhecimentos, possibilitando alternativas variadas para a solução dos problemas (Chiavenato, 2006).

A gestão participativa deve ser implementada a nível institucional, caso contrário, é um processo enganoso (Firmino, 2006).

O gestor deve ser o mentor e o condutor deste processo de mudança organizacional, analisando constantemente esta influência no clima organizacional (Donadone & Grün, 2001), deve atuar como líder, incentivando e orientando, encorajando as pessoas a decidir e atuar, reduzindo as distâncias, aproximando-as e possibilitando interações, estimulando a comunicação e a realização de trabalhos de forma integrada (Chiavenato, 2006).

Quanto maior a burocratização da instituição, menor a predisposição e os incentivos à participação. Outros fatores que também influenciam a predisposição e os incentivos à participação são: o tamanho da organização, a departamentalização e a rigidez nos relacionamentos (Addison et al., 2000).

A organização deve definir e transmitir claramente os propósitos e fundamentos da gestão participativa, bem como suas consequências, pois, caso contrário pode haver muita resistência à mudança (Firmino, 2006).

A gestão participativa deve ser promovida através da formação dos funcionários, conduzindo a mudanças na cultura organizacional. É fundamental a existência de interesse e desejo dos membros da organização (Addison et al., 2000).

A implementação da gestão participativa deve ser realizada através de trabalhos em equipa e reuniões temáticas que estimulam a aprendizagem e o trabalho em grupo. As reuniões devem ser organizadas com objetivos e finalidades específicas, conduzidas de forma pragmática, ficando documentadas para permitir a avaliação dos resultados. O trabalho em equipa pode ser realizado por comissões, por projetos ou tipo de trabalho, devendo a equipa ser constituída por funcionários oriundos dos diversos quadrantes da empresa, promovendo, assim, maior integração e trabalho em grupo (Barroso, 1995).

Algumas formas de estimular a participação global são: incentivar, apoiar e envolver a todos (individualmente e/ou em grupo) na apresentação de sugestões e soluções para os problemas institucionais, bem como na sua implementação e na avaliação dos resultados obtidos (Barroso, 1995).

Firmino (2006) adverte os gestores para se absterem de apresentar respostas prontas e formas rápidas para resolução dos problemas apresentados pela equipa, devem sim, direcioná-los para a procura ativa de soluções, estimulando o esforço e o envolvimento do grupo. Estando esta prática

rotinizada, impregna-se e transforma a cultura organizacional, de forma simples e natural, consolidando-se a visão das pessoas como parceiras da organização (Chiavenato, 2005).

Para essa consolidação, são imprescindíveis estilos de liderança democráticos, clima organizacional cordial, respeito pelas pessoas, pelas diferentes formas de atuação e pelas normas do grupo, ampla disseminação da informação, comunicação clara, conhecimento recíproco por parte dos membros e retorno dos resultados (Chiavenato, 2005; Mohsin, 2019).

A cultura de participação não se ensina e não se impõe, aprende-se com a prática, deseja-se e conquista-se por vontade própria. Não há modelos *standard* que sirvam de base para todas as instituições. As organizações devem adotar a gestão participativa de acordo com suas realidades locais e de acordo com a aceitação e vontade dos seus membros, possibilitando sua propagação visando contagiar diferentes pessoas e setores, até que a sua implantação se dê de forma natural em toda a instituição (Barroso, 1995).

Para se obter maior participação dos trabalhadores, deve-se atuar na promoção de um clima organizacional flexível e aberto para que os próprios indivíduos reivindiquem melhores condições de participação. A participação não deve ser imposta por níveis hierárquicos superiores, aliás, estes tendem a diminuir (Donadone & Grün, 2001). Contudo, mesmo os estilos de gestão mais participativos não prescindem de uma supervisão inicial que forme, organize e guie os funcionários (Natt et al., 2018).

Não vale a pena impor uma gestão participada, se os órgãos de gestão não dispõem da autonomia correspondente; não vale a pena criar órgãos de gestão participados, se as pessoas não participam no dia a dia; não vale a pena apelar à participação, se não se dão os meios (espaço, tempo, recursos materiais e financeiros); não vale a pena criar estruturas de participação, se não forem criadas condições para que as pessoas reconheçam a sua utilidade; não se promove e desenvolve a participação, apoiando-se nos que se lhe opõem (Barroso, 1995).

A aplicação do modelo de gestão participativa está indicado para “hipertensão administrativa” e “hipertrofia organizacional”, aplicado a adultos em cargos de gestão. “Quem ganha o jogo é a equipa. Termina aqui a era do *one man show*” (Donadone & Grün, 2001, pp. 119, 121).

2. UNIDADE LOCAL DE SAÚDE DA GUARDA. EPE

A Unidade Local de Saúde da Guarda, Entidade Pública Empresarial, foi criada pelo Decreto-Lei n.º 183/2008, de 04 de setembro, é uma pessoa coletiva de direito público de natureza empresarial, dotada de autonomia administrativa, financeira e patrimonial, integrada na rede de prestação de cuidados de saúde do Serviço Nacional de Saúde (ULSG, 2019a).

2.1. CARATERIZAÇÃO DA ULSG

O capital estatutário da ULSG é detido integralmente pelo Estado Português, sendo alterado por despacho dos membros do Governo responsáveis pelas áreas da saúde e das finanças (Decreto-Lei n.º 183/2008, 2008). O objeto principal da ULSG é a prestação de cuidados de saúde primários, diferenciados e continuados à população, designadamente aos beneficiários do Serviço Nacional de Saúde e aos beneficiários dos subsistemas de saúde, ou de entidades externas que com ele contratualizem a prestação de cuidados de saúde e a todos os cidadãos em geral, bem como assegurar as atividades de saúde pública e os meios necessários ao exercício das competências da autoridade de saúde na área geográfica por ela abrangida (Decreto-Lei n.º 183/2008, 2008; ULSG, 2019a; ULSG, 2021a). A ULSG também tem por objeto desenvolver atividades de investigação, formação e ensino (Decreto-Lei n.º 183/2008, 2008; ULSG, 2019a; ULSG, 2021a).

Sita na Avenida Rainha D. Amélia, 6300-749, na cidade da Guarda, a ULSG agrega as quatro tipologias de unidades de prestação de cuidados: primários, hospitalares, continuados e paliativos. Dela fazem parte, dois hospitais (Hospital de Sousa Martins, na Guarda e Hospital Nossa Senhora da Assunção, em Seia), treze Centros de Saúde (Almeida, Celorico da Beira, Figueira de Castelo Rodrigo, Fornos de Algodres, Gouveia, Guarda, Manteigas, Mêda, Pinhel, Sabugal, Seia, Trancoso e Vila Nova de Foz Côa), duas Unidades de Cuidados na Comunidade (Gouveia e Seia), uma Unidade de Saúde Familiar (Guarda), um Centro de Diagnóstico Pneumológico (Guarda) e uma Unidade de Saúde Pública (Guarda) (ULSG, 2019a; ULSG, 2021a).

2.2. ÁREA DE INFLUÊNCIA DA ULSG

A área de influência da ULSG corresponde aos concelhos de Almeida, Celorico da Beira, Figueira de Castelo Rodrigo, Fornos de Algodres, Gouveia, Guarda, Manteigas, Mêda, Pinhel, Sabugal, Seia, Trancoso e Vila Nova de Foz Côa (ULSG, 2021a).

Segundo dados dos Censos (INE, 2022a), em 2021, a ULSG abrange uma população residente de 137.767 habitantes, maioritariamente (53%) do sexo feminino (Figura 3), sendo composta por 9% de crianças (dos 0 aos 14 anos), 57% de jovens e adultos (dos 15 aos 64 anos) e 34% de idosos (≥ 65 anos), como se pode constatar na Figura 4.

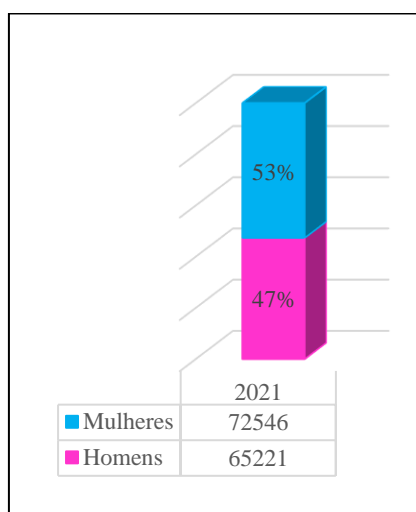


Figura 3 – Distribuição por Género da População Residente na Área de Abrangência da ULSG em 2021.
Fonte: Elaboração própria com base em INE (2022a).

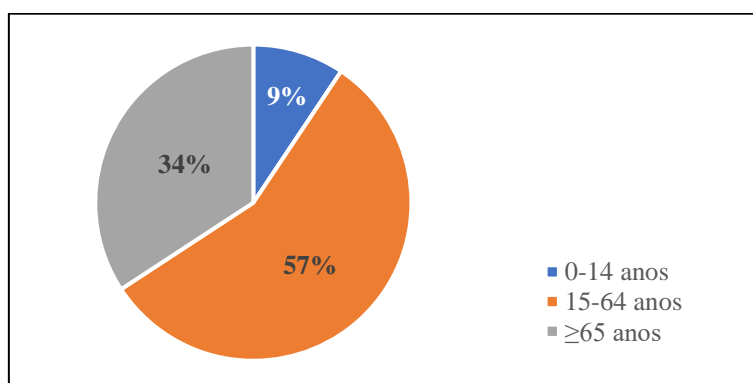


Figura 4 – Distribuição por Classes Etárias da População Residente na Área de Abrangência da ULSG em 2021.

Fonte: Elaboração própria com base em INE (2022a).

A Figura 5 apresenta-nos a pirâmide etária da população residente na área de abrangência da ULSG em 2020, e permite-nos ver uma grande concentração da população acima dos 40 anos, especialmente na população do sexo feminino, sendo as faixas etárias mais representativas as que estão compreendidas entre os 55 e os 64 anos.

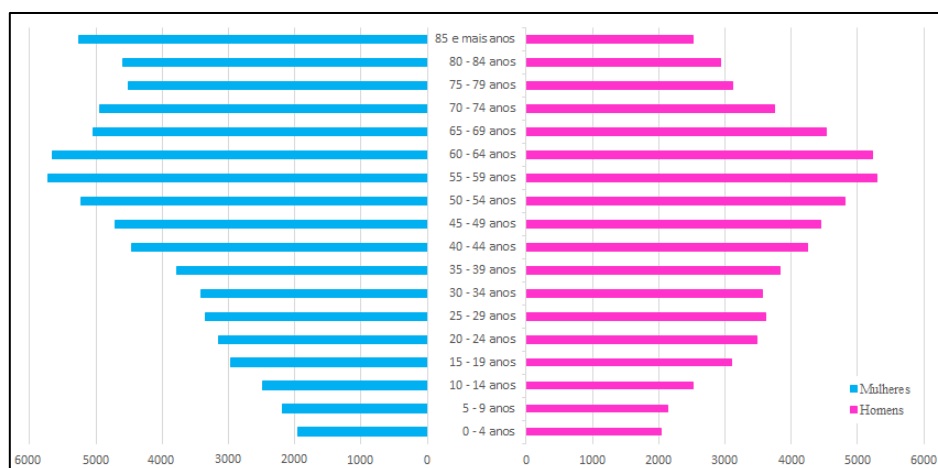


Figura 5 – Pirâmide Etária dos Habitantes na Área de Abrangência da ULSG em 2020.
 Fonte: Elaboração própria com base em INE (2022a).

Na área de abrangência da ULSG é a cidade da Guarda que se destaca como maior agregado populacional (Tabela 2). No ano de 2021, segundo o INE (2022a), o concelho de Guarda era o mais populoso (29% da população) e, juntamente com Seia (16%) e Gouveia (9%), representava mais de 50% da população deste território (INE, 2022a), o que confere à área de abrangência da ULSG uma distribuição populacional bastante heterogénea.

Tabela 2 – Distribuição por Concelhos dos Residentes na Área de Abrangência da ULSG em 2021.

Concelho	Habitantes	
	n	%
Almeida	5887	4
Celorico da Beira	6584	5
Figueira de Castelo Rodrigo	5148	4
Fornos de Algodres	4403	3
Gouveia	12223	9
Guarda	40126	29
Manteigas	2909	2
Mêda	4633	3
Pinhel	8092	6
Sabugal	11283	8
Seia	21760	16
Trancoso	8414	6
Vila Nova de Foz Côa	6305	5
TOTAL	137767	100

Fonte: Elaboração própria com base em INE (2022a).

A ULSG abrange uma área onde vive uma população com elevado nível de dependência nos seus auto-cuidados, de nível socioeconómico baixo e baixa literacia em saúde, apresentando uma densidade populacional média de apenas 25,8 habitantes, dispersos por cada um dos seus 5.328 km² (ULSG, 2021a) e com um índice de envelhecimento elevadíssimo (371,8), muito superior ao da Região Centro, onde se insere (206,8) e mais que duplica o índice português (167) (INE, 2022a).

2.3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA ULSG

O Decreto-Lei n.º 18/2017 de 10 de fevereiro regula o regime de funcionamento das Unidades Locais de Saúde enquanto Entidades Públicas Empresariais (Decreto-Lei n.º 18/2017, 2017), figurando no seu Anexo III a regulamentação dos Estatutos destas unidades (Decreto-Lei n.º 18/2017, 2017; ULSG, 2019a).

2.3.1. Organograma da ULSG

A estrutura organizacional constitui o esqueleto da organização, ou seja, é aquilo que lhe dá corpo e a sustenta em termos de funcionamento. Esta estrutura trata-se então do conjunto de relações

formais entre os grupos e os indivíduos que integram a organização e define as funções de cada unidade da mesma, bem como os modos de colaboração entre as várias unidades, sendo geralmente representada por um organograma (Bilhim, 2000).

Todas as organizações devem possuir um organograma por forma a que facilite uma análise pormenorizada dos órgãos que a compõem, das funções de cada órgão, das relações de interdependência entre órgãos, dos seus níveis administrativos e da via hierárquica (Bilhim, 2000).

A ULS da Guarda não é exceção e, por isso, possui também um organograma, como se pode observar na Figura 6.

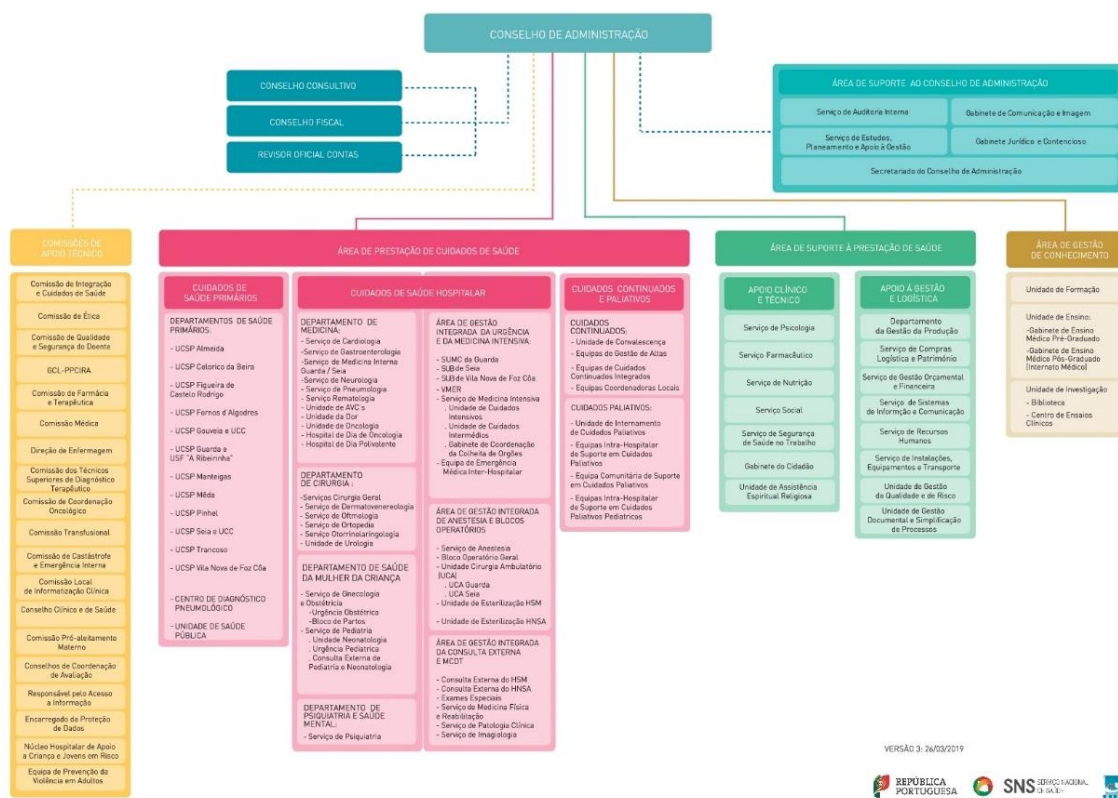


Figura 6 – Organograma da ULSG.
Fonte: ULSG (2021c).

A análise do organograma da ULSG permite identificar desde logo uma instituição de grande dimensão, e altamente departamentalizada.

Ademais, o organograma também nos mostra que, encabeçada pelo Conselho de Administração (CA), a estrutura da ULSG assenta essencialmente na área de prestação de cuidados de saúde, o que está em conformidade com a missão desta instituição (ULSG, 2021a), sendo o CA coadjuvado por órgãos ou comissões de apoio técnico.

Além do exposto, fazem parte da estrutura da ULSG diversos outros órgãos, dos quais se salientam o Conselho Fiscal e Revisor Oficial de Contas e o Conselho Consultivo que, juntamente com o CA, constituem os órgãos sociais da instituição, que se descrevem de seguida.

2.3.2. Conselho de Administração

O Conselho de Administração é composto pelo presidente e cinco vogais, que exercem funções executivas, incluindo dois diretores clínicos e, um enfermeiro diretor, sendo um dos vogais proposto pelo membro do Governo responsável pela área das finanças, e outro pela Comunidade Intermunicipal das Beiras e Serra da Estrela (Decreto-Lei n.º 18/2017, 2017; ULSG, 2019a).

Ao CA compete garantir o cumprimento dos objetivos em geral, bem como o exercício de todos os poderes de gestão que não estejam reservados a outros órgãos (Decreto-Lei n.º 18/2017, 2017).

O mandato dos membros do conselho de administração tem a duração de três anos renovável, uma única vez, permanecendo aqueles no exercício das suas funções até à designação dos novos titulares, sem prejuízo da renúncia a que houver lugar (Decreto-Lei n.º 18/2017, 2017).

O presidente do CA representa a ULSG e a este compete a coordenação da atividade do conselho, a direção das respetivas reuniões, a submissão para aprovação ou autorização dos membros do Governo competentes todos os atos que delas careçam e a garantia da correta execução das deliberações do conselho (Decreto-Lei n.º 18/2017, 2017; ULSG, 2019a).

Aos diretores clínicos compete a direção das atividades assistenciais da ULSG, que compreendem a coordenação da assistência prestada aos doentes e a qualidade, correção e prontidão dos cuidados de saúde prestados (Decreto-Lei n.º 18/2017, 2017; ULSG, 2019a).

Ao enfermeiro diretor compete a coordenação técnica da atividade de enfermagem da ULSG, velando pela sua qualidade (Decreto-Lei n.º 18/2017, 2017; ULSG, 2019a).

2.3.3. Conselho Fiscal e Revisor Oficial de Contas

Na ULSG, a fiscalização e controlo da legalidade da gestão financeira e patrimonial é exercida por um conselho fiscal e por um revisor oficial de contas (Decreto-Lei n.º 18/2017, 2017; ULSG, 2019a).

O conselho fiscal é constituído por três membros efetivos e por um suplente, sendo um deles o presidente do órgão, nomeados por despacho do Governo, pelos membros responsáveis pelas áreas das finanças e da saúde (Decreto-Lei n.º 18/2017, 2017; ULSG, 2019a).

O revisor oficial de contas é nomeado por despacho conjunto dos mesmos membros do Governo, sob proposta fundamentada do Conselho Fiscal (Decreto-Lei n.º 18/2017, 2017; ULSG, 2019a).

Os mandatos, quer do conselho fiscal quer do revisor oficial de contas, têm a duração de três anos, renovável por uma única vez (Decreto-Lei n.º 18/2017, 2017; ULSG, 2019a).

2.3.4. Conselho Consultivo

O Conselho Consultivo é o órgão de consulta da ULSG, regendo-se as suas competências, composição e funcionamento pelos Artigos 21.º a 23.º do Anexo III do Decreto-Lei 18/2017 de 10 de fevereiro (Decreto-Lei n.º 18/2017, 2017).

Cabe ao Conselho Consultivo realizar a análise dos fatores sociais preponderantes que influenciam o estado de saúde da população (nomeadamente promoção de hábitos de vida saudáveis, prevenção da doença e reintegração dos utentes na comunidade) e fazer as consequentes propostas para desenvolvimento de estratégias de intervenção conjuntas e concertadas entre a ULSG, e outros parceiros locais e comunitários com responsabilidade política e social no âmbito da saúde. Este órgão aprecia também todas as informações que tiver por necessárias para o acompanhamento das atividades da ULSG (incluindo os planos de atividades anuais e plurianuais) e emite recomendações tendo em vista o melhor funcionamento dos serviços a prestar às populações, tendo em conta os recursos disponíveis (Decreto-Lei n.º 18/2017, 2017).

O Conselho Consultivo da ULSG tem a seguinte composição (Decreto-Lei n.º 18/2017, 2017; ULSG, 2021b):

- Uma personalidade de reconhecido mérito, nomeada pela Comunidade Intermunicipal das Beiras e Serra da Estrela (Presidente);
- Uma personalidade de reconhecido mérito, nomeada pelo membro do Governo responsável pela área da saúde;
- Um representante da Administração Regional de Saúde;
- Um representante dos utentes, designado pela Liga dos Amigos da ULS Guarda;
- Um representante dos utentes, designado pela Liga dos Amigos do Hospital Nossa Senhora da Assunção;
- Um representante do centro distrital de segurança social da área de abrangência da ULSG, designado pelo conselho diretivo do Instituto de Segurança Social;
- Um representante das instituições particulares de solidariedade social, designado, anualmente, pela União Distrital das Instituições Particulares de Solidariedade Social;
- Um representante dos trabalhadores da ULSG, eleito pelos trabalhadores;
- Um representante das escolas ou agrupamentos de escolas, designado pelo delegado regional de educação;
- Um representante das Comissões de Proteção de Crianças e Jovens (CPCJ) instaladas na área territorial da competência da ULSG, indicado pela Comissão Nacional de Proteção das Crianças e Jovens em Risco;
- Um representante dos prestadores de trabalho voluntário no Hospital de Sousa Martins, eleito – Grupo “Voluntariado para a Saúde”;
- Um representante dos prestadores de trabalho voluntário no Hospital Nossa Senhora da Assunção, eleito – Liga dos Amigos do Hospital Nossa Senhora da Assunção;
- O Delegado de Saúde regional;
- Dois profissionais de saúde, sem vínculo à ULSG, designados pelo CA;
- Presidente do Conselho de Administração da ULSG (sem direito de voto);
- Presidente do Conselho Fiscal da ULSG (sem direito de voto).

2.4. CARACTERIZAÇÃO DOS TRABALHADORES DA ULSG

A ULSG no seu plano de atividades para 2021 referia contar com 2303 colaboradores no seu quadro de pessoal (ULSG, 2021a), o que a torna uma das maiores empregadoras do Distrito da Guarda (ULSG, 2021d). Tendo por base o número de trabalhadores existentes na instituição nos anos que decorrem desde a sua criação (Figura 7), verifica-se uma tendência no seu crescimento. Será também de ter em conta o grande número de contratações verificadas na área da saúde para fazer frente às necessidades de saúde existentes, que, por certo, farão subir o número de colaboradores (ULSG, 2021d).

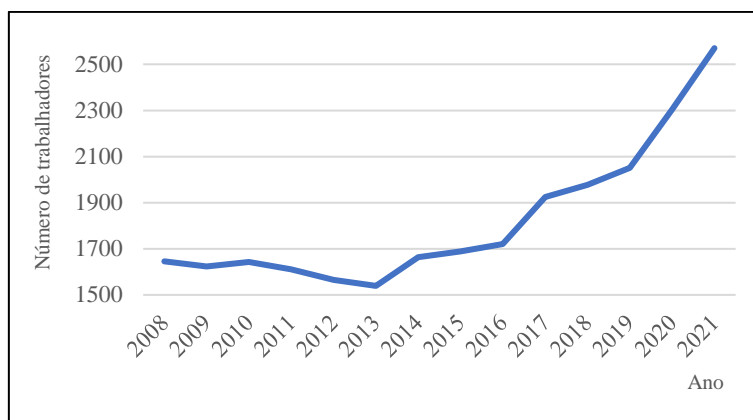


Figura 7 – Evolução do Número de Trabalhadores da ULSG, desde a sua Criação.
 Fonte: Elaboração própria com base em ULSG (2019b).

Em 2019, os grupos profissionais mais representativos eram os enfermeiros (36%), os assistentes operacionais (26%) e os médicos (15%), sendo os restantes 23% ocupados pelos outros grupos profissionais (ULSG, 2019b), como se pode verificar na Figura 8.

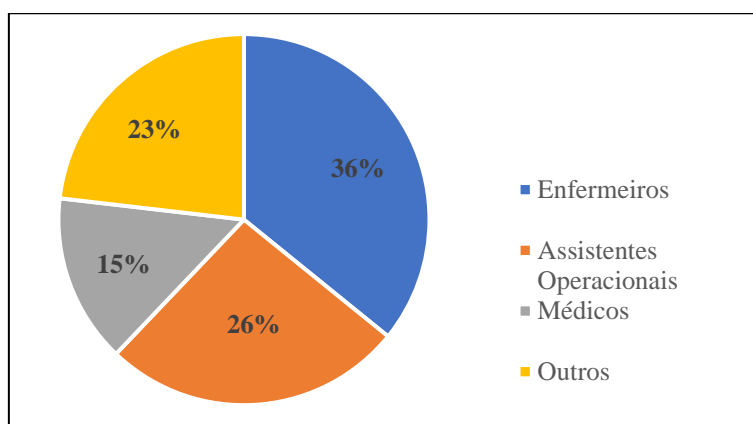


Figura 8 – Distribuição dos Trabalhadores da ULSG por Grupos Profissionais em 2019.
 Fonte: Elaboração própria com base em ULSG (2019b).

Na Tabela 3 pode constatar-se que os recursos humanos afetos à Sede, ao Hospital de Sousa Martins (Guarda) e ao Hospital Nossa Senhora da Assunção (Seia) representam 73% do total dos trabalhadores da ULSG, ao passo que os restantes 27% se encontram afetos aos diversos Centros de Saúde (ULSG, 2019b).

Tabela 3 – Distribuição dos Trabalhadores por Unidade Funcional em 2019.

Unidade Funcional	Trabalhadores	
	n	%
Sede e Hospital de Sousa Martins	1287	63
Hospital Nossa Senhora da Assunção – Seia	208	10
CS Almeida	26	1
CS Celorico da Beira	25	1
CS Figueira de Castelo Rodrigo	24	1
CS Fornos de Algodres	22	1
CS Gouveia	66	3
CS Guarda	99	5
CS Manteigas	23	1
CS Mêda	24	1
CS Pinhel	41	2
CS Sabugal	42	2
CS Seia	64	3
CS Trancoso	37	2
CS Vila Nova de Foz Côa	33	2
SUB Vila Nova de Foz Côa	30	1
TOTAL	2051	100

Fonte: Elaboração própria com base em ULSG (2019b).

A Figura 9 mostra o género dos trabalhadores da ULSG, em 2020. O grupo de trabalhadores da ULSG, em 2020, era constituído maioritariamente por trabalhadoras do sexo feminino (74%), sendo o grupo de trabalhadores do sexo masculino de apenas 26% (ULSG, 2020).

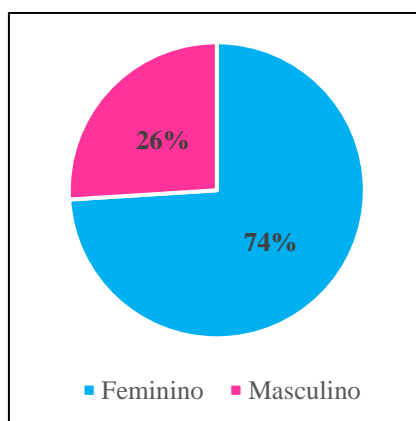


Figura 9 – Enquadramento dos Trabalhadores da ULSG por Género (em 2020).

Fonte: Elaboração própria com base em ULSG (2020).

Na ULSG, o grupo etário 50-54 anos constitui o grupo predominante, com um total de 301 trabalhadores nesta faixa etária em 2019 (Figura 10), o que corresponde a 15% do total (ULSG, 2019b).

Verifica-se uma tendência de envelhecimento, uma vez que 57% dos trabalhadores da ULSG têm mais de 45 anos de idade, sendo que 30% têm idade superior a 55 anos (ULSG, 2019b).

Em 2019, a média de idade dos trabalhadores da ULSG situava-se nos 46,78 anos (ULSG, 2019b).

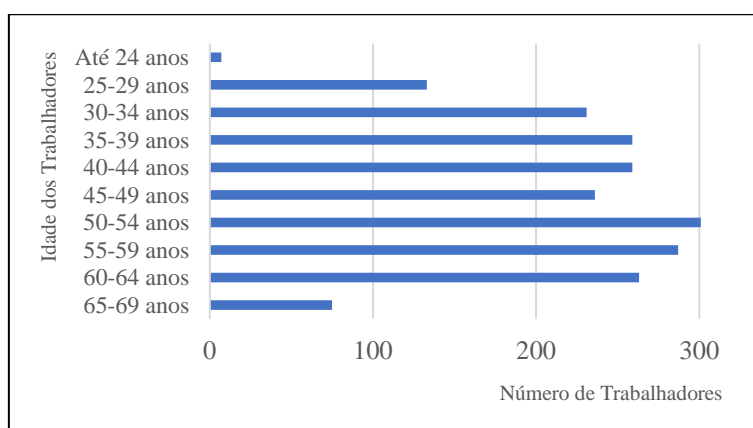


Figura 10 – Estrutura Etária dos Trabalhadores da ULSG em 2019.
 Fonte: Elaboração própria com base em ULSG (2019b).

A análise às habilitações literárias dos trabalhadores da ULSG em 2019, que se apresenta na Figura 11, permite constatar que a licenciatura apresenta predominância com 53% do total (1091 dos 2051 trabalhadores), sendo que 65% dos trabalhadores (1334) detêm formação superior (Bacharelato, Licenciatura, Mestrado ou Doutoramento). São catorze os trabalhadores com habilitação inferior a quatro anos de escolaridade, o que representa apenas 0,7% do total (ULSG, 2019b).

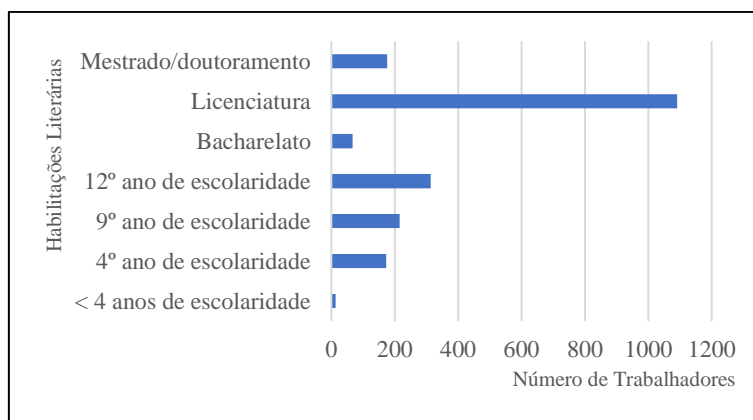


Figura 11 – Habilitações Literárias dos Trabalhadores da ULSG em 2019.
 Fonte: Elaboração própria com base em ULSG (2019b).

A análise da Figura 12, que apresenta a estrutura de antiguidade dos trabalhadores da ULSG em 2019 permite constatar que, 26% destes estão há menos de cinco anos na instituição (531 trabalhadores), sendo apenas 2% (48 trabalhadores) os que já trabalham por mais de quarenta anos na ULSG (ULSG, 2019b).

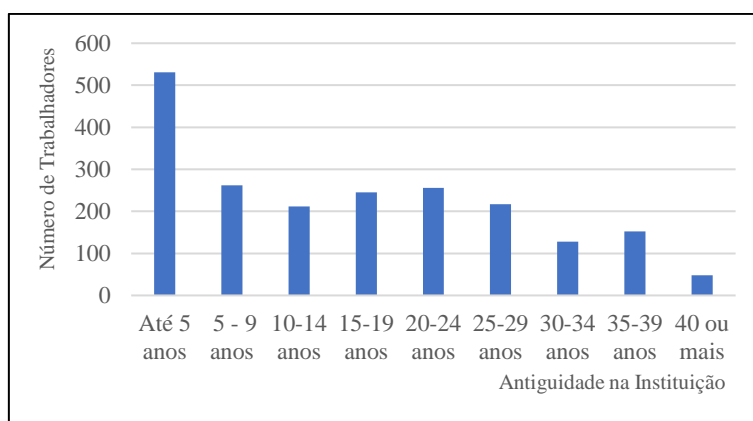


Figura 12 – Estrutura de Antiguidade dos Trabalhadores da ULSG em 2019.
 Fonte: Elaboração própria com base em ULSG (2019b).

A Figura 13 apresenta o gráfico de evolução do número de trabalhadores da ULSG portadores de deficiência. Paralelamente ao aumento do número total de trabalhadores (Figura 7), também estes apresentam uma tendência de aumento (ULSG, 2019b).

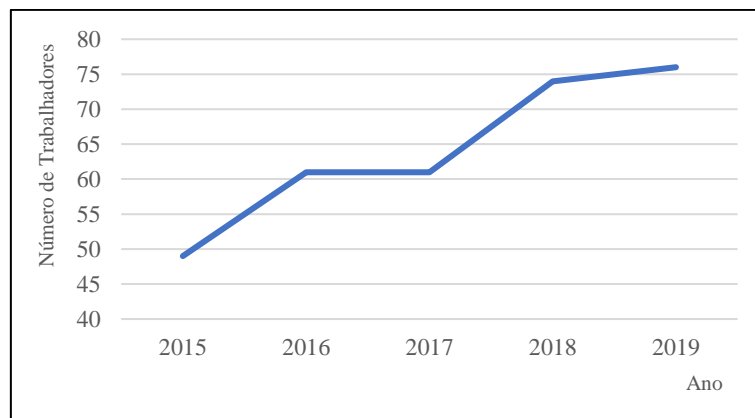


Figura 13 – Evolução do Número de Trabalhadores da ULSG Portadores de Deficiência.
 Fonte: Elaboração própria com base em ULSG (2019b).

Além destes colaboradores, ainda prestam serviços na ULSG muitos outros trabalhadores com contratos de prestação de serviços e contratos de empresa, assegurando algumas atividades como segurança, limpeza, cozinha, lavanderia e outras, que não se inserem no âmbito deste projeto (ULSG, 2021a).

3. IMPLEMENTAÇÃO DE UMA COMISSÃO DE TRABALHADORES

A Constituição da República Portuguesa consagra, no seu Artigo 54.º, “o direito dos trabalhadores criarem comissões de trabalhadores para defesa dos seus interesses e intervenção democrática na vida da empresa”, após o respetivo Preâmbulo afirmar “a decisão do povo português... de estabelecer os princípios basilares da democracia, de assegurar o primado do Estado de Direito democrático e de abrir caminho para uma sociedade socialista ... tendo em vista a construção de um país mais livre, mais justo e mais fraterno” (Constituição da República Portuguesa, 1976; Martins, 2007).

A lei prevê, expressamente a existência de comissões de trabalhadores, estando esta possibilidade prevista nos Artigos 415.º a 439.º do Código do Trabalho (Lei n.º 7/2009, 2009) e nos Artigos 320.º a 336.º da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (Lei n.º 35/2014, 2014).

Para além de prever a sua criação, a lei regula ainda todo o conjunto de matérias relativas à sua constituição, organização e atividade das comissões de trabalhadores.

Será na base destas duas Leis que se elaboram todos os procedimentos plasmados neste capítulo.

3.1. COMISSÕES DE TRABALHADORES EXISTENTES NOS HOSPITAIS

Em 2020, existiam em Portugal 241 hospitais (128 hospitais privados, 110 hospitais públicos e 3 hospitais em parceria público-privada) (INE, 2022b), sendo que apenas existe Comissão de Trabalhadores no Centro Hospitalar do Tâmega e Sousa, EPE (Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social [MTSSS], 2016) e no Hospital de Braga, EPE (MTSSS, 2020).

O funcionamento destas Comissões visa a defesa dos direitos dos trabalhadores, assentando numa intervenção democrática na instituição, fundamentalmente a nível da organização e da gestão, com foco nos problemas do dia a dia (Figueiredo, 2020).

É escassa a informação disponível sobre os modelos seguidos, quer no processo de implementação destas duas Comissões de Trabalhadores, quer no modo de funcionamento das mesmas. Contudo, nas notícias que têm vindo a público, conseguimos perceber que a CT do Hospital de Braga, apesar da sua recente criação (MTSSS, 2020), está empenhada em dar resposta aos interesses dos trabalhadores, nomeadamente com a criação de uma creche para os filhos dos trabalhadores e na melhoria das condições de estacionamento e acesso ao Hospital (Oliveira,

2021). Por outro lado, e apesar de já contar com seis anos de existência, a relação entre a CT do Centro Hospitalar do Tâmega e Sousa e o CA da instituição mostra-se crispada, sendo várias as queixas de incumprimento de que a CT acusa o CA (Sousa, 2020).

A análise dos estatutos destas duas Comissões de Trabalhadores (MTSSS, 2016; MTSSS, 2020) revelaram que os mesmos são bastante semelhantes e as suas disposições em conformidade com as leis em vigor (Lei n.º 7/2009, 2009; Lei n.º 35/2014, 2014), pelo que os mesmos serviram de base para a proposta de estatutos da CT da ULSG que será apresentada mais adiante.

3.2. PROCEDIMENTOS PRÉVIOS

Após a definição do tema e das estratégias a seguir, será necessário começar a dar os primeiros passos rumo à planificação da implementação da CT. Estes passos, dados previamente às etapas constantes na legislação, permitirão realizar a preparação de todo o processo que envolve a implementação de uma CT.

Analisadas exhaustivamente as supracitadas Leis, constata-se que, também aqui a pandemia que atravessamos nos obriga a ir além do plasmado no texto e rumar com o foco nos procedimentos realizados à distância, em detrimento dos ajuntamentos que implicariam proximidade física e aumento do risco de contaminação, o que fará com que o Serviço de Sistemas de Informação e Comunicação (SSIC) da ULSG venha a desempenhar um papel de crucial importância neste processo.

Neste sentido e, não estando ainda constituída a CT, o que permitiria aceder aos recursos da ULSG, será necessário reunir com o Presidente do CA da ULSG, com o objetivo de lhe expor o projeto e solicitar a colaboração institucional na consecução do mesmo, uma vez que o ponto 1 do Artigo 421.º da Lei n.º 7/2009 (2009) diz que “o empregador deve pôr à disposição da comissão ... de trabalhadores ... os meios materiais e técnicos necessários ao exercício das suas funções”.

Será também nesta altura que se procederá à constituição da Comissão Instaladora da Comissão de Trabalhadores da ULSG, sendo os seus elementos convidados por proximidade. A fim de legitimar a Comissão Instaladora, será solicitado ao CA da ULSG a publicitação dos seus elementos constituintes em circular interna, à semelhança de qualquer nomeação de grupo de trabalho.

A alínea e) do ponto 1 do Artigo 417.º do Código do Trabalho (Lei n.º 7/2009, 2009), reforçada pela alínea e) do ponto 1 do Artigo 321.º da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (Lei n.º 35/2014, 2014) definem como sete a onze o número de membros da CT para instituições com mais de 1.000 trabalhadores.

Assim, e de acordo com as supracitadas leis, a CT da ULSG será constituída por onze elementos (opção pelo limite superior, em virtude da dimensão e dispersão da ULSG). Também a Comissão Instaladora da Comissão de Trabalhadores será composta por onze elementos, partindo já dos mesmos princípios. Tendo como foco, desde já, a representatividade, os membros desta comissão serão provenientes das diversas Unidades Funcionais da ULSG, como se pode ver-na Tabela 4.

Tabela 4 – Distribuição dos Elementos da CT, com Base na Distribuição dos Trabalhadores pelas Unidades Funcionais em 2019.

Unidade Funcional	Trabalhadores		Elementos da CT	
	n	%	n	%
Sede e Hospital de Sousa Martins	1287	63	7	64
Hospital Nossa Senhora da Assunção – Seia	208	10	1	9
Centros de Saúde	556	27	3	27
TOTAL	2051	100	11	100

Fonte: Elaboração própria com base em ULSG (2019b).

As principais etapas a percorrer para a implementação da CT encontram-se resumidas na Figura 14 e serão desenvolvidas a seguir. Elaborou-se também um cronograma (Anexo A), por forma a facilitar a compreensão destas etapas numa linha cronológica.

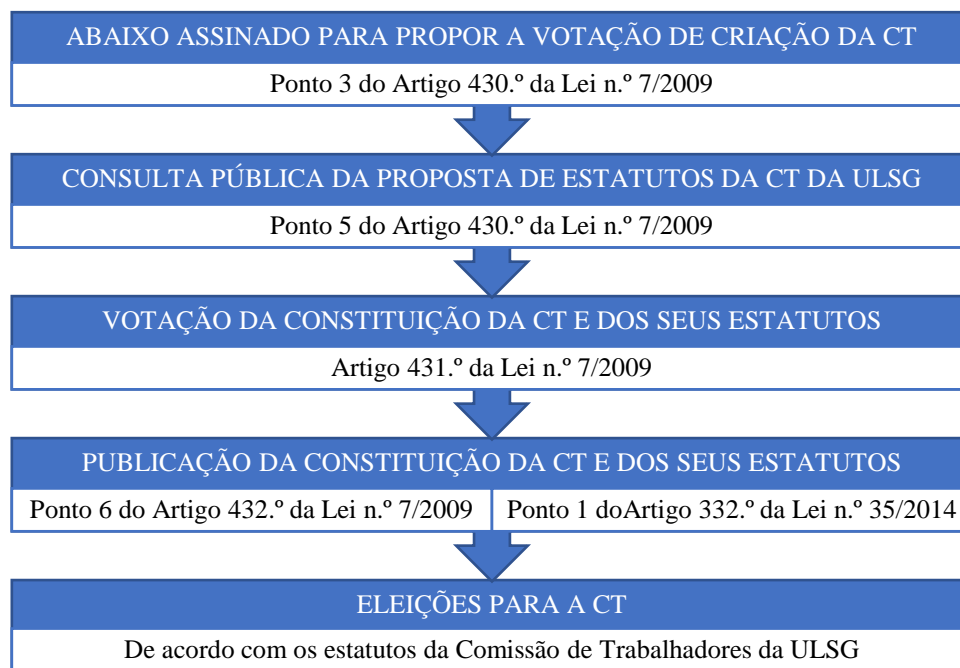


Figura 14 – Etapas para a Constituição da Comissão de Trabalhadores.
Fonte: Lei n.º 7/2009 (2009) e Lei n.º 35/2014 (2014).

3.3. ABAIXO ASSINADO PARA PROPOR A VOTAÇÃO DE CRIAÇÃO DA COMISSÃO DE TRABALHADORES

Segundo o Código do Trabalho, aprovado pela Lei 7/2009, publicada no Diário da República de 12 de fevereiro de 2009, no seu ponto 3 do Artigo 430.º refere que a proposta para a criação da CT surge de um abaixo-assinado de, pelo menos, 100 ou 20% dos trabalhadores da instituição, sendo que a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, no seu Artigo 330.º remete este processo para o Código do Trabalho (Lei n.º 7/2009, 2009; Lei n.º 35/2014, 2014).

Tendo em conta o período pandémico que se atravessa, bem como a grande dispersão geográfica das várias valências da ULSG, torna-se mais viável e mais exequível um abaixo-assinado digital, em detrimento do tradicional passando “de mão em mão” pelos trabalhadores, até se obterem as assinaturas necessárias.

Assim, o abaixo-assinado digital será criado e colocado na página da Intranet da ULSG, onde estará acessível a todos os trabalhadores pelo período de um mês.

Para sensibilizar os trabalhadores para a assinatura desta proposta e posterior envolvimento na implementação da CT, será enviado para todos (por email) um pequeno texto explicativo, com a colaboração do Gabinete de Comunicação e Imagem da ULSG.

Obtidas todas as assinaturas necessárias e esgotado o tempo para a assinatura do abaixo-assinado, proceder-se-á ao envio do abaixo-assinado ao CA da ULSG, solicitando a afixação do caderno eleitoral na página da Intranet, dando assim cumprimento ao ponto 2 do Artigo 431.º do Código do Trabalho que refere que “o empregador entrega o caderno eleitoral aos trabalhadores que convocaram a assembleia, no prazo de quarenta e oito horas após a receção de cópia da convocatória, procedendo estes à sua imediata afixação” (Lei n.º 7/2009, 2009). Ao mesmo tempo, será enviado um email a todos os trabalhadores, informando do passo dado e da disponibilização do caderno eleitoral e da proposta de Estatutos da CT da ULSG. Simultaneamente, marca-se a data para a votação da constituição da CT e dos seus estatutos para um mês e meio depois (data esta que também será transmitida aos trabalhadores no email citado anteriormente).

3.4. CONSULTA PÚBLICA DA PROPOSTA DE ESTATUTOS DA COMISSÃO DE TRABALHADORES DA ULSG

No exercício dos direitos constitucionais e legais e com o intuito de reforçar os interesses e direitos, a unidade de classe e a mobilização para a luta por um país mais livre, mais justo e mais fraterno, designadamente, através intervenção democrática na vida da ULSG, elabora-se a proposta de Estatutos da Comissão de Trabalhadores, visando a sua constituição (ver Anexo B).

O Artigo 430.º do Código do Trabalho, no seu ponto 5 refere que a proposta de Estatutos deve ser publicitada (Lei n.º 7/2009, 2009). Dada a grande dispersão geográfica da instituição e, em virtude da pandemia que atravessamos, a maneira mais eficaz de fazer chegar a proposta a todos os trabalhadores, será colocando-a na página da Intranet da ULSG, enviando uma cópia por email para todos e afixando-a em todas as Unidades Funcionais da ULSG, nos *placards* destinados às informações internas.

Visando também o envolvimento de todos os trabalhadores na conceção da CT, coloca-se o documento em consulta pública durante um mês. Finda esta data, as propostas recebidas serão analisadas pela Comissão Instaladora e, se se verificar a sua pertinência, serão incorporadas na proposta inicial.

3.5. VOTAÇÃO DA CONSTITUIÇÃO DA COMISSÃO DE TRABALHADORES E DOS SEUS ESTATUTOS

O Artigo 431.º do Código do Trabalho (Lei n.º 7/2009, 2009) regulamenta o processo de votação da constituição e aprovação dos estatutos de comissão de trabalhadores. Este processo é descrito na lei por forma a levar a cabo uma votação seguindo o modelo tradicional. Levando em conta o período pandémico que atravessamos, bem como a dispersão geográfica da ULSG, propõe-se a realização desta votação por voto eletrónico. Este processo foi já testado e aplicado na ULSG, pelo SSIC, aquando da eleição do representante dos trabalhadores para o Conselho Consultivo da ULSG, que decorreu em dezembro de 2020, durante o período de confinamento.

A votação sendo agendada para um mês e meio depois do término do abaixo-assinado, respeita os prazos legais de 15 dias da entrega do abaixo-assinado ao CA, bem como os 10 dias de publicitação da proposta de estatutos, requisitos que constam nos pontos 3 e 5 do Artigo 430.º do Código do Trabalho (Lei n.º 7/2009, 2009).

Para que este processo seja uma realidade, será necessário constituir uma Comissão Eleitoral (CE). A Comissão Eleitoral será constituída por:

- Três elementos eleitos de entre os membros da Comissão Instaladora da Comissão de Trabalhadores (um presidente e dois secretários);
- Um elemento designado por cada grupo de trabalhadores que apresente uma proposta de estatutos.

Cabe à CE proceder a um conjunto de procedimentos prévios à votação, a saber:

- Disponibilização na Intranet da proposta de estatutos da CT da ULSG para consulta pública (em colaboração com o SSIC);
- Disponibilização na Intranet do caderno eleitoral (listas de pessoal);
- Criação do email associado ao formulário: ce.ct@ulsguarda.min-saude.pt;
- Criação de Formulário Digital para votação que assegura:
 - A constituição e a aprovação dos estatutos da CT são votados em simultâneo pelos trabalhadores, com votos distintos;
 - Somente é possível um voto por funcionário;
 - Somente funcionários da ULSG (com email do domínio ULSG) podem votar;
 - O resultado de cada voto é enviado para email da comissão eleitoral;
 - O email com o voto não divulga o votante, somente o seu voto;
 - A votação decorrerá somente no dia estipulado (definida hora limite de aceitação de votos, entre as 00:00-23:59);
 - Os resultados globais da votação são apurados através da contagem automática dos votos, expressos através de Formulário Digital.
- No dia anterior à votação, cada funcionário receberá um email com *link* para formulário digital de voto;

- Em computadores em que a sessão de trabalho já se encontre aberta, não são requeridas credenciais;
- Em computadores partilhados onde os trabalhadores vão ao seu mail via *webmail*, necessitam identificar-se através do seu email profissional e password;
- Não será armazenado qualquer dado relativo às credenciais dos votantes.

Finda a votação, a CE apreciará qualquer ocorrência que tenha surgido, procederá ao apuramento dos resultados eleitorais e respetiva publicitação na intranet, sendo também enviado um mail a todos os trabalhadores visando informá-los dos resultados apurados.

3.6. PUBLICAÇÃO DA CONSTITUIÇÃO DA COMISSÃO DE TRABALHADORES E DOS SEUS ESTATUTOS

Finda a consulta aos trabalhadores, acerca da constituição da CT e dos seus estatutos, será então necessário proceder ao seu registo, nos termos do Artigo 331.º da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (Lei n.º 35/2014, 2014).

De acordo com o ponto 3 do Artigo 331.ª da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (Lei n.º 35/2014, 2014), a CE tem agora o prazo de 15 dias para requerer junto da Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho o registo da constituição da comissão de trabalhadores e da aprovação dos estatutos, tendo para tal que juntar os estatutos aprovados, bem como cópias certificadas das atas da comissão eleitoral e da mesa de voto, acompanhadas dos documentos de registo dos votantes.

Compilados estes documentos, o requerimento seguirá para a Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho.

3.7. ELEIÇÕES PARA A COMISSÃO DE TRABALHADORES

Simultaneamente com o envio da documentação para a Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho, serão convocadas eleições as eleições para a CT, a decorrer passado um mês.

Todo o processo eleitoral decorrerá tendo por base os estatutos agora aprovados da CT da ULSG.

Tem então início o período de apresentação das candidaturas que decorrerá durante quinze dias.

Terminado o período de apresentação das candidaturas, a CE tem cinco dias para proceder à sua apreciação. As irregularidades detetadas podem ser corrigidas nos cinco dias subsequentes, sendo as listas admitidas publicitadas no final deste período.

As listas concorrentes poderão levar a cabo a campanha que considerarem pertinente, salvaguardando um período de reflexão de 24 horas que precede o dia das eleições.

A CE gere todo o ato eleitoral e procede à averiguação dos resultados e ao cálculo dos elementos constituintes da CT (caso exista mais do que uma lista concorrente). Tão rápido quanto possível, a CE transmite os resultados obtidos ao CA (até 15 dias) e solicita o seu registo à Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (até 10 dias).

Com a publicação dos resultados eleitorais no Boletim do Trabalho e Emprego, cessam as funções da CE e têm início as funções da CT e Subcomissões de trabalhadores da ULSG.

No mês de outubro, terá sido feita história quando decorrer a primeira AGT ordinária da ULSG.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração deste trabalho teve como objetivo fundamentar e descrever a implementação de uma Comissão de Trabalhadores na Unidade Local de Saúde da Guarda, uma Entidade Pública Empresarial.

O primeiro ponto deste projeto procurou dar resposta à nossa primeira questão de pesquisa: “Como tem evoluído a participação dos trabalhadores na gestão ao longo do tempo?”. Este ponto incidiu a história do envolvimento do trabalhador nos processos de gestão, sendo que, para a sua elaboração se procedeu a uma extensa pesquisa bibliográfica com análise de conteúdo, onde se tentou identificar a produção científica existente sobre a participação dos trabalhadores na gestão das entidades ao longo do tempo.

Apesar do papel fundamental e imprescindível do trabalhador, só muito recentemente se reconheceu a sua importância dentro das organizações e, só mais recentemente ainda se reconhece a necessidade de democratização do processo de tomada de decisão, pelo recurso à participação dos trabalhadores naquilo que lhes diz diretamente respeito, bem como o impacto direto deste processo na produtividade e na satisfação. Contudo, e apesar deste reconhecimento recente, o direito à participação dos trabalhadores nos processos de gestão já se encontra consagrado na Constituição da República Portuguesa.

No segundo ponto deste projeto, onde se apresentou a ULSG, foi logo evidente que, entre os vários componentes da sua estrutura organizacional, apenas no Conselho Consultivo encontramos a presença de um representante dos trabalhadores (entre os seus dezassete elementos constituintes), ficando assim evidenciado que a participação, na ULSG, é apenas retórica, o que, tal como afirmado por Donadone e Grün (2001) produz efeitos negativos na cultura organizacional, agravando os sentimentos de desinteresse, desânimo e desmotivação.

A análise cuidada à ULSG revela-nos uma instituição de grande dimensão, com uma grande dispersão geográfica, com relacionamentos extremamente rígidos entre os diversos níveis hierárquicos e muito burocratizada. O projeto de departamentalização da ULSG, plasmado no seu Plano de Atividades e Orçamento revela-nos também que é objetivo do CA aumentar esta departamentalização, o que entra em conflito com os modelos de participação, uma vez que Donadone e Grün (2001) afirmam que, em modelos de gestão participativa, os níveis hierárquicos tendem a diminuir, acrescentando Addison et al. (2000) que o tamanho, a rigidez nos relacionamentos, a departamentalização e a grande burocratização das instituições são fatores que influenciam negativamente a predisposição e os incentivos à participação.

A resistência à mudança é evidente na ULSG, uma vez que foram dezenas as tentativas feitas sem sucesso, para se apresentar e discutir este projeto, visando a sua implementação. Aos primeiros contactos, realizados no início de 2021 ainda se obtiveram respostas (com inúmeros entraves), deixando depois de haver respostas, o que levou à cessação de tentativas em março de 2022, optando-se pela redação deste projeto, sem a sua implementação, facto este que configura a grande limitação encontrada na sua elaboração. Ora, este problema com o qual nos deparámos está de acordo com o afirmado por Firmino (2006), quando este adverte para a resistência à mudança que tende a acontecer em qualquer processo de mudança mas, é ainda mais evidente em processos de transferência de poderes, em organizações muito burocratizadas.

A resposta à segunda questão de pesquisa “Quais os passos a seguir para implementar uma Comissão de Trabalhadores numa Unidade Local de Saúde?”, trouxe com ela algumas limitações, uma vez que são apenas duas as Comissões de Trabalhadores existentes nos hospitais portugueses. Assim, tornou-se difícil perceber, apenas com base nas mesmas, como foram os processos que levaram à criação destas Comissões de Trabalho, bem como o seu modo de funcionamento. Neste sentido, o nosso trabalho focou-se na aplicação prática dos Artigos do Código do Trabalho (Lei n.º 7/2009 de 12 de fevereiro) e da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (Lei n.º 35/2014 de 20 de junho) que dizem respeito às Comissões de trabalhadores. Concluímos, que, a criação de uma comissão de trabalhadores, apesar de ser um processo complicado e bastante burocrático, é um processo que se pode levar a cabo em cerca de cinco meses, sendo, por certo, o que vem após a sua implementação muito mais exigente e desafiante.

Também a pandemia que o mundo atravessa trouxe com ela um desafio para este projeto, desenhar processos que permitissem evitar as deslocações, os ajuntamentos de pessoas e consequentemente impedir a disseminação viral. Para tal, deu-se um enfoque especial à utilização dos meios digitais, o que se veio a revelar uma verdadeira vantagem, uma vez que, ao mesmo tempo que ajuda a mitigar a pandemia que ainda atravessamos, vem também facilitar todos os processos inerentes à grande dispersão geográfica das variadas valências da ULSG.

Cientes de que o foco das organizações viradas para o futuro tem que estar nos trabalhadores, na sua motivação e na sua envolvência e participação, dá-se com este projeto o primeiro passo rumo à democratização das decisões, à descentralização do poder, à transferência de poderes – aqui começa a mudança na cultura organizacional, ao mesmo tempo que se deixa uma porta aberta para uma futura continuidade ao trabalho aqui plasmado: a implementação da Comissão de Trabalhadores da ULSG.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchanges. (L. Berkowitz, Ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, pp. 267-300. doi:[https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Addison, J., Siebert, W., Wagner, J., & Wei, X. (2000). Worker Participation and Firm Performance: Evidence from Germany and Britain. *British Journal of Industrial Relations*, 38, pp. 7-48. Obtido em 26 de março de 2021, de https://www.researchgate.net/publication/4752623_Worker_Participation_and_Firm_Performance_Evidence_from_Germany_and_Britain
- Baía, A. P. (2020). Apontamentos fornecidos na disciplina de Cultura Organizacional - Mestrado em Gestão. *Cultura Organizacional*. Guarda: IPG.
- Barroso, J. (1995). *Para o desenvolvimento de uma cultura de participação na escola*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional. Obtido em 22 de maio de 2021, de http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/pol/cultura_part_esc.pdf
- Bergamini, C. (1990). Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. *Revista de Administração de Empresas*, 30(2), pp. 23-34. Abril/Junho. Obtido em 22 de março de 2021, de http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901990000200003
- Bilhim, J. (2000). *Ciência da Administração*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Cajuí, C. F., Araujo, P. E., Souza, M. M., & Junior, F. C. (maio/agosto de 2020). Estudo da possibilidade de implantação de uma gestão participativa em uma loja de varejo na cidade de Juazeiro-BA. *Revista Estudos e Pesquisas em Administração*, 4(2), 119-134. Obtido em 10 de março de 2021, de <https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/repad/article/view/10223/7168>
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *O novo Humanator : recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.

- Chiavenato, I. (1995). *Recursos humanos*. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2005). *Gestão de pessoas* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2006). *Princípios da administração: o essencial em teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiñas, C. G., Soto, V. M., & Reyes, Z. K. (jan de 2022). Conocimiento explícito y universalidad fundamentado en teorías administrativas. *Revista de investigación en ciencias contables y administrativas*, 7(1). Obtido em 27 de março de 2022, de <https://148.216.29.54/index.php/ricca/article/view/113/136>
- Constituição da República Portuguesa. (1976). *Diário da república*, Série I, 10 de abril.
- Decreto-Lei n.º 18/2017. (2017). Estabelece os princípios e regras aplicáveis às unidades de saúde que integram o SNS com a natureza de EPE. *Diário da República*, 1.ª série, N.º 30, 10 de fevereiro.
- Decreto-Lei n.º 183/2008. (2008). Cria a Unidade Local de Saúde da Guarda, E. P. E., e aprova os respectivos estatutos. *Diário da República*, 1.ª série, N.º 171, 4 de setembro.
- Donadone, J. C., & Grün, R. (outubro de 2001). Participar é preciso! Mas de que maneira? *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 16(47), 111-183. Obtido em 28 de março de 2020, de <https://www.scielo.br/j/rbcsoc/a/tdwhj7WQFyxqvk7r6Ygb3qg/?lang=pt>
- Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivance, J. M. (2000). *Administração: princípios de gestão empresarial* (10ª ed.). (E. C. Abreu, & M. M. Valle, Trads.) Lisboa: McGraw-Hill.
- Eckhardt, W. M. (2020). Fatores motivacionais das gerações X, Y e Z: um estudo com universitários. *Destaques Acadêmicos*, 12(1). doi:<http://dx.doi.org/10.22410/issn.2176-3070.v12i1a2020.2508>

- Figueiredo, N. (08 de abril de 2020). *Comissão de trabalhadores: Saiba o que é e como atua numa empresa*. Obtido em 13 de maio de 2022, de Doutor Finanças: <https://www.doutorfinancas.pt/carreira-e-negocios/emprego/comissao-de-trabalhadores-saiba-o-que-e-e-como-atua-numa-empresa/>
- Firmino, M. B. (2006). *Gestão das organizações: conceitos e tendências actuais* (2 ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work* (2 ed.). Oxford, England: John Wiley.
- INE. (2022a). *Instituto Nacional de Estatística*. Obtido em 13 de maio de 2022, de Instituto Nacional de Estatística: <https://www.ine.pt/>
- INE. (2022b). *Estatísticas da Saúde: 2020*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística. Obtido em 1 de maio de 2022, de <https://www.ine.pt/xurl/pub/436989156>
- Jurado-Jurado, J. C. (2018). Autoridad. Derivaciones conceptuales en las teorías de la administración. *Cuadernos de Administración*, 31(56), pp. 81-104. doi:<https://doi.org/10.11144/javeriana.cao.31-56.adcta>
- Lei n.º 35/2014. (2014). Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas. *Diário da República*, Série I, N.º 117, 20 de junho.
- Lei n.º 7/2009. (2009). Código do Trabalho. *Diário da República*, Série I, N.º 30, 12 de fevereiro.
- Lima, L. (2014). A gestão democrática das escolas: do autogoverno à ascensão de uma pós-democracia gestonária? *Educação & Sociedade*, 35(129), 1067-1083. Obtido em 22 de abril de 2021, de <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/34662>
- Martins, J. A. (2007). *A função pública é uma carga de trabalhos: manifesto contra a falta de produtividade*. Lisboa: Prefácio.

- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. doi:<https://doi.org/10.1037/h0054346>
- McGregor, D. (1960). *Os aspectos humanos da empresa*. (D. Peleteiro, Trad.) Lisboa: Livraria Clássica.
- Mendes, J. M. (2020). Apontamentos fornecidos na disciplina de Sistemas de Administração Pública - Mestrado em Gestão. *Sistemas de Administração Pública*. Guarda: Instituto Politécnico da Guarda.
- Miles, S. (2021). *Expert Answers*. Obtido em 07 de julho de 2021, de Enotes: <https://www.enotes.com/homework-help/you-cant-fly-then-run-you-cant-run-then-walk-you-343193>
- Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social. (15 de março de 2016). Estatutos da Comissão de Trabalhadores do Centro Hospitalar Tâmega e Sousa. *Boletim do Trabalho e Emprego*, 83(10), pp. 499-509. Obtido em 13 de maio de 2022, de http://bte.gep.msess.gov.pt/completos/2016/bte10_2016.pdf
- Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social. (8 de dezembro de 2020). Estatutos da Comissão de Trabalhadores do Hospital de Braga, EPE. *Boletim do Trabalho e Emprego*, 87(45), pp. 3900-3909. Obtido em 13 de maio de 2022, de http://bte.gep.msess.gov.pt/completos/2020/bte45_2020.pdf
- Mohsin, F. H. (maio de 2019). Work Engagement and Proactive Behavior: A Concept. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 9(5), 775-778. Obtido em 26 de março de 2021, de <http://dx.doi.org/10.29322/IJSRP.9.05.2019.p8995>
- Natt, E. D., Bretas, P. F., Moura-Paula, M., & Carrieri, A. P. (abr./jun. de 2018). Gestão participativa: a prática em uma grande siderúrgica. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 12(2), 102-116. Obtido em 10 de março de 2021, de https://www.researchgate.net/publication/326316922_Gestao_participativa_a_pratica_em_uma_grande_siderurgica

- Oliveira, L. (12 de maio de 2021). *Comissão de trabalhadores do Hospital de Braga pede ajuda à CMB para criar berçário*. Obtido em 13 de maio de 2022, de RUM - Rádio Universitária do Minho: <https://www.rum.pt/news/comissao-de-trabalhadores-do-hospital-de-braga-quer-criar-um-bercario>
- Predebon, E., & Sousa, P. (2014). As organizações, o indivíduo e a gestão participativa. *Universidade Federal do Paraná*. Obtido em 10 de março de 2021, de <https://www.researchgate.net/publication/238768038>
- Ribeiro, A. F. (2015). Taylorismo, fordismo e toyotismo. *Lutas sociais*, 19(35), 65-79. doi:<https://doi.org/10.23925/ls.v19i35>
- Ribeiro, M. F., Passos, C., & Pereira, P. (2018). Motivação organizacional: Fatores percussores da motivação do colaborador. *Gestão e Desenvolvimento*, 26, 105-131. doi:<https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2018.657>
- Sousa, M. (02 de dezembro de 2020). *Comissão de Trabalhadores do CHTS acusa direção do centro hospitalar de “falta de diálogo”*. Obtido em 13 de maio de 2022, de Novum Canal: <https://novumnoticias.pt/2020/12/02/comissao-de-trabalhadores-do-chts-acusa-direcao-do-centro-hospitalar-de-falta-de-dialogo/>
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações* (2ª ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- ULSG. (2019a). *Regulamento Interno*. Obtido em dezembro de 2021, de Unidade Local de Saúde da Guarda, E.P.E.: <http://www.ulsguarda.min-saude.pt/wp-content/uploads/sites/6/2019/08/Regulamento-Interno.pdf>
- ULSG. (2019b). *Relatório de gestão e contas*. Guarda: ULSG. Obtido em maio de 2022, de https://www.ulsguarda.min-saude.pt/wp-content/uploads/sites/6/2016/11/Relatorio-de-Gestao-de-Contas-ULSG-2019_compressed.pdf
- ULSG. (2020). *Relatório sobre as remunerações pagas a mulheres e homens na ULSG*. Guarda: ULSG. Obtido em maio de 2022, de https://www.ulsguarda.min-saude.pt/wp-content/uploads/sites/6/2021/11/ULSG.Rel_.001.00-Relatorio-sobre-as-remuneracoes-pagas-a-mulheres-e-homens-na-ULSG.pdf

- ULSG. (2021a). *Plano de atividades e orçamento*. Obtido em dezembro de 2021, de Unidade Local de Saúde da Guarda, E.P.E.: <https://www.ulsguarda.min-saude.pt/wp-content/uploads/sites/6/2016/11/Memoria-Descritiva-Plano-de-Atividades-e-Orcamento-2021.pdf>
- ULSG. (2021b). *Órgãos Sociais*. Obtido em 10 de dezembro de 2021, de Ulsguarda: <https://www.ulsguarda.min-saude.pt/category/institucional/orgaos-sociais/>
- ULSG. (2021c). *Organograma*. Obtido em 10 de dezembro de 2021, de Ulsguarda: <https://www.ulsguarda.min-saude.pt/institucional/organograma/>
- ULSG. (2021d). *Relatório analítico da atividade assistencial e desempenho económico-financeiro*. Guarda: ULSG. Obtido em maio de 2022, de <https://www.ulsguarda.min-saude.pt/wp-content/uploads/sites/6/2016/11/3-Trimestre-2021.pdf>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Nova Iorque: Wiley.
- Womack, J., Jones, D., Ross, D., & Korytowski. (2004). *A máquina que mudou o mundo: Baseado no estudo do Massachusetts Institute of Technology sobre o futuro do automóvel*. Rio de Janeiro: Elsevier.

ANEXOS

Anexo A – Cronograma do Projeto 49

Anexo B – Estatutos da Comissão de Trabalhadores da ULSG 51

Anexo A – Cronograma do Projeto.

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO

Dia 0	Reunião inicial com o CA da ULSG Constituição e nomeação da Comissão Instaladora da CT da ULSG Disponibilização do abaixo-assinado a solicitar a criação da CT
Dia 30	Entrega do abaixo-assinado ao CA da ULSG Disponibilização da proposta de estatutos da CT para consulta e aceitação de propostas de alteração
Dia 60	Análise das propostas de alteração aos estatutos da CT
Dia 75	Votação da criação da CT e dos seus estatutos
Dia 90	Requerer o registo da CT e dos seus estatutos à Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho Convocar eleições e início da aceitação de candidaturas
Dia 105	Fim da apresentação das candidaturas Apreciação das candidaturas
Dia 110	Correção das irregularidades
Dia 115	Afixação das candidaturas
Dia 120	Eleições para a CT
Dia 130	Registo da CT e comunicação ao CA da ULSG
Outubro	Primeira AGT ordinária

Anexo B – Estatutos da Comissão de Trabalhadores da ULSG.

Estatutos Comissão de Trabalhadores da

Unidade Local de Saúde da Guarda, EPE

Estatutos aprovados por votação dos trabalhadores em __ de ____ de 202_.

Preâmbulo

A Constituição da República Portuguesa consagra, no seu Artigo 54.º, “o direito dos trabalhadores criarem comissões de trabalhadores para defesa dos seus interesses e intervenção democrática na vida da empresa”, após o respetivo Preâmbulo afirmar “a decisão do povo português... de estabelecer os princípios basilares da democracia, de assegurar o primado do Estado de Direito democrático e de abrir caminho para uma sociedade socialista ... tendo em vista a construção de um país mais livre, mais justo e mais fraterno”.

Assim, os trabalhadores da ULSG, no exercício dos seus direitos constitucionais e legais e determinados a reforçar os seus interesses e direitos, a sua unidade de classe e a sua mobilização para a luta por um país mais livre, mais justo e mais fraterno, designadamente, através da sua intervenção democrática na vida da instituição, aprovam os seguintes Estatutos da Comissão de Trabalhadores.

CAPÍTULO I

Princípios gerais – Coletivo dos trabalhadores

Artigo 1.º

Coletivo dos trabalhadores

- 1 – O coletivo dos trabalhadores é constituído por todos os trabalhadores da Entidade Pública Empresarial: Unidade Local de Saúde da Guarda (doravante abreviado por ULSG).
- 2 – Para efeitos do disposto no número 1 do presente artigo, não são considerados trabalhadores da ULSG os titulares de um contrato de prestação de serviços.
- 3 – O coletivo dos trabalhadores organiza-se e atua pelas formas previstas nestes estatutos e na lei, nele residindo a plenitude dos poderes e direitos respeitantes à intervenção democrática dos trabalhadores.

Artigo 2.º

Órgãos do coletivo

São órgãos do coletivo dos trabalhadores da ULSG:

- a) A assembleia geral de trabalhadores, adiante designada AGT;
- b) A comissão de trabalhadores, adiante designada CT;
- c) As subcomissões de trabalhadores, adiante designadas SCT.

CAPÍTULO II

Assembleia geral de trabalhadores

Artigo 3.º

Assembleia geral de trabalhadores

A AGT é o órgão constituído por todos os trabalhadores da ULSG reunidos em plenário previamente convocado nos termos destes estatutos, sendo a forma democrática por excelência de expressão e deliberação.

Artigo 4.º

Competência da AGT

1 – Compete à AGT:

- a) Apreciar e deliberar sobre assuntos que lhe sejam submetidos pela CT e ou pelas SCT;
- b) Apreciar e deliberar sobre assuntos apresentados pelos trabalhadores, desde que constem da convocatória, que deve ser feita nos termos destes estatutos, ou constantes da ordem de trabalhos aprovada;
- c) Dirimir em última instância os conflitos ou resolver os diferendos entre os órgãos do coletivo, ou entre estes e os trabalhadores, podendo eleger comissões de inquérito para instrução e estudo dos processos com o propósito de habilitar a AGT a decidir de uma forma reta, justa e esclarecida.

2 – As propostas de extinção da CT ou das SCT, ou de destituição de todos ou de qualquer dos seus membros, devem ser obrigatoriamente referendadas através de votação direta, universal e secreta antes de submetidas a deliberação em AGT.

Artigo 5.º

Convocação da AGT

1 – A AGT será convocada pela CT, por iniciativa própria ou por requerimento das SCT ou de pelo menos de 100 trabalhadores da ULSG.

2 – Os requerimentos formulados pelas SCT e pelos trabalhadores, previstos no número anterior, devem ser dirigidos à CT por escrito, fundamentando a reunião, devendo conter uma proposta da ordem de trabalhos.

3 – Deverá ser remetida, simultaneamente, cópia da convocatória ao Conselho de Administração (CA) da ULSG.

Artigo 6.º

Prazo e formalidades da convocatória

1 – A convocatória, subscrita pela CT é divulgada em locais adequados para o efeito, sem prejuízo da utilização dos meios de comunicação interna instituídos pela ULSG, com antecedência mínima de 10 dias, salvo em assuntos de manifesta urgência, em que a antecedência mínima será reduzida, nos termos do Artigo 8.º destes estatutos.

2 – No caso de a convocatória resultar de requerimento das SCT ou de pelo menos 100 trabalhadores, a CT deve convocar a AGT para que se realize no prazo de 20 dias, contados da data de receção do requerimento.

3 – Da convocatória devem constar obrigatoriamente as seguintes indicações:

a) Tipo, local, dia e hora de reunião;

b) Número de presenças de trabalhadores necessários para a realização da reunião e sua vinculação, nos termos do Artigo 12.º destes estatutos;

c) Ordem de trabalhos da AGT.

Artigo 7.º

Assembleias Gerais de Trabalhadores

- 1 – A AGT ocorre ordinariamente uma vez por ano, no mês de outubro, para apreciação da atividade desenvolvida pela CT.
- 2 – A AGT ocorre extraordinariamente sempre que para tal seja convocada, nos termos e com os requisitos previstos no Artigo 6.º dos presentes Estatutos.
- 3 – A AGT poderá decorrer de modo presencial ou on-line.

Artigo 8.º

Assembleias Gerais de Trabalhadores de emergência

- 1 – A AGT de emergência, ocorre em circunstâncias excepcionais, em que se imponha uma tomada de posição urgente por parte dos trabalhadores.
- 2 – As convocatórias para estas reuniões serão feitas com a antecedência mínima de 24 horas, de modo a garantir a presença do maior número de trabalhadores possível.
- 3 – A classificação da natureza urgente, bem como a respetiva convocatória, são da competência exclusiva da CT.

Artigo 9.º

Reuniões de âmbito limitado

Poder-se-ão realizar reuniões regionais ou locais, convocadas pelas SCT respetivas, que deliberarão sobre:

- a) Assuntos de interesse específico para a região ou local de trabalho;
- b) Questões atinentes à competência delegada na subcomissão de trabalhadores da região.

Artigo 10.º

Mesa da AGT

- 1 – A mesa da AGT é composta por um presidente, dois secretários e dois suplentes, designados pela CT entre os seus membros e os membros das SCT.
- 2 – A designação dos membros da mesa da AGT é realizada na reunião da CT/SCT que anteceder a realização da AGT.
- 3 – A mesa é designada apenas para uma única AGT.

Artigo 11.º

Competência da mesa da AGT

- 1 – Ao presidente da mesa compete:
 - a) Abrir e encerrar os trabalhos da AGT;
 - b) Dar e retirar a palavra aos trabalhadores;
 - c) Evitar que qualquer trabalhador apresente assunto já exposto por outro;
 - d) Comunicar à CT as resoluções ou deliberações tomadas pelos trabalhadores na AG.
- 2 – Aos secretários compete:
 - a) Anotar a ordem dos pedidos de palavra;
 - b) Elaborar o expediente referente à reunião;
 - c) Coadjuvar o presidente da mesa em tudo o que for necessário para o bom andamento dos trabalhos da assembleia;
 - d) Servir de escrutinador no caso de votações;
 - e) Redigir as atas da assembleia.
- 3 – Os restantes membros da mesa coadjuvam os trabalhos no que for necessário e substituem o presidente ou os secretários se estes se ausentarem.

Artigo 12.º

Funcionamento da AGT

1 – A AGT inicia os trabalhos no dia e hora da convocatória, desde que estejam presentes pelo menos 100 trabalhadores da ULSG ou meia hora mais tarde independentemente do número de trabalhadores presentes.

2 – As deliberações da AGT são válidas sempre que sejam tomadas por maioria simples dos trabalhadores presentes, sem prejuízo do disposto no número seguinte.

3 – É exigida maioria de dois terços dos presentes para deliberar a extinção da CT e ou das SCT e a destituição de todos ou de qualquer/quaisquer dos seus membros.

Artigo 13.º

Sistema de votação em AGT

1 – O voto é sempre direto.

2 – A votação faz-se por braço levantado, exprimindo o voto a favor, o voto contra e a abstenção, à exceção do disposto no número seguinte.

3 – O voto é secreto nas votações referentes à destituição das CT e das SCT, e sempre que esteja em causa o nome dos trabalhadores.

4 – As votações acima referidas decorrerão nos termos da lei e pela forma indicada no regulamento integrado nos presentes estatutos.

CAPÍTULO III

Comissão de trabalhadores

Artigo 14.º

Natureza da comissão de trabalhadores

1 – A CT é o órgão de representação eleito pelo coletivo dos trabalhadores para defesa e prossecução dos seus direitos e interesses.

2 – A CT está vinculada ao exercício das atribuições, competências e direitos reconhecidos na Constituição da República, na Lei e nestes estatutos, estando sujeita à supervisão da AGT.

3 – Como forma de organização, expressão e atuação democrática dos trabalhadores, a CT exerce, em nome próprio, a competência e direitos referidos nos números anteriores.

Artigo 15.º

Personalidade e capacidade jurídica

1 – A CT adquire personalidade jurídica pelo registo dos seus estatutos no ministério responsável pela área laboral.

2 – A capacidade da CT abrange todos os direitos e obrigações necessários ou convenientes para a prossecução dos fins previstos na lei.

Artigo 16.º

Início de atividade

A CT inicia as suas funções depois da publicação dos resultados eleitorais no Boletim do Trabalho e Emprego.

Artigo 17.º

Direitos da comissão de trabalhadores

São direitos da CT, nomeadamente:

- a) Receber todas as informações necessárias ao exercício da atividade;
- b) Exercer o controlo de gestão da ULSG;
- c) Participar, entre outros, nos procedimentos relativos aos trabalhadores, no âmbito dos processos de reorganização de órgãos ou serviços, na elaboração dos planos e dos relatórios de formação profissional e em procedimentos relativos à alteração das condições de trabalho;
- d) Participar na elaboração da legislação do trabalho;
- e) Executar as resoluções vinculativas tomadas em AGT;

- f) Propor aos trabalhadores formas concretas de atuação;
- g) Desenvolver a ação necessária à mobilização dos trabalhadores para as tomadas de posição coletivas;
- h) Propor à administração a criação de cursos de especialização, aperfeiçoamento ou de recertificação para os trabalhadores;
- i) Gerir ou participar na gestão das obras sociais da instituição.

Artigo 18.º

Deveres da CT

No exercício das atribuições e direitos, a CT tem os seguintes deveres:

- a) Realizar uma atividade permanente e dedicada de organização e mobilização dos trabalhadores e de reforço da sua unidade;
- b) Zelar pela participação ativa e democrática dos trabalhadores no funcionamento, direção e controlo de toda a atividade do coletivo dos trabalhadores e dos seus órgãos, assegurando a democracia interna a todos os níveis;
- c) Promover o esclarecimento e a formação cultural, técnica, profissional e social dos trabalhadores, de modo a permitir o desenvolvimento da sua consciência e a reforçar o seu empenho responsável na defesa dos seus interesses e direitos;
- d) Requerer do CA da ULSG o cumprimento e aplicação das normas constitucionais e legais respeitantes aos direitos dos trabalhadores;
- e) Cooperar com as organizações sindicais dos trabalhadores na prossecução dos objetivos comuns a todos os trabalhadores.

Artigo 19.º

Relações com as organizações sindicais

A atividade da CT é desenvolvida sem prejuízo das atribuições e competências das organizações sindicais dos trabalhadores.

Artigo 20.º

Finalidade do controlo de gestão

O controlo de gestão visa promover o empenhamento responsável dos trabalhadores na vida da ULSG.

No exercício das suas competências e direitos, a CT conserva a sua autonomia, não assume poderes de gestão e, por isso, não se substitui aos órgãos da instituição nem à sua hierarquia administrativa, técnica e funcional, nem com eles se corresponsabiliza.

A competência da CT para o exercício do controlo de gestão não pode ser delegada noutras entidades.

Artigo 21.º

Conteúdo do controlo de gestão

No exercício do direito do controlo de gestão, a CT pode:

- a) Apreciar e emitir parecer sobre os planos e orçamentos da ULSG e respetivas alterações, bem como acompanhar a respetiva execução;
- b) Promover a adequada utilização dos recursos técnicos, humanos e financeiros;
- c) Promover, junto dos órgãos de gestão da ULSG e dos trabalhadores, medidas que contribuem para a melhoria da atividade da ULSG, designadamente nos domínios dos equipamentos técnicos e da simplificação administrativa;
- d) Apresentar aos órgãos competentes da ULSG sugestões, recomendações, ou críticas tendentes à qualificação inicial e à formação contínua dos trabalhadores e das condições de segurança, higiene e saúde;
- e) Defender junto dos órgãos de direção e fiscalização da ULSG e das autoridades competentes, os legítimos interesses dos trabalhadores.

Artigo 22.º

Reuniões com o conselho de administração ou dirigente máximo

1 – A CT tem o direito de reunir periodicamente (com a periodicidade considerada necessária) com o CA da ULSG ou com o seu dirigente máximo, para discussão e análise dos assuntos relacionados com o exercício dos seus direitos.

2 – Das reuniões referidas neste Artigo é lavrada ata, elaborada pelo órgão de gestão, que deve ser aprovada e assinada por todos os presentes.

3 – Às SCT aplica-se o disposto nos números anteriores com as necessárias adaptações, nomeadamente no que diz respeito aos órgãos de gestão da sua unidade.

Artigo 23.º

Conteúdo do direito à informação

1 – Nos termos da Constituição e da lei, a CT tem direito a que lhe sejam fornecidas todas as informações necessárias ao exercício da sua atividade.

2 – O direito à informação abrange, designadamente, as seguintes matérias:

- a) Plano e relatório de atividade;
- b) Orçamento;
- c) Gestão de recursos humanos, em função dos mapas de pessoal;
- d) Prestação de contas, incluindo balancetes, contas de gerência e relatórios de gestão;
- e) Projetos de reorganização de serviços;
- f) Segurança e saúde no trabalho.

3 – As informações previstas neste Artigo são requeridas pela CT, por escrito, ao dirigente máximo da ULSG, sendo esta prestada por escrito, no prazo de oito dias, ou de 15 dias se a sua complexidade o justificar.

Artigo 24.º

Obrigatoriedade de parecer prévio

1 – Nos termos da lei, são obrigatoriamente precedidos de parecer escrito da CT os atos previstos na lei, designadamente os seguintes atos:

- a) Regulação da utilização de equipamento tecnológico para vigilância a distância no local de trabalho;
- b) Tratamento de dados biométricos;
- c) Elaboração de regulamentos internos;
- d) Definição e organização dos horários de trabalho aplicáveis a todos ou a parte dos trabalhadores;
- e) Elaboração do mapa de férias dos trabalhadores;
- f) Quaisquer medidas de que resulte uma diminuição substancial do número de trabalhadores ou agravamento substancial das suas condições de trabalho e, ainda, as decisões suscetíveis de desencadear mudanças substanciais no plano da organização de trabalho ou dos contratos;
- g) Modificação dos critérios de base de classificação profissional e de promoções.

2 – O parecer referido no número anterior deve ser emitido no prazo máximo de 10 dias a contar da receção do escrito em que for solicitado, se outro maior não for concedido em atenção à extensão ou complexidade da matéria.

3 – Quando seja solicitada a prestação de informação sobre as matérias relativamente às quais seja requerida a emissão de parecer ou quando haja lugar à realização de reunião nos termos do número 1 do Artigo 22.º, o prazo conta-se a partir da prestação das informações ou da realização da reunião.

4 – Decorrido o prazo referidos no número 2, sem que o parecer tenha sido entregue à entidade que o tiver solicitado, considera-se preenchida a exigência referida no número 1.

5 – A prática de qualquer dos atos referidos no n.º 1 sem que previamente tenha sido solicitado, de forma regular, o parecer da Comissão de Trabalhadores determina a respetiva nulidade nos termos gerais de direito.

Artigo 25.º

Requerimento de informações

O disposto nos números anteriores não prejudica o direito à receção de informações nas reuniões previstas no Artigo 22.º.

Artigo 26.º

Representantes dos trabalhadores em órgãos da ULSG

1 – A comissão de trabalhadores promove a eleição de representantes dos trabalhadores para os órgãos sociais da mesma, aplicando-se o disposto nestes estatutos em matéria de caderno eleitoral, secções de voto, votação e apuramento de resultados.

2 – A comissão de trabalhadores comunica ao ministério responsável pelo sector de atividade da ULSG o resultado da eleição a que se refere o número anterior.

3 – O órgão social em causa e o número de representantes dos trabalhadores são regulados nos estatutos da ULSG (alínea e, do n.º1 do Artigo 18.º).

CAPÍTULO IV

Garantias e condições para o exercício da atividade da CT e SCT

Artigo 27.º

Tempo para o exercício do voto

1 – Os trabalhadores têm o direito de exercer o voto no local de trabalho, e durante o horário de trabalho, nas deliberações que, em conformidade com a lei e com os estatutos, devam ser tomadas por voto secreto, sem prejuízo do normal funcionamento dos serviços.

2 – O exercício do direito de voto, nos termos do presente Artigo, não pode causar quaisquer prejuízos ao trabalhador e o tempo despendido conta, para todos os efeitos, como tempo de serviço efetivo.

Artigo 28.º

Reuniões na ULSG

- 1 – A CT e as SCT têm o direito de realizar reuniões gerais e outras de carácter mais restrito nos locais de trabalho, sem prejuízo da execução normal da atividade no caso de trabalho por turnos ou de trabalho extraordinário.
- 2 – Podem realizar-se AGT nos locais de trabalho e durante o horário de trabalho observado pela generalidade dos trabalhadores, até um máximo de 15 horas por ano, desde que se assegure o funcionamento dos serviços de natureza urgente e essencial.
- 3 – O tempo despendido nas reuniões referidas no número anterior não pode causar quaisquer prejuízos aos trabalhadores e conta, para todos os efeitos, como tempo de serviço efetivo.
- 4 – Para efeitos do número 2, a CT ou as SCT são obrigadas a comunicar ao CA da ULSG a realização da reunião da AGT com a antecedência mínima de quarenta e oito horas.

Artigo 29.º

Ação da CT e SCT no interior da ULSG

- 1 – A CT e SCT têm o direito de realizar, nos locais de trabalho e durante o horário de trabalho, todas as atividades relacionadas com o exercício das suas atribuições e direitos.
- 2 – Este direito compreende o livre acesso aos locais de trabalho, a circulação nos mesmos e o contacto direto com os trabalhadores.
- 3 – O direito previsto neste Artigo é exercido sem prejuízo do eficaz funcionamento dos serviços.

Artigo 30.º

Direitos de distribuição e afixação de documentos

- 1 – A CT e as SCT têm o direito de afixar todos os documentos relativos aos interesses dos trabalhadores em local adequado para o efeito, sem prejuízo da utilização dos meios de comunicação interna instituídos pela ULSG.

2 – A CT e as SCT têm o direito de efetuar a distribuição daqueles documentos nos locais de trabalho e através do correio eletrónico interno, durante o horário de trabalho, contanto que o façam sem prejudicar o normal funcionamento dos serviços.

Artigo 31.º

Direito a instalações adequadas

1 – A CT e as SCT têm direito a instalações adequadas e permanentes, no interior da ULSG, para o exercício das suas funções.

2 – As instalações devem ser postas à disposição pelo CA da ULSG.

Artigo 32.º

Direito a meios materiais e técnicos

1 – A CT e as SCT têm direito a obter do CA da ULSG os meios materiais e técnicos necessários para o desempenho das suas atribuições.

CAPÍTULO V

Proteção especial dos representantes dos trabalhadores

Artigo 33.º

Crédito de horas

1 – Os membros da CT e da SCT beneficiam de um crédito de vinte e cinco e de oito horas mensais, respetivamente, para o exercício da sua atividade.

2 – O crédito de horas é referido ao período normal de trabalho e conta como tempo de serviço efetivo.

3 – O crédito de horas é realizado mensalmente pelos serviços competentes, segundo a opção de distribuição das mesmas, tomada pela CT ou SCT e fornecida ao CA no início do mandato.

4 – Nos termos da lei, a CT pode optar:

a) Por redistribuir pelos seus membros um montante global que é apurado pela seguinte fórmula:

$$C = n \times 25$$

em que C é o crédito de horas e n o número de membros da CT; ou

b) Por dispor de um dos seus membros durante metade do seu período normal de trabalho, independentemente do crédito referido no número 1.

5 – A opção prevista no número anterior tem de ser tomada por unanimidade.

6 – No caso da alínea a) do número 4, a distribuição do montante global do crédito de horas pelos diversos membros da CT não poderá exceder quarenta horas mensais por cada um.

7 – Os membros das CT e das SCT estão obrigados, para além dos limites estabelecidos no número 1, e ressalvado o disposto no número 2 a 5, à prestação de trabalho nas condições normais.

8 – Não pode haver acumulação de crédito de horas pelo facto de um trabalhador pertencer simultaneamente à CT e a uma SCT.

Artigo 34.º

Faltas

1 – Consideram-se faltas justificadas, as ausências dos trabalhadores eleitos para as estruturas de representação coletiva no desempenho das suas funções e que excedam o crédito de horas e contam, salvo para efeito de remuneração, como tempo de serviço efetivo.

2 – As ausências são comunicadas, por escrito, com um dia de antecedência, com referência às datas e ao número de dias de que os respetivos trabalhadores necessitam para o exercício das suas funções, ou, em caso de impossibilidade de previsão, nas 48 horas imediatas ao primeiro dia de ausência.

3 – A inobservância do disposto no número anterior torna as faltas injustificadas.

Artigo 35.º

Autonomia e independência da CT e SCT

1 – A CT e as SCT são independentes do Estado, dos partidos políticos, das instituições religiosas e de quaisquer associações de outra natureza, sendo proibida qualquer ingerência destes na sua organização e direção, bem como o seu recíproco financiamento.

2 – Não obstante, podem beneficiar do apoio do Estado nos termos da lei.

Artigo 36.º

Tratamento mais favorável

1 – As atribuições, competências, garantias e os direitos reconhecidos à CT, às SCT, e aos seus membros, podem ser alargados por acordo ou convenção coletiva se for assegurado um regime mais favorável para aqueles.

2 – Esse alargamento tem como fonte os princípios gerais do direito de trabalho, não podendo efetivar-se se for total ou parcialmente contrário a normas de carácter imperativo.

CAPÍTULO VI

Organização, composição e funcionamento da CT

Artigo 37.º

Sede da CT

A sede da CT localiza-se na sede da ULSG, sita na Avenida Rainha Dona Amélia, 6300-858 Guarda.

Artigo 38.º

Composição

A CT é composta por 11 membros (constituída por um número semelhante de homens e mulheres).

Artigo 39.º

Duração do mandato

O mandato dos membros da CT é de quatro anos, sendo permitida a reeleição para mandatos sucessivos, até um máximo de dois mandatos no mesmo cargo.

Artigo 40.º

Perda de mandato

O membro da CT que faltar injustificadamente a cinco reuniões seguidas ou a dez interpoladas, para as quais tenha sido convocado ou às quais deva comparecer por inerência do cargo, perde o mandato.

Artigo 41.º

Regras a observar em caso de renúncia, perda de mandato ou de vacatura de cargos

1 – Em caso de renúncia, destituição ou perda de mandato de um dos membros da CT, a sua substituição faz-se pelo primeiro elemento não eleito da mesma lista.

2 – Se a renúncia ou destituição for global ou se, por direito de renúncias, destituições ou perdas de mandato o número dos membros da CT ficar reduzido a menos de sete, haverá lugar à intervenção da comissão eleitoral a quem incumbe a organização de eleições no prazo máximo de noventa dias.

Artigo 42.º

Coordenação da CT

1 – Após a entrada em exercício, a CT deverá eleger na primeira reunião um coordenador, dois secretários e dois substitutos destes, por voto direto e secreto.

2 – O coordenador da CT definirá qual dos restantes membros da CT ficará incumbido de o substituir nos seus impedimentos.

Artigo 43.º

Forma de vinculação da CT

Para vinculação da CT é necessário a assinatura da maioria dos membros que a compõem.

Artigo 44.º

Deliberações da CT

1 – As deliberações são tomadas por maioria simples.

2 – Em caso de empate cabe ao coordenador da CT, ou a quem o substitua no ato, o desempate através do voto de qualidade.

Artigo 45.º

Reuniões da CT

1 – A CT definirá a frequência com que reúne ordinariamente, a qual deverá ser no mínimo uma vez por mês.

2- Pode haver reuniões extraordinárias sempre que:

- a) Ocorram motivos justificativos;
- b) A requerimento de, pelo menos, um terço dos membros, com prévia indicação da ordem de trabalhos.

3 – Podem ser convocadas reuniões de emergência sempre que se verifiquem factos que exijam uma tomada de posição urgente.

Artigo 46.º

Convocatória das reuniões

1 – A convocatória das reuniões é feita pela coordenação da CT que faz distribuir a respetiva ordem de trabalhos por todos os seus membros.

2 – Nas reuniões de emergência será dado prévio conhecimento da ordem de trabalhos a todos os membros da CT.

Artigo 47.º

Prazos de convocatória

1 – As reuniões ordinárias têm lugar em dias e locais prefixados na primeira reunião da CT.

2 – As reuniões extraordinárias são convocadas com a antecedência mínima de cinco dias.

3 – A convocatória das reuniões de emergência não está sujeita a prazo.

Artigo 48.º

Funcionamento da CT

1- Compete ao coordenador:

- a) Representar a CT;
- b) Promover as reuniões ordinárias da CT nos termos dos estatutos;
- c) Promover, pelo menos, uma reunião trimestral com os coordenadores das SCT;
- d) Promover as reuniões com o CA da ULSG, ou com o seu dirigente máximo;
- e) Elaborar e providenciar a distribuição da convocatória das reuniões, onde deve constar a ordem de trabalhos, o tipo, o dia, a hora e o local da reunião;
- f) Divulgar, nos locais destinados à afixação de informação, as atas das reuniões da CT depois de aprovadas;
- g) Assinar todo o expediente que a CT tenha necessidade de dirigir a qualquer dos órgãos do coletivo ou a entidades estranhas ao coletivo.

2- Compete aos secretários:

- a) Elaborar o expediente referente à reunião;
- b) Ter a seu cargo todo o expediente da CT;
- c) Servir de escrutinadores no caso das votações;
- d) Redigir as atas da CT.

Artigo 49.º

Delegação de poderes entre membros da CT

1 – Qualquer membro da CT pode delegar noutro as suas competências mas essa delegação só produz efeitos numa única reunião da CT.

2 – Em caso de férias ou de impedimento não superior a um mês, a delegação de poderes produz efeitos durante o período indicado.

3 – A delegação de poderes está sujeita à forma escrita, devendo indicar-se expressamente os fundamentos, prazo e identificação do mandatário.

Artigo 50.º

Financiamento da CT

1 – Constituem receitas da CT:

- a) As contribuições voluntárias dos trabalhadores;
- b) O produto de iniciativas de recolha de fundos;
- c) O produto de venda de documentos e outros materiais editados pela CT.

2 – A CT submete anualmente à apreciação da AGT as receitas e as despesas da sua atividade.

CAPÍTULO VII

Organização, composição e funcionamento das SCT

Artigo 51.º

Subcomissões de trabalhadores

1 – Poderão existir SCT nos estabelecimentos situados fora da cidade da Guarda (sede da ULSG).

2 – A atividade das SCT é regulada pelo regime estabelecido no capítulo III destes estatutos, aplicável à CT, com as necessárias adaptações.

Artigo 52.º

Composição

As SCT serão compostas pelo seguinte número de membros:

- a) As SCT que representem menos que 50 trabalhadores, por um membro;
- b) As SCT que representem 50 a 200 trabalhadores, por três membros;
- c) As SCT que representem mais que 200 trabalhadores, por cinco membros.

Artigo 53.º

Duração do mandato

O mandato das subcomissões é de quatro anos, coincidindo com o mandato da CT, sendo permitida a reeleição para mandatos sucessivos.

Artigo 54.º

Competência das subcomissões de trabalhadores

Compete às SCT:

- a) Exercer os direitos previstos nas alíneas a), b), c) do Artigo 17.º no seu âmbito periférico;
- b) Informar a CT dos assuntos que entenderem de interesse para normal atividade desta;
- c) Fazer a ligação entre os trabalhadores dos estabelecimentos periféricos ou unidades orgânicas desconcentradas e a comissão de trabalhadores, ficando vinculadas às orientações gerais estabelecidas por esta.

Artigo 55.º

Funcionamento das SCT

1 – Compete ao respetivo coordenador:

- a) Representar a SCT;
- b) Elaborar e providenciar a distribuição da convocatória das reuniões, onde deve constar a ordem de trabalhos, o tipo, o dia, a hora e o local da reunião;
- c) Divulgar, nos locais destinados à afixação de informação, as atas das reuniões da SCT depois de aprovadas;
- d) Assinar todo o expediente que a SCT tenha necessidade de dirigir.

2- Compete aos secretários:

- a) Elaborar o expediente referente à reunião;
- b) Ter a seu cargo todo o expediente da SCT;

c) Redigir as atas da SCT.

Artigo 56.º

Articulação com a CT

1 – A CT pode realizar reuniões alargadas às SCT, cujos membros participam sem direito a voto, para deliberar sobre assuntos das suas atribuições.

2 – A CT deve informar e consultar previamente as SCT sobre todas as posições e assuntos de interesse geral para os trabalhadores da ULSG.

3 – Para deliberar sobre assuntos de interesse específico para um local de trabalho, a CT ouve obrigatoriamente a respetiva SCT, cujos membros têm direito a voto consultivo.

4 – Compete a SCT difundir, no respetivo âmbito, a informação, os documentos e a propaganda provenientes da CT.

5 – A CT difunde por todos os trabalhadores da ULSG a informação de interesse geral proveniente de cada SCT.

CAPÍTULO VIII

Regulamento eleitoral para a eleição da CT e das SCT

Artigo 57.º

Capacidade eleitoral

Todos os trabalhadores da ULSG são eleitores e elegíveis.

Artigo 58.º

Princípios gerais sobre o voto

1 – O voto é individual, universal, direto e secreto.

2 – O voto é restrito a funcionários da ULSG, com email institucional atribuído (domínio ULSG).

3 – O voto é efetuado de forma eletrónica, através de formulário digital para o efeito.

4 – No dia em que ocorre o ato eleitoral (entre as 00:00 e as 23:59) cada trabalhador acede ao formulário digital de voto. Em computadores em que a sessão de trabalho já se encontre aberta, não são requeridas credenciais. Em computadores partilhados onde os trabalhadores vão ao seu email via webmail, estes necessitam identificar-se através das suas credenciais (email profissional e password).

5 – O boletim de voto eletrónico só permite uma única votação por funcionário. Após efetuar a validação do voto não é possível efetuar novo acesso ao formulário.

6 – A conversão dos votos em mandato faz-se de harmonia com o método de representação proporcional de Hondt.

7 – A eleição dos membros da CT e das SCT decorre em simultâneo.

Artigo 59.º

Caderno eleitoral

1 – O CA da ULSG deve entregar os cadernos eleitorais aos trabalhadores que procedem à convocação da votação, no prazo de 48 horas após a receção da cópia da convocatória, procedendo estes à sua imediata afixação em local apropriado, nomeadamente através da intranet.

2 – O caderno eleitoral deve conter o nome dos trabalhadores da ULSG, agrupados por unidades orgânicas, à data da convocação da votação.

Artigo 60.º

Constituição e eleição da comissão eleitoral

1 – O processo eleitoral é dirigido por uma comissão eleitoral, adiante designada por CE (um presidente, dois secretários e um número variável de delegados).

2 – A CE é constituída por três elementos da CT, sendo um presidente e dois secretários, acrescida de um delegado de cada uma das candidaturas que deverá ser designado no ato de apresentação das respetivas candidaturas.

3 – A eleição do presidente da CE e dos dois secretários é feita através de voto secreto e direto de entre os membros da CT eleitos nos termos do número 2.

4 – Na impossibilidade de a CE ser constituída nos termos do número 2, a mesma é constituída:

a) Até ao fim do prazo definido para a aceitação das listas concorrentes, por três representantes dos trabalhadores que convocam a eleição, sendo um presidente e dois secretários, eleitos conforme descrito no ponto 3;

b) Após a aceitação das listas concorrentes, por mais um representante de cada uma das listas.

5 – Compete à CE assegurar o funcionamento da mesa de voto.

Artigo 61.º

Reuniões e deliberações da comissão eleitoral

1 – A CE reúne ordinariamente, sob convocação do seu presidente.

2 – A CE reúne extraordinariamente, sempre que tal se mostre necessário, sob convocação do seu presidente ou de dois dos seus membros, contando-se, para esse efeito, os representantes na CE dos grupos proponentes de listas de candidaturas à eleição da CT.

3 – As deliberações são tomadas por maioria simples.

4 – Em caso de empate cabe ao presidente da CE, ou a quem o substitua no ato, o desempate através do voto de qualidade.

Artigo 62.º

Funcionamento da CE

1 – Compete ao presidente:

a) Representar a CE;

b) Promover as reuniões ordinárias da CE nos termos dos estatutos;

c) Elaborar e providenciar a distribuição da convocatória das reuniões, onde deve constar a ordem de trabalhos, o tipo, o dia, a hora e o local da reunião;

d) Divulgar, nos locais destinados à afixação de informação, as atas das reuniões da CE depois de aprovadas;

e) Assinar todo o expediente que a CE tenha necessidade de dirigir a qualquer dos órgãos do coletivo ou a entidades estranhas ao coletivo.

2 – Compete aos secretários:

- a) Elaborar o expediente referente à reunião;
- b) Ter a seu cargo todo o expediente da CE;
- c) Servir de escrutinadores no caso das votações;
- d) Redigir as atas da CE.

Artigo 63.º

Delegação de poderes entre membros da comissão eleitoral

- 1 – Qualquer membro da CE pode delegar noutro as suas competências mas essa delegação só produz efeito numa única reunião da CE.
- 2 – Em caso de férias ou de impedimento não superior a um mês, a delegação de poderes produz efeitos durante o período indicado.
- 3 – A delegação de poderes está sujeita à forma escrita, devendo indicar-se expressamente os fundamentos, prazo e identificação do mandatário.

Artigo 64.º

Mandato da comissão eleitoral

O mandato da CE tem início aquando da eleição do presidente e dos dois secretários e termina com o início de atividade da CT e das SCT que se processa, respetivamente, nos termos do Artigo 16.º e 53.º dos estatutos.

Artigo 65.º

Data da eleição

- 1 – A eleição da CT tem lugar até 30 dias antes do termo do mandato, sem prejuízo do disposto no número 2 do Artigo 41.º.
- 2 – A primeira eleição para a comissão de trabalhadores, legitimada pela deliberação que aprovou a sua constituição, deverá realizar-se nos 30 dias seguintes à afixação dos resultados da votação, ressalvado o disposto no Artigo seguinte.

Artigo 66.º

Convocatória da eleição

- 1 – O ato eleitoral é convocado com a antecedência mínima de 15 dias sobre a respetiva data.
- 2 – A convocatória menciona expressamente o dia, horário, forma e objeto da votação.
- 3 – A convocatória é afixada nos locais usuais para a afixação de documentos de interesse para os trabalhadores, e difundida pelos meios adequados de modo a garantir a mais ampla publicidade.
- 4 – A CE remete uma cópia da convocatória ao CA da ULSG, na mesma data em que for tornada pública.

Artigo 67.º

Quem pode convocar o ato eleitoral

- 1 – O ato eleitoral é convocado pela comissão eleitoral.
- 2 – O ato eleitoral pode ainda ser convocado por 100 ou 20 % dos trabalhadores da ULSG caso a CT deixe passar os prazos previstos nestes estatutos sem convocar ou promover a eleição.

Artigo 68.º

Candidaturas

- 1 – Só podem concorrer à comissão de trabalhadores as listas que sejam subscritas por, no mínimo, 100 ou 20 % dos trabalhadores da ULSG, inscritos nos cadernos eleitorais ou, no caso de listas de candidatura à eleição de subcomissões de trabalhadores, por 10 % dos trabalhadores do estabelecimento.
- 2 – Nenhum trabalhador pode subscrever ou fazer parte de mais do que uma lista concorrente à mesma estrutura.
- 3 – As listas para cada um dos órgãos a eleger devem ser completas, ou seja, deverão apresentar o número de elementos efetivos previsto nestes estatutos e elementos suplentes que não deverão ser em número inferior a um terço dos efetivos nem superior ao número de efetivos.
- 4 – Não é obrigatória a candidatura a todos os órgãos.

Artigo 69.º

Apresentação de candidaturas

- 1 – As candidaturas são apresentadas até 15 dias antes da data marcada para o ato eleitoral.
- 2 – A apresentação consiste na entrega da lista à CE acompanhada de uma declaração de aceitação assinada por todos os candidatos e subscrita pelos proponentes nos termos do Artigo anterior. Os candidatos e subscritores deverão estar identificados com o nome e número de funcionário.
- 3 – A CE entrega aos representantes um recibo com a data e a hora da apresentação e regista essa mesma data e hora no original recebido.
- 4 – Todas as candidaturas têm o direito de fiscalizar, através de delegado designado, toda a documentação recebida pela CE para os efeitos deste Artigo.

Artigo 70.º

Rejeição de candidaturas

- 1 – A CE deve rejeitar de imediato as candidaturas entregues fora de prazo ou que não venham acompanhadas da documentação exigida no Artigo anterior.
- 2 – A CE dispõe do prazo máximo de 5 dias, a contar da data da apresentação, para apreciar a regularidade formal e a conformidade da candidatura com estes estatutos.
- 3 – As irregularidades e violações detetadas, podem ser supridas pelos proponentes, notificados para o efeito pela CE, no prazo máximo de 5 dias a contar da notificação.
- 4 – As candidaturas que, findo o prazo referido no número anterior, continuarem a apresentar irregularidades e a violar o disposto neste regulamento, são definitivamente rejeitadas por meio de declaração escrita com a indicação dos fundamentos, assinada pela CE e entregue aos proponentes.

Artigo 71.º

Aceitação de candidaturas

- 1 – Até ao 5.º dia anterior à data marcada para o ato eleitoral, a CE publica a aceitação de candidaturas, por meio de afixação nos locais indicados no Artigo 66.º

2 – As candidaturas aceites são identificadas por meio de letra, que funcionará como sigla, atribuída pela CE a cada uma delas, por ordem cronológica de apresentação, com início na letra A.

Artigo 72.º

Campanha eleitoral

1 – A campanha eleitoral visa o esclarecimento dos eleitores e tem lugar entre a data de afixação da aceitação de candidaturas e a data marcada para a eleição de modo que, nesta última, não haja propaganda.

2 – As despesas com a propaganda eleitoral são custeadas pelas respetivas candidaturas.

Artigo 73.º

Local e horário da votação

1 – A votação da CT e das SCT é simultânea, com votos distintos.

2 – Em virtude da grande dispersão geográfica da ULSG, o processo eleitoral decorrerá por voto eletrónico.

3 – A votação realiza-se simultaneamente em todos os locais de trabalho da ULSG.

4 – A votação inicia-se às 00 horas e termina às 23 horas e 59 minutos.

5 – Os trabalhadores podem votar durante o respetivo horário de trabalho, para o que cada um dispõe do tempo necessário para exercer o seu voto.

Artigo 74.º

Secções de voto

1 – Haverá apenas uma mesa de voto central, na sede da CT da ULSG.

2 – Uma vez que o voto é eletrónico, qualquer trabalhador poderá proceder à votação remotamente, necessitando para tal de um computador/smartphone com ligação à internet e as respetivas credenciais de acesso.

Artigo 75.º

Boletins de voto

- 1 – O voto é expresso em boletins eletrónicos.
- 2 – Em cada boletim constam as designações das candidaturas submetidas a sufrágio e as respetivas siglas e símbolos, se os tiverem.
- 3 – Na linha correspondente a cada candidatura existirá um quadrado em branco destinado a ser selecionado, para definir a escolha do eleitor.
- 4 – Compete à CE definir o modelo dos boletins de voto, juntamente com o Serviço de Sistemas de Informação e Comunicação (SSIC).

Artigo 76.º

Preparação prévia do Ato eleitoral

- 1 – A CE, juntamente com o SSIC procederá às diligências prévias que permitam que o ato eleitoral decorra sem incidentes, no dia estipulado.
- 2 – Será enviado para o endereço eletrónico de cada trabalhador o link de acesso ao formulário digital para formalização do voto eletrónico.

Artigo 77.º

Valor dos votos

- 1 – Considera-se voto em branco aquele cujo boletim não tenha sido objeto de qualquer tipo de seleção.
- 2 – Não está contemplada a figura do voto nulo.

Artigo 78.º

Apuramento global

- 1 – O apuramento global da votação é feito pela CE.

2 – De tudo o que se passar no apuramento global é lavrada ata que, depois de lida e aprovada pelos membros da CE, é por assinada e rubricada por todos.

Artigo 79.º

Publicidade e registo

1 – No prazo de 15 dias a contar do apuramento do resultado, a CE comunica o resultado da votação à administração da ULSG e publicita-o na intranet.

2 – No prazo de 10 dias a contar do apuramento do resultado, a CE requer ao ministério responsável pela área laboral:

a) O registo da eleição dos membros da CT e das SUBCT, juntando cópias certificadas das listas concorrentes, bem como das atas do apuramento global, acompanhadas dos documentos de registo dos votantes;

b) O registo dos Estatutos ou das suas alterações, se for o caso, com a sua junção, bem como das cópias certificadas das atas do apuramento global, acompanhadas dos documentos de registo dos votantes.

CAPÍTULO IX

Alteração dos estatutos

Artigo 80.º

Deliberação

1 – Os trabalhadores deliberam a alteração dos estatutos mediante votação.

2 – A votação é convocada com a antecedência mínima de 15 dias por, no mínimo, 100 ou 20 % dos trabalhadores da ULSG, com ampla publicidade e menção expressa do dia, local, horário e objeto, devendo ser remetida simultaneamente uma cópia da convocatória ao CA da ULSG e outra à comissão de trabalhadores em funções.

3 – Os projetos de estatutos submetidos a votação são propostos por, no mínimo, 100 ou 20 % dos trabalhadores, devendo ser publicitados com a antecedência mínima de 10 dias.

Artigo 81.º

Regulamento eleitoral e nomeação da CE ad hoc

1 – Com a convocação da votação dos estatutos deve ser publicitado o respetivo regulamento e nomeada uma CE nos termos do número 4 do Artigo 60.º destes estatutos.

2 – A elaboração do regulamento é da responsabilidade dos trabalhadores que procedam à convocação da votação.

Artigo 82.º

Disposições aplicáveis votação à alteração de estatutos

Ao ato eleitoral de alteração dos estatutos aplicam-se subsidiariamente as normas constantes nos Artigos 57.º e seguintes do capítulo precedente, com as necessárias adaptações.

CAPÍTULO X

Disposições finais

Artigo 83.º

Património

Em caso de extinção da CT, o destino do respetivo património, se o houver, será decidido em plenário, em conformidade com as regras determinadas na legislação aplicável.

Artigo 84.º

Entrada em vigor

Estes estatutos entram em vigor no dia imediato à sua publicação no Boletim do Trabalho e Emprego.

Artigo 85.º

Casos omissos

Os casos omissos nestes estatutos devem ser integrados pela legislação em vigor.