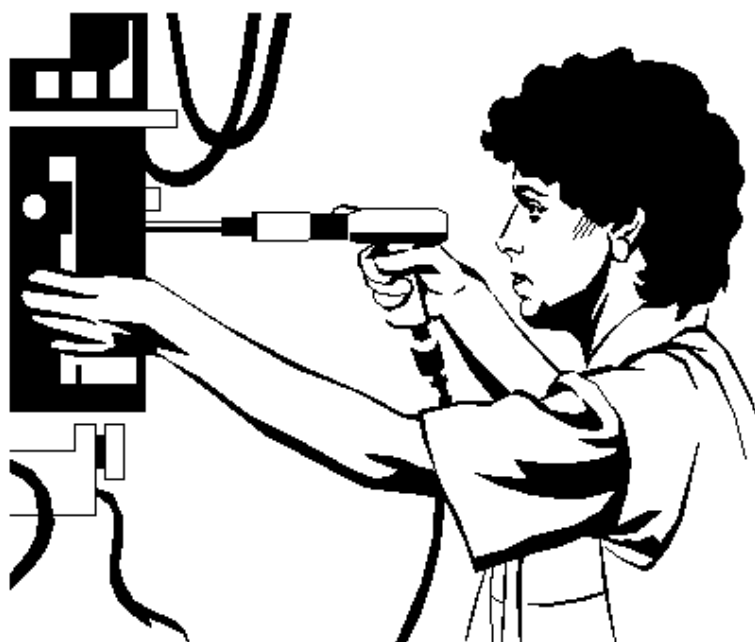


Colecção:  
*Gestão da Produtividade e da Qualidade*



**Isabel Morais**

# Relações Industriais e participação na melhoria da Produtividade

# Ficha Técnica

---

*Título* Relações Industriais e participação na melhoria da Produtividade  
*Colecção* Gestão da Produtividade e da Qualidade  
*Volume* 13  
*Autor* Isabel Cristina da Silva de Morais  
*Ano* 2005  
*Edição* Escola Superior de Tecnologia e Gestão da Guarda  
Av<sup>a</sup> Dr Francisco Sá Carneiro, 50  
6300-559 Guarda  
Telf. 271 220 120 Fax: 271 220 150  
[www.estg.ipg.pt](http://www.estg.ipg.pt)

*Equipa Técnica* Constantino Mendes Rei (Coordenador)  
Ester Amorim  
Vítor Gabriel  
Dina Teixeira  
Isabel Morais

*Entidades Promotoras e Apoios* Escola Superior de Tecnologia e Gestão da Guarda e Programa Operacional Emprego, Formação e Desenvolvimento Social (POEFDS), co-financiado pelo Estado Português e pela União Europeia, através do Fundo Social Europeu. Ministério da Segurança Social e do Trabalho.

*Revisão, Projecto Gráfico, Design e Paginação* Gabinete de Promoção e Divulgação da ESTG

<b>Índice</b>	<b>Página</b>
Capítulo 1	
Relações Industriais e Produtividade	1
1.1 Introdução	1
1.2 Conceito de Relações Industriais	2
1.3 Relações Industriais em Portugal	3
1.4 Porquê associar as Relações Industriais à Produtividade?	4
1.5 Qualidade das Relações Industriais	6
1.6 Desenvolver Relações Industriais positivas	10
1.7 Qualidade do Emprego	12
<i>Questões para discussão</i>	14
Capítulo 2	
Empregados e Produtividade	15
2.1 Introdução	15
2.2 Perfil do Empregado e Produtividade	16
2.3 Factores de Motivação Monetários e não Monetários	17
2.3.1 Objectivos dos Sistemas de Recompensas	18
2.3.2 Componentes do Sistema de Recompensas	20
2.3.3 Importância das Recompensas e do Reconhecimento	22
<i>Questões para discussão</i>	25
Capítulo 3	
Acordos Colectivos e Produtividade	26
3.1 Negociação Colectiva	26
3.2 Conceito e amplitude dos Acordos Colectivos	27
3.3 Acordos Colectivos centrados na Produtividade	29
<i>Questões para discussão</i>	31
Capítulo 4	
Consulta Colectiva e participação dos Empregados	32
4.1 Conceito de Gestão Participativa	32
4.2 Formas de Consulta Colectiva e Participação dos Empregados	34
<i>Questões para discussão</i>	36
Capítulo 5	
Sindicatos e Produtividade	37
5.1 Sindicalismo interventivo	37
5.2 Responsabilidade dos Sindicatos ao nível da Produtividade	39
<i>Questões para discussão</i>	41
<i>Bibliografia</i>	42

<b>Índice de Figuras</b>	<b>Página</b>
Figura 1: Relação Indivíduo – Organização .....	16

## Capítulo 1

### Relações Industriais e Produtividade



**Depois de ler este capítulo, vai estar apto a:**

- ✓ *Perceber o conceito, amplitude e objectivos das Relações Industriais e o seu efeito sobre a Produtividade.*
- ✓ *Perceber a importância de se estabelecerem Relações Industriais positivas e perceber o papel dos empregados, dos gestores e dos sindicatos.*
- ✓ *Reconhecer as mudanças nos domínios económico, tecnológico, empresarial e político e as suas implicações nas Relações Industriais e na Produtividade.*



#### 1.1 Introdução

A influência tecnológica é dominante na função produção mas o factor humano do qual depende o sucesso de qualquer Organização continua a ser fundamental.

Qualquer sistema produtivo não funcionará correctamente se não dispuser de informações rápidas e fiáveis, um registo rigoroso das instruções e procedimentos, iniciativas e reacções individuais em caso de anomalia ou de um desvio relativamente ao previsto. Noutros termos, a gestão da produção não deve ser responsabilidade exclusiva de especialistas mas, ao contrário, necessita da participação activa de numerosas pessoas nos diferentes sectores da Organização.

Esta colaboração não pode ser conseguida de forma efectiva, num contexto de deficiente funcionamento das relações de trabalho, quaisquer que sejam as causas: clima social, ambiente de trabalho, estrutura ou organização do trabalho. A gestão da produção deve igualmente ser implementada, imperativamente, por pessoas motivadas, reactivas, responsabilizadas e com a formação conveniente, constituindo estes requisitos, um imperativo para todas as Organizações que procuram a excelência para fazer face à forte competição internacional.

A organização clássica da produção foi desenvolvida com base na divisão do trabalho, na especialização das tarefas, e na concentração de responsabilidades e hierarquização de competências. A produção em massa, dá lugar, à medida que o tempo passa, a estruturas mais flexíveis organizadas em pequenas equipas ou individualmente, realizando tarefas mais complexas e menos repetitivas. Esta reestruturação do trabalho implica uma polivalência acrescida implicando, por isso, mais formação para os recursos humanos. O papel da hierarquia tende a evoluir no sentido da animação dos operadores e do seu aconselhamento, com o objectivo de aumentar a motivação, a Produtividade, a Qualidade e a segurança no trabalho.

## 1.2 Conceito de Relações Industriais

O conceito de relações Industriais designa *o conjunto das normas e das práticas que regulam as relações de trabalho e de emprego bem como os métodos e os processos a que os poderes públicos, os representantes dos trabalhadores e os empregadores ou as associações que os representam recorrem para estabelecer e realizar umas e outras.*

Originário dos estudos sobre os efeitos dos factores extra-organizacionais no comportamento Organizacional de assalariados da indústria norte-americana, o conceito de Relações Industriais não se aplica apenas aos sectores industriais mas abarca também o conjunto dos sectores económicos e os diferentes tipos de Organizações empregadoras e de relações de trabalho e emprego. É um conceito

muito próximo do de *relações profissionais* ou, ainda, do de *relações colectivas de trabalho*.

Acresce que um dos traços que singulariza a abordagem das Relações Industriais é a importância dada à caracterização do contexto em que as relações de trabalho e de emprego se estabelecem ou realizam.

Neste entendimento, o estudo das Relações Industriais faz apelo a conceitos e conhecimentos diversos, nomeadamente, de natureza sociológica, económica, jurídica e política que contribuem para a compreensão dos aspectos extra-organizacionais com que a gestão de recursos humanos está confrontada, positiva ou negativamente.

### 1.3 Relações Industriais em Portugal

A mudança de regime em Portugal subsequente ao 25 de Abril de 1974 resultou na transformação das instituições políticas e económicas fundamentais.

Num país que conheceu no último quarto de século do século XX transformações profundas, as pessoas, as Organizações e, também por isso, a gestão de recursos humanos das Organizações foram profundamente afectadas por factores extra-organizacionais.

As transformações iniciadas em 1974 cobrem a quase totalidade dos domínios que interessam ao estudo das Relações Industriais e têm, em quase todos os aspectos, uma grande profundidade.

No plano político, a ditadura do Estado Novo foi destruída: criaram-se os partidos políticos, institucionalizou-se um estado de direito, baseado numa nova Constituição, pôs-se termo ao colonialismo e consagrou-se a adesão e a participação de Portugal nas Comunidades Europeias.

No domínio económico, o último quarto de século conheceu, num quadro de crescimento mais lento do que o período de 1960-1973, profundas transformações

nas formas de condução da política económica, no relacionamento internacional da economia portuguesa, na população residente, nos níveis de inflação, de emprego e de desemprego, nos padrões de educação e de qualificação profissional, de saúde e de protecção social.

Quanto à legislação do trabalho, as três décadas que nos separam de 1974, permitiram constatar tendências diferentes. No plano do direito individual do trabalho, apesar das inúmeras modificações introduzidas, uma boa parte das normas que ainda hoje vigoram são oriundas do período marcelista; no que respeita ao direito colectivo do trabalho, a generalidade da legislação é posterior a 1974 e data, em muitos dos aspectos importantes, do período de institucionalização da democracia, quando se consagram constitucional e legalmente os princípios da economia de mercado e da liberdade sindical.

Por outro lado, a rede de convenções colectivas do trabalho que está em vigor é, na generalidade, o resultado das negociações sectoriais realizadas na segunda metade da década de 70 bem como das negociações com empresas públicas realizadas no final dessa mesma década e nos primeiros anos da década seguinte.

Por último, a institucionalização da concertação social, realizada a meio a década de 80, sendo um fenómeno cujos efeitos estruturantes e cujas tendências de evolução vêm sendo discutidos, constitui, na década que corresponde ao período de integração de Portugal na Comunidade Europeia, a principal fonte de inovações das relações industriais.

#### 1.4 Porquê associar as Relações Industriais à Produtividade?

Para todos os tipos de Produtividade, a produtividade da mão-de-obra assume uma importância primordial devido às seguintes razões:

- A mão-de-obra é um factor produtivo que interage e controla a Produtividade dos restantes factores produtivos; a mão-de-obra não se assemelha a uma matéria-prima;



- A mão-de-obra é um dos mais importantes factores produtivos, estando presente em todos os processos de distribuição e de produção;
- O tempo num processo produtivo relativo à mão-de-obra é susceptível de ser medido e quantificado;
- Todos os restantes factores de produção podem ser convertidos num equivalente à mão-de-obra;
- Os índices de Produtividade da mão-de-obra são índices compostos, uma vez que, em termos da sua análise final podem reflectir a realização de muitos outros objectivos económicos, tais como a redução dos custos de produção, o grau de especialização, a eficácia do capital investido, entre outros;
- As necessidades de mão-de-obra, expressas em horas de trabalho necessárias para produzir uma unidade de produto/serviço, podem ser facilmente calculadas.
- Entre empresas, é fácil realizar comparações ao nível de alterações na Produtividade, durante um determinado horizonte temporal;
- O trabalhador é simultaneamente produtor (factor produtivo) e consumidor (objectivo da produção);
- A produtividade da mão-de-obra pode ser um instrumento útil para relacionar a retribuição com a produtividade, o que pode também promover Relações Industriais saudáveis.

Apesar das razões apresentadas, não é uma tarefa fácil para as Organizações conseguirem aumentos de Produtividade através dos empregados e dos sindicatos. Isto porque os sindicatos e os seus membros não podem ser totalmente controlados pelos corpos de gestão das empresas. Estes últimos deverão esforçar-se por construir Relações Industriais que favoreçam a motivação dos sindicatos e dos seus membros para a colaboração e desenvolvimento de acções de cooperação com

as empresas. É importante que ambas as partes tenham a consciência de que as empresas e os empregados têm interesses e objectivos comuns, que apenas podem ser alcançados se trabalharem em conjunto e se souberem aumentar continuamente a partilha dos resultados.

Aos gestores cabe a responsabilidade de promover uma força de trabalho qualificada, formar e treinar no sentido de que esta esteja melhor preparada para ajudar a Organização a enfrentar os desafios inerentes à sua actividade. O aumento da Produtividade pela aposta nas Relações Industriais e na participação activa e interveniente dos empregados só é possível se houver uma cooperação forte, estável, representativa e democrática que concilie os interesses de ambas as partes. As Relações Industriais deverão assumir novas configurações, em que a relação conflituosa entre dois adversários, deverá dar lugar a uma relação de cooperação e colaboração entre partes que têm interesses e objectivos comuns. O objectivo não passa apenas por manter as relações de trabalho, mas também conseguir ganhos ao nível dos custos, num horizonte temporal alargado.

## 1.5 Qualidade das Relações Industriais

As grandes alterações que têm ocorrido no mundo industrial, causadas pela Globalização, têm trazido para a primeira linha do debate “a qualidade das Relações Industriais nas empresas e na concertação social” cujos actores principais são os parceiros sociais – empresários e sindicatos.

A Globalização está a mudar as condições nas quais as organizações dos empresários e trabalhadores operam. Novos desafios surgem para as empresas, tais como a conciliação do trabalho com a vida familiar, a questão do *stress* no trabalho, o trabalho em tempo parcial (vulgarmente conhecido por *part-time*) e o trabalho temporário. Também as reestruturações industriais, as fusões e as transferências de empresas que se multiplicam, assim como a crise da empresa tradicional e a multiplicação da subcontratação, tornaram-se fenómenos correntes da nova realidade económica, criando frequentemente problemas sociais graves

para os trabalhadores em questão. Todos estes factores têm mudado a face as Relações Industriais.

Em complemento dos métodos e práticas tradicionais das Relações Industriais – contratação colectiva, resolução de conflitos, greves – as quais continuam a ter a sua importância, mas que devem ser colocadas num contexto mais elevado e alargado, surgem novos comportamentos dos parceiros sociais, que se relacionam com uma melhor Qualidade das Relações Industriais e que é determinada, essencialmente por:

- ✎ Capacidade de construir consensos no diagnóstico e na forma de implementar a adaptação e modernização das relações de trabalho que derivam da Estratégia de Lisboa;
- ✎ Atingir com sucesso as reestruturações industriais, não se limitando apenas em defender níveis mínimos de qualidade de vida, mas antes elevar esses níveis para assegurar uma partilha mais equitativa dos benefícios do progresso.

A União Europeia identificou *quatro dimensões* que considera *essenciais para a Qualidade das Relações Industriais*:

- ✎ A criação de um sistema de “justiça” e “confiança” através de acordos com vantagens mútuas para as empresas e trabalhadores;
- ✎ A redução dos custos relacionados com a contratação e a resolução de conflitos (greves);
- ✎ O investimento em instituições que promovam a adequada flexibilidade às empresas e trabalhadores fazendo o possível para ajustar e agarrar novas oportunidades e, simultaneamente, conceder às empresas e trabalhadores a segurança suficiente para realizarem investimentos e construir relações de longo prazo;
- ✎ O cumprimento de todos os objectivos relacionados com a política social e económica.

Como resultado de um relatório elaborado em 2002, sobre as Relações e Mutações Industriais na Europa, por um "Grupo de Alto Nível", foi proposta uma *base de critério para o estabelecimento da Qualidade das Relações Industriais*.

- A contribuição conseguida para a coesão social, a competitividade e o crescimento económico socialmente sustentável.
- A extensão na qual o pleno emprego é um objectivo crucial assegurando ao mesmo tempo, termos e condições justas e decentes de emprego para todos os trabalhadores.
- A criação do emprego de qualidade através do impulso da empregabilidade e modernização do enquadramento regulador em linha com as mudanças na organização do trabalho.
- A promoção do envelhecimento activo com o objectivo de refinar a capacidade e o incentivo para que os trabalhadores mais idosos permaneçam activos na força de trabalho.
- Facilitar um melhor acesso a todos os trabalhadores, incluindo os contratados temporariamente, à formação ao longo da vida através da sua participação em cursos de formação, incluindo também os trabalhadores mais idosos.
- Contribuir para a prevenção de carência de competências e promovendo a mobilidade dos trabalhadores.
- Prevenção efectiva e medidas activas para promover a integração no mercado de trabalho de grupos e indivíduos em risco ou desfavorecidos, em ordem a evitar a marginalização e a exclusão social.
- Medidas apropriadas para integrar no mercado de trabalho os trabalhadores com deficiência, minorias étnicas e imigrantes.

- Melhor aplicação da legislação no local de trabalho relativa aos níveis de saúde e segurança no trabalho e a promoção de melhores condições para evitar acidentes e doenças, principalmente nos sectores de risco.
- Igualdade de oportunidades e de tratamento para homens e mulheres.
- Os parceiros sociais representados ao mais alto nível, tanto no que respeita às organizações empresariais como de sindicatos.
- Uma cobertura alargada da contratação colectiva, incluindo formas de trabalho atípico.
- Melhorar as formas de evitar as disputas de trabalho, através da mediação, conciliação e arbitragem tanto nos casos colectivos como individuais.
- Melhorar o nível de participação dos trabalhadores no processo de tomada de decisão e por esta via melhorar a Produtividade da força de trabalho.

As empresas e os trabalhadores têm de ter consciência que o sucesso de ambos depende da sua capacidade de diálogo e de atingir consensos que beneficiem ambos.

A Qualidade das Relações Industriais é um assunto que está a atrair grande interesse a nível nacional e europeu, como resultado do crescente reconhecimento da importância do *diálogo social* e das *parcerias sociais* no alcance dos objectivos económicos e sociais e também como instrumentos indispensáveis a uma boa governação das mutações e reestruturações industriais, dos mercados de trabalho e das empresas.

A importância do *diálogo social* e das *parcerias sociais* é essencial para o *Modelo Social Europeu*, que consiste principalmente no atingir um bom desempenho económico e um elevado nível de protecção social, de educação e de coesão social. Para alcançar estes padrões são necessárias reformas económicas e sociais que passem, essencialmente, por: refinar as capacidades e qualificações dos cidadãos, modernização da organização do trabalho, promoção da igualdade de

oportunidades e de tratamento entre homens e mulheres, a diversidade, a protecção das minorias e a promoção de políticas activas de envelhecimento.

## 1.6 Desenvolver Relações Industriais positivas

O desenvolvimento de Relações Industriais positivas permite às Organizações:

- Performances individuais e de grupo elevadas ou em crescimento;
- Eficiência ao nível dos custos;
- Melhoria da Produtividade;
- Melhoria da qualidade de vida no trabalho e aumento da satisfação;
- Desenvolvimento do potencial humano e realização do mesmo.

Os benefícios inerentes ao desenvolvimento de Relações Industriais salutareis são inúmeros, contudo, temos ainda que perceber o que caracteriza este tipo de relações. De seguida sugerem-se alguns indicadores que contribuem para a clarificação de que se entende serem Relações Industriais positivas:

- ☞ Relações Industriais consensuais, como objectivo e filosofia da Organização.
- ☞ Reconhecimento por parte dos corpos de gestão dos direitos que os empregados têm relativos à liberdade de associação.
- ☞ Transparência, abertura e honestidade nas políticas e práticas de gestão, partilha de informação e comunicação efectiva.
- ☞ Políticas organizacionais, procedimentos e normas de comportamento uniformes e consistentes.
- ☞ Práticas de gestão de recursos humanos adequadas.

- ☞ Consulta aos empregados e respectivas associações em todos os processos de tomada de decisão que digam respeito a ambas as partes.
  
- ☞ Para se conseguirem Relações Industriais com estas características, é necessário que as Organizações, a direcção e os empregados preencham um conjunto de pré-requisitos:
  - Direcção competente;
  - Força de trabalho instruída, disciplinada e cooperante;
  - Associações de empregados responsáveis e representativas;
  - Aceitação por parte da direcção das associações de trabalhadores;
  - Partilha de objectivos entre a direcção e as associações;
  - Desenvolvimento e aperfeiçoamento de acordos colectivos;
  - Conhecimento por parte da direcção e das associações das regras de funcionamento institucionais de cada uma;
  - Interesse efectivo da direcção nos empregados e nas suas necessidades.
  - Implantação de sistemas de consulta e decisão conjunta em áreas que afectem a Produtividade e em outros assuntos relevantes;
  - Fóruns de discussão para o desenvolvimento de relações de trabalho de cooperação e colaboração.

Estes pré-requisitos deverão ser sempre analisados e enquadrados no contexto específico de cada país (ambiente tecnológico, industrial, económico, sócio-cultural, político e legal).

## 1.7 Qualidade do Emprego

A concretização do pleno emprego e da Qualidade do Emprego para todos constituem objectivos prioritários para os anos vindouros. A Cimeira de Lisboa definiu objectivos ambiciosos, que passam por atingir uma taxa de emprego de 70%, e mais de 60% para as mulheres, em 2010.

Para atingir este objectivo, a política macro-económica deve contribuir para a criação de novos postos de trabalho estáveis e de qualidade. O pleno emprego deve acompanhar a luta contra as desigualdades entre homens e mulheres, contra a exclusão social e a pobreza, contra a precariedade de determinados empregos e a dualização do mercado de trabalho. Os investimentos nos sectores dos serviços, nos empregos locais e na economia social poderão contribuir, não só para a criação de postos de trabalho, mas também para a qualidade de vida.

O desenvolvimento de uma Sociedade do Conhecimento que não crie novas situações de exclusão requer uma estratégia de investimento ao nível dos recursos humanos, nomeadamente por parte das empresas, e garantias de acesso à formação para todos.

Garantir a Qualidade do Trabalho pressupõe a integração dos direitos sociais na estratégia para o emprego, nomeadamente no que diz respeito a condições de trabalho e à saúde e segurança no trabalho.

Neste sentido os principais pontos de acção deverão passar por:

- ☞ Reforçar a sinergia entre política a macro-económica e a política de emprego;
- ☞ Reforçar a estratégia para o emprego;
- ☞ Apoiar a estratégia para o emprego através de acções legislativas ou de acordos negociados entre os parceiros sociais;
- ☞ Conjugar mobilidade e Segurança.



Considera-se serem estes pontos de acção indispensáveis para assegurar um nível de Qualidade do Emprego compatível com o desenvolvimento de uma Sociedade do Conhecimento onde os cidadãos possam ter acesso a condições de igualdade e de estabilidade.



## **Questões para discussão**

1. *Explicar o conceito de Relações Industriais.*
2. *Porque devemos associar as Relações Industriais à Produtividade?*
3. *Que factores determinam a Qualidade das Relações Industriais?*
4. *Quais os benefícios para as Organizações em desenvolverem Relações Industriais positivas?*

## Capítulo 2

### *Empregados e Produtividade*



**Depois de ler este capítulo, vai estar apto a:**

- ✓ *Perceber a relação entre Satisfação e Produtividade.*
- ✓ *Reconhecer a importância de conhecer o perfil e as motivações dos Empregados para a Gestão de Recursos Humanos.*
- ✓ *Compreender os Objectivos dos Sistemas de Recompensas.*
- ✓ *Reconhecer a importância das Recompensas e do Reconhecimento*

---

### 2.1 Introdução

A questão fundamental que se coloca é: Como motivar os empregados? Numerosos estudos (por exemplo, os trabalhos dos autores da corrente das Relações Humanas – Maslow, Herzberg, McGregor) evidenciaram a divergência que existe, frequentemente, entre os objectivos de uma Organização e os dos seus membros. A relação entre motivação e satisfação no trabalho por um lado, e Produtividade por outro, não é evidente, mas é susceptível de modificar a acção sobre a Produtividade, como se demonstra no esquema da Figura 1:

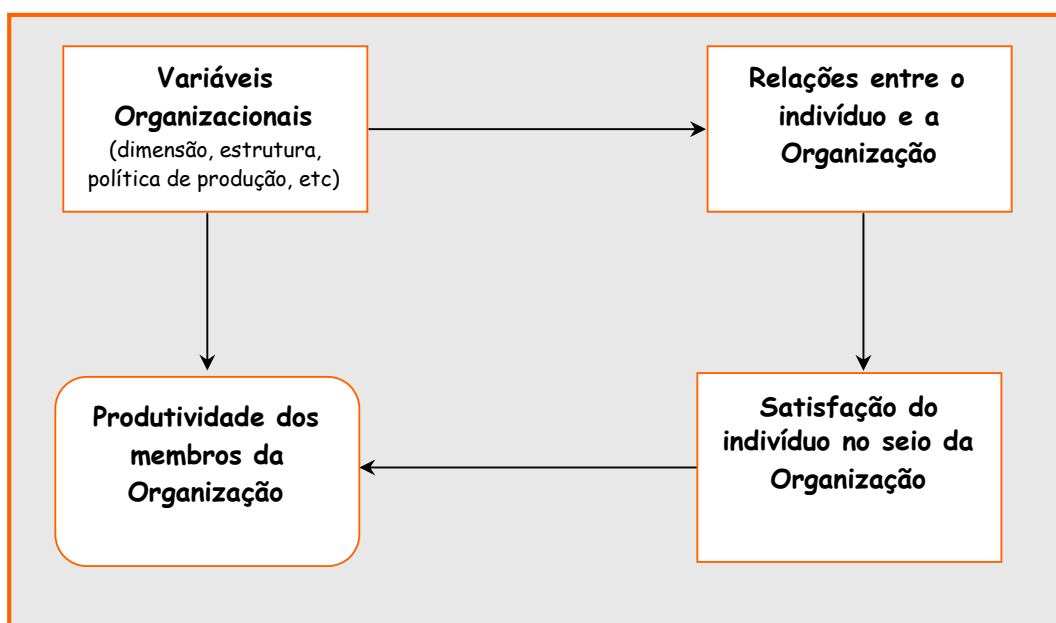


Figura 1: Relação Indivíduo – Organização  
(Fonte: adaptado de Baranger e Huguel, 1994)

As empresas procuram aumentar a participação dos indivíduos através de diferentes meios (análise das necessidades fundamentais, interesse financeiro, modificação da natureza do trabalho, condições de trabalho, entre outros). Em organizações hierarquizadas do tipo clássico o papel das chefias é particularmente importante ao nível da motivação e participação dos indivíduos.

## 2.2 Perfil do Empregado e Produtividade

O perfil da força de trabalho (educação, nível de instrução, motivações, expectativas, dinamismo, atitudes) é um factor determinante tanto ao nível da Produtividade como ao nível do desenvolvimento de uma Organização. Conhecer o perfil dos empregados e as motivações que os orientam são importantes para o desenvolvimento de políticas de gestão de recursos humanos (ao nível o recrutamento e selecção, da formação, do planeamento de carreiras, da avaliação do desempenho, da administração de compensações, etc.), que permitam às empresas contar com os empregados como alavancas para o seu desenvolvimento.

Estabelecer um perfil do empregado ideal, pode parecer demasiado generalista, até porque o mesmo poderá diferir de acordo com o país, a cultura, o sector de actividade, as expectativas e o estilo de liderança exercido. No entanto, apresentam-se a seguir alguns elementos que poderão ser considerados na definição do perfil do empregado:

- ✓ Novo, educado e com elevado nível de qualificação;
- ✓ Curioso e com uma atitude interrogativa;
- ✓ Perspectiva democrática e vontade de participar na tomada de decisões;
- ✓ Desejo de ser líder;
- ✓ Qualidades de liderança;
- ✓ Inovador e criativo;
- ✓ Gosto pela mudança e elevadas compensações;
- ✓ Atitude para a orientação de equipas e cooperação com os outros.

Além destas vertentes é também importante salientar que o empregado deverá ser receptivo ao treino e à formação e motivado para o seu próprio desenvolvimento.

### 2.3 Factores de Motivação Monetários e não Monetários

Os sistemas de recompensa consistem no conjunto de contrapartidas materiais e imateriais que os empregados recebem, em razão da qualidade do seu desempenho, do seu contributo de longo prazo para o desenvolvimento do negócio e da sua identificação com os valores e princípios operativos da empresa.

A par da componente salarial (fixa ou variável, em dinheiro ou em espécie), assumem acrescida importância as formas de reconhecimento pelo trabalho

realizado, quer sob a forma de responsabilidade acrescida ou promoções, quer sob a forma de prémios e outras formas de dar visibilidade e importância à sua contribuição.

*O objectivo primordial de um sistema de recompensa é o reforço da motivação dos empregados e da sua identificação com o projecto de empresa.*

O grande teste da eficácia do sistema de recompensa está no grau de satisfação no trabalho e na redução dos índices de insatisfação como o absentismo, a baixa produtividade e a rotação de pessoal. É fundamental que essa eficácia seja periodicamente testada, para detectar desvios que devem ser prontamente analisados e corrigidos.

### 2.3.1 Objectivos dos Sistemas de Recompensas

A criação e a manutenção de uma relação de trabalho por um período alargado pressupõe a existência de um mínimo de convergência entre o que são os interesses da empresa e os dos empregados.

Da parte da empresa, esse interesse satisfeito pelo empregado, tem a ver com:

- As suas aptidões e as competências;
- As atitudes e os comportamentos;
- A qualidade do seu desempenho;
- A sua identificação com os valores e cultura da empresa e o seu comprometimento com os mesmos.

Do lado do empregado, traduz-se no conjunto de contrapartidas, materiais e imateriais (sistemas de recompensas) que a empresa lhe concede, para o reter e manter o seu nível ideal de desempenho. Ao conjunto de contrapartidas chama-se sistema, porque as recompensas devem encadear-se umas nas outras de forma

coerente, reforçando-se mutuamente e devem obviamente estar alinhadas com os objectivos de negócio da empresa.

É importante salientar que o compromisso e o empenhamento do empregado é conseguido mais pelo facto de a empresa satisfazer as suas necessidades económicas de base, numa envolvente em que ele julga ser difícil encontrar emprego alternativo, do que por se identificar e estar comprometido com os objectivos da mesma.

O objectivo primário de um Sistema de Recompensas é ser uma ferramenta de alinhamento e reforço com a estratégia de empresa.

Para além deste objectivo genérico, pode-se esperar que o Sistema de Recompensas consiga:

- ☞ Atrair e reter os empregados: o nível das recompensas influencia claramente o tipo de candidato que é atraído por uma Organização e o que continuará nela a trabalhar.
- ☞ Motivação: os empregados tendem a comportar-se da forma que eles consideram que conduz à obtenção de recompensas a que eles vão dar valor. Por isso, é crítico que o Sistema de Recompensas esteja ligado a comportamentos que constituam factores críticos de sucesso da Organização, para que dê um contributo positivo para que eles sejam alcançados.
- ☞ Cultura: pela mesma razão, porque condicionam e canalizam comportamentos, podem fazer variar consideravelmente a cultura de uma Organização. Podem reforçar e apoiar uma cultura empreendedora, inovativa, participativa e assente no desempenho.
- ☞ Reforço e definição da Estrutura: as recompensas podem ajudar a definir o estatuto e a hierarquia dentro da Organização. Os elementos-chave parecem ser o grau em que o Sistema de Recompensas é fortemente hierárquico e até

que ponto atribui recompensas como contrapartida da movimentação vertical dentro da estrutura organizacional.

Ao desenhar um Sistema de Recompensas é importante entender e levar em conta qual o nível dos custos envolvidos e qual o coeficiente de flexibilidade do sistema, ou seja, como é que os custos vão variar em função do ciclo de negócio e da capacidade da Organização para os suportar.

Um Sistema de Recompensas deve ser objecto de uma *análise custo-benefício*, os seus custos controlados e os benefícios definidos e regulamentados.

### 2.3.2 Componentes do Sistema de Recompensas

Não existe uma receita universal para o desenho de um Sistema de Recompensas. No entanto, este deverá ser constituído por elementos que, para uma determinada Organização consigam:

- ☞ Atrair empregados com o perfil ideal;
- ☞ Motivá-los a ter o tipo de desempenho desejado;
- ☞ Criar uma cultura e estrutura que apoiem estes aspectos.

Por outro lado, o Sistema de Recompensas deve ter *adaptabilidade* e *flexibilidade* e tentar fugir à lógica da senioridade e dos direitos adquiridos, que muitas vezes tornam rígido o sistema e dificultam o seu ajustamento a circunstâncias diferentes de negócio que exigem, por conseguinte, sistemas de Recompensas diferentes.

É importante também referir que o Sistema de Recompensas deve estar sintonizado com os factores que os empregados consideram importantes e motivadores no seu trabalho. A pesquisa tem revelado que esses factores são, por ordem decrescente de importância:

- ✓ O sentido de realização pessoal no trabalho.



- ✓ O reconhecimento dos seus pares e chefias.
- ✓ A progressão na carreira.
- ✓ O estilo de gestão.
- ✓ A remuneração.

Se são estes os elementos de recompensa que têm importância para as pessoas, o Sistema de Recompensas deverá conter, na linguagem de Herzberg, componentes *motivacionais* (ou *intrínsecos ao trabalho*) e componentes *higiénicas* (ou *extrínsecos ao trabalho*).

Os primeiros – *Factores de Motivação* – têm a característica de gerar satisfação profissional, compromisso com a empresa, esforço e brio no desempenho e podem sintetizar-se em:

- ✓ Sentido de realização.
- ✓ Reconhecimento pelo que foi realizado.
- ✓ A qualidade do trabalho em si.
- ✓ Grau de responsabilidade.
- ✓ Crescimento profissional ou progressão na carreira.

Os segundos – *Factores de Higiene* – não tendo a virtualidade de gerar motivação nos empregados devem, se bem geridos, evitar fenómenos de desmotivação ou irritação por parte deles. No entender de Herzberg estão neste âmbito:

- ✓ As políticas da empresa e sua administração.
- ✓ O tipo de supervisão.
- ✓ As relações interpessoais.
- ✓ As condições de trabalho.

- ✓ O salário.
- ✓ O estatuto.
- ✓ A segurança.

Portanto, o Sistema de Recompensas deve conter elementos dirigidos às características intrínsecas o trabalho (reconhecimento, responsabilidade, etc.), que se denominam por *Recompensas Intrínsecas*, e elementos dirigidos às características extrínsecas do trabalho (salário, estatuto, etc.) que se denominam por *Recompensas Extrínsecas*.

### 2.3.3 Importância das Recompensas e do Reconhecimento

Apesar de ser verdade que o salário é a razão principal pela qual as pessoas aceitam uma oferta de emprego, uma vez admitidas o dinheiro geralmente deixa de se a única razão pela qual elas desempenham as suas tarefas. As Recompensas e o Reconhecimento podem assumir várias formas para além de dinheiro.

As Recompensas e o Reconhecimento são necessários essencialmente para reforçar o sucesso das pessoas durante os processos de mudança. Muitas vezes são aquilo que as pessoas têm em vista enquanto lutam para alcançar os seus objectivos. Além disso, as Recompensas e o Reconhecimento comunicam às pessoas que o seu trabalho é apreciado.

Existe uma diferença fundamental entre Recompensas e Reconhecimento:

*Recompensas* são aquilo que as pessoas recebem por concluírem uma tarefa ou por alcançarem um objectivo. São símbolos tangíveis de apreço por um trabalho bem feito. Podem tomar a forma de dinheiro, benefícios, acções, viagens, etc. (Galpin, 2000)

*Reconhecimento* é a forma através da qual as pessoas sabem que o esforço que fizeram para a execução do seu trabalho foi notado. Pode ser dado a nível pessoal entre o gestor e a sua equipa. (Galpin, 2000)

O gestor pode reunir a equipa no final de um trabalho e comunicar-lhe aquilo que foi alcançado pela equipa e pelos seus membros. Nesta altura podem ser atribuídas as Recompensas.

O Reconhecimento também pode ser mais abrangente, ocorrendo ao nível do departamento ou da empresa. Os feitos individuais e de equipa podem ser anunciados em reuniões de departamento ou da Organização. Podem também ser publicados no jornal da empresa. Os gestores de topo poderão visitar uma equipa em sinal de reconhecimento pelo seu trabalho.

Para a atribuição de Recompensas e de Reconhecimento, poderão adoptar-se as seguintes orientações:

- ☞ Ligar directamente as Recompensas e o Reconhecimento ao desempenho e ao alcance dos objectivos;
- ☞ Envolver as pessoas no desenho das Recompensas;

- ☞ Tentar fazer com que as Recompensas e o Reconhecimento sejam justos para todos;
- ☞ Ser criativo: esta é a chave para criar incentivos eficazes e de baixo custo;
- ☞ Adequar as Recompensas e o Reconhecimento ao esforço requerido para alcançar os objectivos;
- ☞ Atribuir as Recompensas e o Reconhecimento atempadamente;
- ☞ Recompensar e reconhecer em público e manter a equipa informada;
- ☞ Comunicar o sucesso assim que os objectivos forem conseguidos;
- ☞ Proferir no momento oportuno algumas palavras de elogio e apreço: elas irão longe;
- ☞ Recordar a palavra mágica: quaisquer que sejam as formas estabelecidas de Recompensa e Reconhecimento, existe uma palavra que muitas vezes é a que vais mais longe quando se trata de comunicar apreço aos outros – “Obrigado”.

O mundo dos negócios oferece exemplos abundantes de Recompensas e de Reconhecimentos criativos, únicos e eficazes. Esses exemplos incluem formação adicional, participação no negócio, viagens, fotografias e artigos no jornal da empresa, férias pagas, almoços e jantares, cartas de felicitações e visitas de executivos, participação em equipas de melhoria, troféus, mobiliário e equipamento de escritório, alterações de horário, atribuição de novas tarefas, entre outros.



## Questões para discussão

- 1. Considera que a motivação e satisfação no trabalho são variáveis susceptíveis de influenciar a Produtividade?*
- 2. Que características no perfil do empregado podem ser favoráveis à Produtividade?*
- 3. Como desenharia um Sistema de Recompensas para a sua Organização? Que aspectos deveriam ser acautelados?*
- 4. Distinga Recompensas de Reconhecimento.*

## Capítulo 3

### *Acordos Colectivos e Produtividade*



**Depois de ler este capítulo, vai estar apto a:**

- ✓ *Identificar os vários tipos de Negociação Colectiva.*
- ✓ *Identificar as vantagens inerentes ao estabelecimento de Acordos Colectivos.*
- ✓ *Identificar, negociar e eliminar práticas de trabalho dispendiosas e restritivas.*
- ✓ *Perceber as vantagens dos acordos centrados na Produtividade.*



### 3.1 Negociação Colectiva

As relações colectivas constituem a base de uma importantíssima fonte de Direito do Trabalho: a Convenção Colectiva. É nesta que assenta a dinâmica social dos interesses profissionais, fazendo entrar no círculo da regulamentação do trabalho normas directamente conformadas pelo jogo das forças que integram aquela dinâmica e, por outro lado, ajustadas aos aspectos específicos das profissões, dos ramos e actividade económica e das zona geográficas.

A Negociação Colectiva é também um modo de formação de normas jurídicas. O objecto da negociação de Convenções Colectivas evolui, ao sabor do próprio desenvolvimento das condições económicas e sociais inerentes à actividade

produtiva. De um modo geral, esse objecto comporta, em primeira linha, a conformação normativa do conteúdo dos contratos individuais de trabalho que surgem no âmbito pessoal, temporal e geográfico coberto pela convenção, advindo daí a sua função regulamentar, projectada sobre a generalidade de relações individuais. A Negociação Colectiva pode ter por objecto ou a alteração dos vencimentos e outras prestações remuneratórias, das pensões e das regalias de acção social e de acção social complementar.

Um processo de Negociação Colectiva pode situar-se no nível da empresa, do ramo de actividade ou da profissão. Se a convenção for outorgada por um só empregador, designa-se *Acordo de Empresa*, se a subscreverem vários empregadores isolados, ter-se-á um *Acordo Colectivo*. Se a convenção for celebrada por uma ou mais associações patronais, denominar-se-á Contrato Colectivo. Não pode excluir-se que um Acordo Colectivo seja celebrado ao nível da profissão, embora aí outorguem, do lado patronal, vários empregadores isolados e não uma associação representativa.

Não existe, em geral, qualquer condicionamento jurídico na escolha de um dos níveis de negociação referidos anteriormente. A entidade que tome a iniciativa da celebração de um negócio colectivo pode, em princípio, optar livremente pelo interlocutor que mais lhe convier conforme o nível em que deseje projectar os resultados da negociação.

Podem celebrar convenções colectivas as associações patronais e os empregadores, por um lado, e as associações sindicais por outro.

### 3.2 Conceito e amplitude dos Acordos Colectivos

A legislação de muitos países contempla o direito que os trabalhadores têm de se organizarem e de estabelecerem Acordos Colectivos através dos seus representantes.

O objectivo dos Acordos Colectivos é negociar acordos que vão ao encontro das necessidades de competitividade e rentabilidade das Organizações e que,

simultaneamente, vão ao encontro dos interesses dos trabalhadores. Os Acordos Colectivos são na verdade importantíssimos sob o ponto de vista das Relações Industriais, que apelam à experiência dos negociadores e ao contínuo diálogo entre as partes envolvidas.

O processo inerente ao estabelecimento de Acordos Colectivos, implica:

- ☞ Apresentação da proposta de uma das partes à outra;
- ☞ Utilização de técnicas de negociação;
- ☞ Definição de estratégias pelas partes envolvidas;
- ☞ Conclusão do acordo;
- ☞ O seu cumprimento.

Os requisitos para o estabelecimento de Acordos Colectivos, passam por:

- ☞ Existência de um clima político favorável;
- ☞ Liberdade de associação e Organizações estáveis;
- ☞ O reconhecimento das partes envolvidas na negociação como agentes de negociação;
- ☞ O dever de negociar segundo o princípio da boa fé;
- ☞ Definição de mecanismos permanentes de negociação; e
- ☞ Legislação do trabalho adequada e flexível.



### 3.3 Acordos Colectivos centrados na Produtividade


Os Acordos Colectivos podem centrar-se no objectivo Produtividade. A Produtividade mede o grau em que os recursos existentes são utilizados para a obtenção do resultado pretendido. Qualitativamente, produtividade significa a plena e eficiente utilização dos recursos disponíveis, a redução das perdas, e a obtenção do maior valor ao menor custo. Requer a constante adaptação dos indivíduos e dos sistemas produtivos às condições da envolvente (económicas, sociais, políticas).

Isto significa que os acordos centrados na Produtividade têm como objectivo levar os empregados a realizar mudanças nas práticas de trabalho que conduzam a uma produção mais eficiente. Em contrapartida, as entidades empregadoras comprometem-se a proporcionar maiores níveis salariais ou outros benefícios.

Os aspectos relativos à Produtividade que são geralmente objecto de negociação enumeram-se a seguir:

- ☞ Normas de trabalho, carga de trabalho;
- ☞ Qualidade e quantidade de produtos;
- ☞ Salário, benefícios específicos associados à produção / produtividade.
- ☞ Bónus e compensação;
- ☞ Alterações na tecnologia e nos métodos de trabalho;
- ☞ Redução / eliminação de desperdícios e de práticas de trabalho restritivas;
- ☞ Ajustamentos na força de trabalho: diminuição, reformas, requalificação; e
- ☞ Partilha de ganhos.

A análise às práticas de Negociação Colectiva revela que os Acordos centrados na Produtividade produzem implicações para as partes envolvidas:

 *Para a Gestão:*

- Oportunidade de estruturar as Relações Industriais continuamente;
- Utilização eficiente dos recursos;
- Participação dos empregados nos processos de tomada de decisões e na resolução de conflitos;
- Construção de uma organização do trabalho mais positiva e motivada;
- Concepção de mecanismos de controlo para assegurar os progressos registados ao nível da produtividade.

 *Para os Sindicatos:*

- Treino e formação contínuos;
- Desenvolvimento interno de uma melhor liderança e reforço da união;
- Mais poder para os representantes dos empregados nos processos de regulação conjunta das situações relativas aos empregos;
- Papel mais activo dos sindicatos no crescimento e prosperidade da Organização;
- Acesso a informação que podem ser útil para a negociação de benefícios partilhados.



## **Questões para discussão**

1. *Em que consiste a Negociação Colectiva?*
2. *Indique os requisitos necessários para o estabelecimento de Acordos Colectivos.*
3. *Que aspectos relativos à Produtividade são geralmente objecto de negociação?*
4. *Que vantagens podem trazer para as partes envolvidas os acordos centrados na Produtividade?*

## Capítulo 4

### *Consulta Colectiva e participação dos Empregados*



**Depois de ler este capítulo, vai estar apto a:**

- ✓ *Perceber a importância da Participação dos Empregados e da implementação de práticas de Gestão Participativa.*
- ✓ *Identificar diferentes formas de Participação e o seu impacto na Produtividade.*
- ✓ *Reconhecer a necessidade de implementar prática sistemáticas de Participação dos Empregados.*



#### 4.1 Conceito de Gestão Participativa

A descentralização e a participação nem sempre são uma realidade, mesmo nos dias de hoje. Estes dois conceitos justificam-se por razões de *eficácia*, mas também de *equidade*. Um modelo democrático e participativo vem responsabilizar os trabalhadores na definição e execução das tarefas e funções e potenciar a capacidade criativa e de inovação dos mesmos. Esta nova postura do trabalhador torna-o mais responsável, mais activo e mais criativo face aos desafios que permanentemente são colocados pelo ambiente externo.

O termo “participação” refere-se à influência, na tomada de decisões, exercida num processo de interacção entre os empregados e os gestores, com base na partilha de informação.

A Gestão Participativa consiste em envolver os empregados nos processos decisoriais, dando ênfase ao envolvimento activo das pessoas no trabalho. A gestão aproveita assim a experiência e criatividade do trabalhador na resolução de problemas. Associado à Gestão Participativa, está o conceito de autoridade partilhada, que conduz os gestores a partilharem a sua autoridade com os subordinados.

O principal objectivo que se pretende com a participação dos empregados nos processos de decisão, é a oportunidade de se obterem ganhos de produtividade que se reflectam na empresa, nos próprios empregados e na sociedade, permitindo que os segundos tenham uma melhor compreensão do seu papel em todo o sistema produtivo. Este estilo de gestão permite que os empregados expressem livremente as suas ideias e conseqüentemente consegue-se um melhor clima organizacional, melhores relações e melhorias ao nível do desempenho, traduzidos em maiores níveis de eficiência e de eficácia.

Para que seja possível um estilo de Gestão Participativa, deverão cumprir-se os seguintes requisitos:

- ✓ Comprometimento da gestão com a Gestão Participativa;
- ✓ Considerável nível de industrialização da economia e desenvolvimento tecnológico;
- ✓ Gestores com níveis crescentes de profissionalização;
- ✓ Força de trabalho com formação e treino;
- ✓ Ênfase crescente no desenvolvimento e na Gestão de Recursos Humanos;
- ✓ Forte (mas não agressivo) movimento sindical;

- ✓ Ambiente industrial favorável; e
- ✓ Ambiente envolvente social e cultural onde vigorem princípios democráticos.

Um maior nível de participação dos empregados é condição fundamental para uma melhor qualidade das Relações Industriais. É fundamental que se estabeleça um diálogo contínuo entre a força de trabalho e gestão no que concerne a novas estratégias de negócio, introdução de novas tecnologias, reestruturações, melhoria das práticas de trabalho, das condições de trabalho e da segurança e a práticas que contribuam para uma melhor qualidade de vida no trabalho.

A principal diferença entre Consulta Colectiva e Negociação Colectiva (discutida no capítulo anterior) é que a Consulta Colectiva tem por objectivos gerar mais riqueza, maior retorno, mais proveitos e produtividade, enquanto que a Negociação Colectiva tem como objectivo a partilha dos resultados entre a força de trabalho e a entidade patronal. Na Consulta Colectiva, a partilha de benefícios aparece em segundo plano.

## 4.2 Formas de Consulta Colectiva e Participação dos Empregados

A Consulta Colectiva e a Participação dos Empregados são dois conceitos assentes na igualdade e na partilha de informação. Existem diversas formas de Participação e Consulta Colectiva que derivam, na sua essência, do mecanismo de funcionamento de pequenos grupos de actividades. Apresentam-se a seguir alguns exemplos:

- ☞ Conselhos de gestão colectiva;
- ☞ Círculos de Controlo da Qualidade;

- ☞ Comités de trabalhadores;
- ☞ Sistemas de sugestões;
- ☞ Comités de Segurança;
- ☞ Mecanismos e procedimentos contra injúrias.

Para o desenvolvimento de um sistema efectivo de Participação dos empregados na melhoria da Produtividade, os seguintes elementos deverão estar presentes:

- ✓ Definir os mecanismos de Gestão Participativa em conjunto com os sindicatos e os empregados.
- ✓ Treinar os empregados em termos do conceito “participação” e dos mecanismos envolvidos.
- ✓ Treinar os supervisores e a gestão intermédia ao nível da consulta colectiva e dos processos de tomada de decisão.
- ✓ A gestão de topo deverá rever regularmente o funcionamento dos mecanismos de participação.
- ✓ Implementar as decisões que resultam dos vários mecanismos de participação e dar *feed-back* aos empregados dos resultados alcançados.
- ✓ Alargar progressivamente o âmbito da Gestão Participativa.



## Questões para discussão

1. *Qual o significado e importância da Gestão Participativa?*
2. *Discuta diferentes formas de Participação e a sua contribuição para a melhoria da Produtividade.*
3. *Qual a importância da constituição de pequenos grupos de actividades para a Participação dos Empregados na melhoria da Produtividade?*



## Capítulo 5

### *Sindicatos e Produtividade*



**Depois de ler este capítulo, vai estar apto a:**

- ✓ *Compreender o papel dos Sindicatos na melhoria da Produtividade.*
- ✓ *Apoiar o desenvolvimento do movimento sindical em prol da melhoria da Produtividade.*

---

### 5.1 Sindicalismo interventivo

Sindicalismo interventivo refere-se às actividades que são planeadas e levadas a cabo pelos Sindicatos em resposta aos membros e gestão das Organizações, tendo em vista o bem estar da Organização, sem prejuízo do seu papel de protecção dos interesses dos seus membros.

O Sindicalismo interventivo acredita que um dos objectivos das Organizações passa pelo estabelecimento de Relações Industriais assentes na partilha de benefícios.

Os sindicatos poderão desempenhar um papel crucial ao nível melhoria da Produtividade. Neste sentido, a sua actividade deverá pautar-se pelos seguintes princípios:

- ☞ Internamente deverão assegurar o cumprimento dos princípios democráticos e assegurar a correcta liderança dos empregados;
- ☞ Fazer exigências exequíveis, tendo em consideração as necessidades da direcção da empresa;
- ☞ Desenvolver negociações com a direcção que conduzam à melhoria da Produtividade, considerando os interesses dos empregados e da empresa;
- ☞ Ajudar a direcção a identificar possíveis áreas de redução de custos;
- ☞ Motivar os empregados para a Qualidade e Produtividade e, em conjunto com a gestão, promover a sua formação e reciclagem;
- ☞ Desenvolver nos empregados uma atitude positiva face à modernização e racionalização dos recursos;
- ☞ Desenvolver em conjunto com a gestão programas que promovam a participação dos empregados nas acções de melhoria da Produtividade e nos processos de tomada de decisões;
- ☞ Aceitar os deveres e responsabilidades da gestão ao nível dos ajustamentos necessários na mão-de-obra; e
- ☞ Evitar paragens de trabalho e outras acções negativas que tenham repercussões sobre a Produtividade da empresa e evitar a politização das Relações Industriais.

Os Sindicatos só poderão desenvolver um papel activo em prol da melhoria da Produtividade, se a força de trabalho e a gestão acreditarem que ambas têm interesses comuns a alcançar, ao invés de acreditarem que os seus interesses são divergentes. A base para a Negociação Colectiva está na crença de que existe uma dependência recíproca entre ambas as partes e que uma delas só pode alcançar os seus objectivos com o esforço e comprometimento da outra.

## 5.2 Responsabilidade dos Sindicatos ao nível da Produtividade

No sentido do desenvolvimento de uma atitude de cooperação dos sindicatos com a gestão, é necessário que os gestores conheçam e compreendam as respostas mais frequentes dos Sindicatos em termos do seu potencial envolvimento com iniciativas orientadas para a Produtividade. De seguida apresentam-se algumas das respostas mais frequentes por parte dos Sindicatos:

- ✓ Esperam que a gestão envolva os trabalhadores e os sindicatos na elaboração de planos de Produtividade e de desenvolvimento tecnológico.
- ✓ Mostram preferência por planos que incentivem mudanças incrementais na Produtividade e que apelem à criatividade dos trabalhadores organizados em pequenos grupos de actividades.
- ✓ Mantém a crença de que a responsabilidade pela motivação dos empregados cabe principalmente à gestão.
- ✓ Esperam que a gestão considere as aspirações dos trabalhadores.
- ✓ Esperam e reivindicam políticas promovam a segurança no trabalho.
- ✓ Insistem no direito à partilha de informação.
- ✓ Esperam que a gestão crie condições facilitadoras da confiança e entendimento mútuos.
- ✓ Esperam que a gestão apenas negocie com os representantes legítimos dos sindicatos.

Para que a gestão possa esperar dos Sindicatos uma atitude de envolvimento com as aspirações de melhoria da Produtividade, aquela terá de desenvolver uma atitude assente na partilha de informação, na consulta em todos os assuntos de interesse comum, na tomada de decisões em conjunto, no reconhecimento do papel

institucional dos Sindicatos e na garantia de não discriminação dos trabalhadores membros do Sindicato.

O Estado também desempenha um papel importante no envolvimento dos Sindicatos, através das suas políticas de emprego, de salários, de segurança social e das Relações Industriais e, particularmente, através da legislação sobre as condições de trabalho e sobre as Relações Industriais.



## **Questões para discussão**

- 1. Em que medida a filosofia, as políticas, os objectivos e as actividades dos Sindicatos influenciam a Produtividade dos empregados e, conseqüentemente, a Produtividade da empresa?*
- 2. Que papel deverão os Sindicatos desempenhar em prol da Produtividade?*
- 3. Discuta formas possíveis de desenvolvimento de sindicalismo interventivo nas Organizações que favoreçam a melhoria da Produtividade.*



## **BIBLIOGRAFIA E LEITURAS RECOMENDADAS**

- Baranger, P. e Huguel, G. (1994), *Gestão da Produção – actores, técnicas e políticas*, Edições Sílabo, Lisboa.
- Caetano, António e Vala, Jorge (2000), *Gestão de Recursos Humanos - Contextos, Processos e Técnicas*, Editora RH, Lisboa,
- Camãra, Pedro; Guerra, Paulo e Rodrigues, Vicente (1997), *Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Publicações D. Quixote, Lisboa.
- Comissão do Emprego e dos Assuntos Sociais (2000), *Documento de Trabalho sobre a Nova Agenda Social a médio prazo – Parte B: Conteúdo da Agenda Social*, Parlamento Europeu.
- Courtois, A., Pillet, M.e Martin, C. (1997), *Gestão da Produção*, Lidel, 4ª edição.
- Firmino Manuel Brazinha (2002), *Gestão das Organizações – Conceitos e Tendências Actuais*, Escolar Editora.
- Galpin, Timothy J. (2000), *O Lado Humano da Mudança – Um guia prático para a mudança organizacional*, Edições Sílabo, Lisboa.
- Moura, Estêvão ( ), *Lei do Mercado do Trabalho mas na perspectiva da Gestão dos Recursos Humanos*
- Peretti, Jean-Marie (1997), *Recursos Humanos*, Sílabo Gestão.
- Organização Internacional do Trabalho (1996), *Productivity and Quality Management: a Modular Programme*.
- Stoleroff, Alan (1995), “Elementos do padrão emergente de relações industriais em Portugal” in *Revista Organização e Trabalho*, nº13, Abril 1995, pp. 11-42.



## **SITES A VISITAR**

Associação Portuguesa de Profissionais em Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho (APSIOT): <http://www.apsiot.pt>

Instituto de Desenvolvimento e Inspeção das Condições de Trabalho (IDICT):  
<http://www.idict.gov.pt>

Observatório Europeu para as Relações Industriais (EIRO): <http://www.eiro.eurofound.ie>