

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

DOUTORAMENTO EM SOCIOLOGIA ECONÓMICA E DAS ORGANIZAÇÕES

Projectp

**ESTRATÉGIAS REMUNERATÓRIAS E INDIVIDUALIZAÇÃO DAS RELAÇÕES DE
TRABALHO**

MARIA DE FÁTIMA DE CARVALHO MENEZES E CASTRO

Orientadora: Professora Doutora Maria da Conceição Cerdeira

Janeiro de 2009

ÍNDICE

- 1 O tema e os objectivos
- 2 A metodologia
- 3 O estado de arte
- 4 Cronograma de desenvolvimento da tese
- 5 Bibliografia

1. O tema e os objectivos

A análise da realidade do trabalho faz notar que estamos perante alterações profundas que levam à emergência de novos conceitos. Entre a vigência do *fordismo* e o nosso tempo a organização do trabalho modificou-se significativamente, multiplicando-se em formas novas e atípicas que se repercutem directamente na organização familiar e social. Aparecem agora como uma novidade crescente a subcontratação de tarefas nas empresas, o teletrabalho, o trabalho temporário e o emprego para toda a vida deixou de ser uma realidade com que o trabalhador possa continuar a contar.

A procura e a oferta de trabalho são cada vez menos previsíveis e as trajectórias de tipo padronizado tendem a ser menos abundantes; a procura de trabalho começa a centrar-se em desenhos de cargos específicos baseados em competências. Dos conceitos colectivos, em que os sindicatos marcavam o rumo, avança-se para a individualização da relação do trabalho e criam-se novas estratégias de remuneração, sobretudo no sentido da flexibilidade. Os sindicatos começam a ver-se a braços com um problema sério que acompanham com dificuldade dado o desligamento crescente do trabalhador em relação às lutas sindicais e a crescente diminuição dos sindicalizados.

Com os caminhos da individualização da relação do trabalho cada vez mais pronunciados, alguns trabalhadores apercebem-se que devem começar a cuidar das suas carreiras e qualificações. Outros vêem a sua condição de vida, salários, contratos e qualidade do trabalho atirada para situações tão pouco dignificantes que não conseguem tomar uma atitude proactiva que lhes permita sair deste ciclo.

Uma das apostas das empresas parece ser o uso de práticas de trabalho que fazem aumentar a necessidade de trabalhadores mais qualificados com recurso a equipas auto dirigidas, criar maior rotatividade de funções e desenvolver grupos de solução de problemas. Estas práticas resultam de crenças

dos empregadores que conduzem à ideia de que a participação directa dos empregados nos assuntos da empresa torna a empresa mais produtiva, mais lucrativa, mais inovadora e mais flexível. No entanto, este processo parece restringir o ingresso nas organizações, de trabalhadores não qualificados, posto que muitos deles não se encontram preparados para exercer a sua função com autonomia. (Laranjeira, 2004)

A introdução das novas tecnologias de informação e comunicação (TIC'S), veio alterar o quadro da configuração do trabalho e do emprego de uma forma determinista. Estamos perante a mudança de paradigma do emprego.

O ciclo de vida profissional passa a ter novas configurações e o desemprego assume outras formas e novas perspectivas. Começa a aparecer o desemprego de longa duração, o jovem tem no início da carreira dificuldade de penetração no mercado e a licenciatura já não abre as portas para um emprego, notando-se o aumento crescente dos desempregados licenciados.

Na fase de descontinuidade do emprego, alguns trabalhadores aproveitam para fazer reconversões, ou novas formações profissionais e académicas, para voltar a entrar no mercado de trabalho de forma mais competitiva. Outros entram em ciclos em que, cada vez mais, são lançados para uma situação marginal na sociedade e na organização do trabalho, e que se assemelha sem retorno.

A nova organização de trabalho criou novos cenários e são diversas as opiniões sobre este novo quadro. Uns entendem a diversidade de formas atípicas de emprego como positiva porque dinamiza o mercado de trabalho. Outros advogam que esta proliferação galopante de tipo de empregos não veio para ficar, dada a gravidade do retrocesso das condições de vida e direitos básicos dos trabalhadores. Consideram a ineficácia de alguns dos novos processos de flexibilização na economia, que por esta razão não têm capacidade para se manter por muito tempo no mercado de trabalho.

Os defensores da perspectiva neoliberal entendem que a flexibilidade é sinónimo de competitividade. Fazem notar que os direitos respeitantes ao trabalho e à protecção social dos trabalhadores constituem um obstáculo ao desenvolvimento de uma economia competitiva. Por isso, propõem um rumo de supressão de direitos e garantias dos trabalhadores, como o salário mínimo, a protecção social, e os contratos de duração indeterminada, entre outros.

Os que se opõem à perspectiva neoliberal, associam a flexibilidade laboral, à limitação da realização pessoal e precariedade do trabalho para a maior parte dos indivíduos que participam em todo este processo. Kovács (2006) por exemplo, entende a flexibilização generalizada do emprego como uma ameaça à qualidade desse mesmo emprego, sobretudo, num contexto de poder sindical enfraquecido e de uma concorrência internacional forte, a indicar para uma drástica redução de custos.¹

De acordo com Cerdeira (2006) é este aumento galopante das formas de trabalho flexíveis que constitui um dos maiores desafios à força sindical actual. Foi através da força de trabalho estável e organizada que os sindicatos retiraram grande parte da sua organização ao longo do séc. XX. O grande desafio dos sindicatos nos actuais processos de trabalho parece ser o de fazer frente à lógica patronal apresentando uma estratégia de participação e cooperação atenta, mas ao mesmo tempo ofensiva. (Cerdeira, 2006)

Em termos de remuneração estratégica, baseada no desenho das competências, os novos Modelos de Gestão de Recursos Humanos apontam para um caminho de redução do salário base e novas características remuneratórias flexíveis que parecem alterar a força da relação das partes contraentes, em que se torna, de uma maneira geral, mais fraco o lado do trabalhador.

Reconhece-se que as remunerações e compensações são um tema estratégico na perspectiva do assalariado, da empresa, do Estado e das economias. Do ponto de vista micro, da organização de trabalho, indica-se que com uma acertada política de remuneração, uma empresa pode encontrar um caminho mais competitivo. Por esta via pode fixar-se com um quadro de pessoal mais motivado que lhe permita uma melhor organização do trabalho, maior qualidade na execução do produto e uma equipa que consiga

¹ Com efeito, se para alguns a passagem para empregos flexíveis é uma oportunidade para o salto para uma melhor situação profissional, para muitos outros trabalhadores é o passaporte para a precariedade, para uma armadilha contratual que os lança numa situação sem perspectivas de desenvolvimento profissional.

alcançar melhor penetração no mercado, cada vez mais difícil de conquistar com a globalização da economia.

A flexibilidade das remunerações começa a ser uma prática cada vez mais desenvolvida nas empresas e tem-se percebido que esta tendência caminha a par com a individualização das relações de trabalho. As remunerações flexíveis revelam-se um sistema complexo, com dificuldades de aplicação prática e de definição conceptual. Nota-se um aumento da implementação de estratégias salariais dinâmicas por parte das organizações de trabalho que começam a apresentar configurações cada vez mais complexas e diversificadas.

Em termos históricos as práticas salariais evoluíram ao longo dos tempos, a partir dos sistemas tayloristas, para formas de medição científica, com metodologias mais ou menos diversas. Baseavam-se em três aspectos fundamentais: a qualificação académica que definia o ponto de partida na organização; o conjunto de tarefas que definia o posto de trabalho e a experiência, variável que progredia no salário a favor do trabalhador e o ajudava a definir a carreira.²

As empresas acabaram por seguir alguns percursos, que não visaram a diminuição do pessoal com a manutenção dos níveis de produção; acabando por criar estratégias de remuneração flexíveis para reduzir os custos fixos. ³Escolhem o caminho da individualização das relações de trabalho, como forma de anular a força negociadora dos trabalhadores na contratação colectiva. A crise sindical que se instala acaba por preocupar alguns Estados que reconhecem a necessidade de forças sindicais com novas ideias e novos processos que representem os trabalhadores nas novas competências criadas pelas organizações.

Releva-se a necessidade de ajudar a organizar as relações laborais e contratuais no trinómio estado-empregador-empregado. Contudo, esta problemática não tem sido fácil para os sindicatos que se têm mostrado pouco ágeis na defesa e enquadramento das novas situações de trabalho no quadro de flexibilidade das relações laborais.⁴

Com este estudo, os nossos objectivos são estudar as transformações económicas e tecnológicas que determinaram a alteração do mercado de trabalho e conduziram à criação de novos modelos de Gestão de

² Actualmente esta variável tem-se alterado muito em termos de ponderação no salário médio dos trabalhadores quando falamos de novas estratégias.

³ É impossível não deixar de referir que emergem no mercado global economias fortes a oferecerem mão-de-obra incomparavelmente mais barata do que aquela que representava o custo médio da mão-de-obra do mundo ocidental.

⁴ É natural, na medida em que os sindicatos são criados a partir da força de trabalho estável e o quadro económico mundial mudou claramente na direcção da individualização das relações de trabalho.

Recursos Humanos. A relação do desenvolvimento destas circunstâncias com a crise sindical que se instala. Pretendemos ainda apreender as novas estratégias salariais praticadas nas organizações.

Neste contexto de introdução crescente de novos conceitos e práticas laborais percebe-se a relevância e pertinência do estudo que pretendemos efectuar. Os novos caminhos parecem revelar a montante e a jusante, uma necessidade de reorganização das relações laborais que para proveito de todas as partes, importa estudar.

De acordo com o que temos vindo a expor levantamos as seguintes questões de relevância para a investigação:

- Que factores provocam a individualização das relações de trabalho e as estratégias de remuneração flexível? Serão os caminhos apresentados adaptados a contratações de curto e longo prazo?

- Que implicação as relações individuais de trabalho levantaram na representação colectiva dos trabalhadores no que concerne ao sindicalismo? Serão os sindicatos capazes de promover respostas a estes novos desafios?

- Quais as novas estratégias salariais que identificamos?

O curso de licenciatura em Sociologia do Trabalho abriu-nos as portas para o interesse nas matérias da organização do trabalho, sobretudo, em termos de Ciência da Administração. A dissertação de mestrado em Sociologia Económica e das Organizações foi um percurso de estudo sobre competências e práticas salariais, onde percebemos a complexidade, actualidade e pertinência do tema despoletando-nos a vontade de a ele voltar segundo novas abordagens e perspectivas mais abrangentes.

2 Metodologia

O primeiro passo será o de fazer o levantamento e análise da bibliografia nacional e estrangeira sobre o tema em análise, ou seja, as transformações económicas e sociais, as metamorfoses do emprego, as estratégias de individualização das relações de trabalho em correlação com a crise sindical e a remuneração flexível. Seguir-se-ão entrevistas exploratórias a especialistas e estudiosos da matéria.

Uma das técnicas de metodologia que pretendemos utilizar será o questionário através da internet com a criação prévia de uma base de dados. Na insuficiência de respostas pode recorrer-se à entrevista pelo telefone. Tentaremos centrar-nos na função dos “comerciais”, por estes apresentarem remunerações flexíveis bastante complexas e diversificadas e sempre de acordo com objectivos pré-definidos.

Como temos a consciência ser muito difícil obter respostas a este tema, o estudo empírico iniciar-se-á mal seja aprovado e registado o projecto de doutoramento.

Depois de, actualizados e redireccionados para o novo tema, pretendemos aplicar os instrumentos e as medidas criadas na dissertação de mestrado, que efectuámos em 2006 no ISEG.

3 Estado de arte

Ao estudarmos as novas configurações do trabalho e do emprego notamos que na actual conjuntura da organização e do mercado de trabalho se desenvolvem diversas formas de trabalho que não se assemelham à clássica estrutura fordista do emprego. Nem a sua duração ou regularidade, nem o tempo de contrato remetem para contextos homogéneos. Criam-se formas de trabalho atípicas que se encontram muito próximas do trabalho subordinado e que juridicamente não se assumem como tal. As novas tecnologias vêm criar quadros de organização de trabalho diferentes, sendo muito do trabalho realizado no exterior da empresa, o que obriga a novas formas de organização do trabalho.

A subcontratação, o trabalho temporário, a externalização e deslocalização da mão-de-obra criam à sociedade e empresas, novos problemas que urge resolver. No século passado e até aos anos setenta, a oferta e procura de trabalho realizava-se entre uma força de trabalho e um emprego socialmente integrado e estável. Esta situação está em clara evolução e instala-se uma crise deste tipo de emprego, que cria desequilíbrios sociais sérios.

A década de oitenta define-se em termos laborais com a passagem da sociedade industrial à sociedade da informação, e a subsequente divulgação a grande velocidade, do conhecimento. Assume-se um novo conceito de produtividade, em que a matéria-prima mais preciosa passa a ser o conhecimento. Troca-se a relação de consumo em massa-produção pela de alta tecnologia versus serviços.

Advoga-se que o colectivo começa a ser substituído pelo individual como um advento de mudança positiva. As empresas reconfiguram-se com este novo quadro de referência criado pelas novas tecnologias e as novas leis do mercado global.

Constatamos agora novas configurações do emprego e este passa a assumir uma identidade mais liberal. Alguns estudiosos começam a questionar-se sobre se o emprego tradicional não estará já ameaçado nos seus principais requisitos e afirmam que os trabalhadores passam cada vez mais a ser encarados como

prestadores de serviços e menos como fornecedores de mão-de-obra. Percebe-se que os serviços se começam a industrializar e a indústria a terciarizar.

A flexibilidade e mobilidade produtiva tornaram-se uma das maiores características da economia moderna. Algumas das novas empresas centram-se em novos princípios reconhecidos como a polivalência, motivação, autonomia e criatividade. A diversidade de formas atípicas de emprego tornou-se uma preocupação que se reflecte em múltiplos estudos. Uns entendem esta multiplicidade como positiva, outros consideram-na uma preocupação relevante por enfraquecer as forças da relação laboral com graves prejuízos para a maioria dos trabalhadores.

Um dos problemas que importa referir nas novas formas de emprego é a dos trabalhadores temporários que em Portugal se classificam de empregabilidade frágil. São normalmente pouco qualificados que só encontram emprego precário, ou reformados que necessitam de um complemento de reforma. Estes trabalhadores apresentam uma capacidade negocial quase nula vendo-se, muitas vezes, obrigados a aceitar condições de trabalho pouco dignificantes. (Cerdeira, 2000)

Encontram-se novas estratégias empresariais para acompanhar a crescente competitividade dos mercados que se traduzem na minimização de custos com os recursos humanos, acabando por manter, apenas, o pessoal que julgam indispensável. Infelizmente as empresas não optam por competir qualitativamente mas antes de forma quantitativa, conseguida sobretudo, à custa da externalização das tarefas e redução dos efectivos.

A pressão para uma intensa flexibilização do trabalho tem a ver com uma economia globalizada onde predomina a lógica financeira e o lucro rápido. Procura-se uma força de trabalho que corresponda rapidamente e a baixo custo às necessidades do mercado. Idealiza-se a empresa flexível e a empresa magra que em si mesma, junta várias formas de emprego. Nota-se que em toda a Europa o emprego flexível tem vindo a aumentar sendo este rumo facilitado por uma força sindical cada vez mais debilitada.

A perspectiva neoliberal anuncia o fim do trabalho assalariado e um novo modelo de trabalho, o que levanta novos problemas com repercussões sociais profundas. A organização de trabalho passa a centrar-se não tanto no trabalho assalariado mas antes em torno de trabalhos e tarefas realizadas por trabalhadores independentes. Estes passam a ser fornecedores de mão-de-obra às empresas, com trabalho independente

ou enquanto prestadores de serviços. Esta situação representa a passagem dos riscos e custos dos empregadores para os indivíduos e para o Estado.

Começa a notar-se que o trabalho tende a perder a centralidade que outrora já ocupou na vida dos indivíduos. A vulgarização das novas tecnologias gera a generalização de um trabalho mais inteligente, em que os trabalhadores necessitam de usar mais as suas capacidades cognitivas e não tanto a força manual.

Percebe-se a emergência de uma pequena elite influente que representa a classe do saber e conhecimento e nota-se uma tendência crescente de uma massa de trabalhadores cujo trabalho tende a deteriorar-se. Desemprego e subemprego tendem a coexistir com o aumento de duração e intensidade do trabalho.

Segundo Kovács (2006) começa a perceber-se uma tendência para a diversificação, heterogeneidade e pouca visibilidade social do trabalho e emprego. Esta autora não defende as teses do fim do trabalho mas antes a difusão de modalidades, muitas vezes precárias, de trabalhos e empregos.

Numa economia de pleno emprego o trabalho não é somente uma forma de produção de riqueza é também uma forma de inserção social. O trabalho faz parte da realidade da vida humana, no entanto, afirma Kovács que nos dias que correm se encontra emergente um modelo de emprego novo que rompe com os cânones *fordistas* da sociedade industrial.

Entende-se a necessidade de equacionar a actividade do Homem segundo novas perspectivas que valorizem os trabalhos que não se integram na esfera mercantil, mas têm uma enorme relevância social, como sejam a participação em actividades socialmente úteis.⁵

O trabalho temporário é gerido de acordo com as necessidades das empresas, mantendo-se através dele um activo de baixo valor disponível no mercado. Esta mão-de-obra é de uma grande heterogeneidade e caracteriza-se por ser periférica, notando-se que estes trabalhadores têm menos autonomia em relação às tarefas, do que os trabalhadores permanentes. (Kovács, 2006)

Perguntamo-nos se os trabalhadores temporários assim se mantêm de forma transitória até entrarem no quadro de uma empresa, ou se vão andando em repetidos ciclos de contratos temporários e de trabalho intermitente, aumentando a sua precarização e a vantagem das empresas com mão-de-obra, sempre barata e

⁵ Flexibilidade, para alguns autores, não tem que ser sinónimo de insegurança e precariedade, podem emergir situações que cruzem o emprego instável com o trabalho interessante e se tornem interessantes para os trabalhadores.

disponível no mercado. Para responder a estas e outras questões, não são aconselháveis as comparações internacionais cujos enquadramentos e realidades são diferentes, no entanto entendemos que encontrar uma resposta para o assunto é de grande oportunidade.⁶

A quantidade e qualidade do emprego, os perfis profissionais, a mobilidade profissional e as possibilidades e exigências de aprendizagem estão em concordância com as estratégias de modernização seguidas por empresas e mercado. Dá-se como certo que a globalização da economia intensifica a concorrência, mas perguntamo-nos, a que preço?

A segurança no emprego apresenta-se com novos rostos, constatando-se a dificuldade crescente de conseguir o emprego de longa duração, o que acarreta novos e grandes problemas sociais. Se, por um lado, isto dá vantagens ao empregador, por outro, faz com que se quebrem algumas normas de confiança e os trabalhadores deixem de acreditar no laço laboral, mesmo nos contratos sem termo, o que não se assemelha como positivo para os resultados da empresa.

A nova organização do trabalho trouxe consigo problemas acrescidos para o lado da contratação colectiva, os sindicatos pouco mudaram a rota para se readaptarem aos novos problemas, provavelmente por dificuldade de oposição eficaz a estes novos caminhos que emergiam. Por sua vez, os trabalhadores abrangidos pelas relações individuais de trabalho e com um enquadramento colectivo que não os defende acabaram por gradualmente se afastar dos sindicatos. O que tornou este laço laboral demasiado fraco reflectindo-se negativamente nas relações laborais.

Ao mesmo tempo que este movimento da organização do trabalho se desloca da lógica colectiva para a individual, começa, em muitas empresas, uma corrente de implementação de hierarquia plana que se faz representar por leques salariais base mais pequenos e alicerçada em diferenças de qualificações médias, cada vez menores, nos seus grupos de trabalhadores.

A sociedade reconhece a necessidade de revitalizar a força sindical, o problema que se levanta é como fazê-lo. Indica-se que os primeiros interessados em seguir um caminho da individualização das relações de trabalho são os empregadores. Este problema agrava-se pelo facto de os sindicatos não terem

⁶ Não se assemelha como verdade que o Taylorismo tenha acabado, ainda que se notem evoluções e reestruturações. Um dos modelos que mais influência tem exercido nas reestruturações das empresas é a *lean-production*. A partir da década de 90 a reengenharia aparece como alternativa ao modelo japonês. Nos processos de reengenharia agrupam-se ao máximo as tarefas, procura-se um aumento de flexibilidade e suprimir desperdícios, a coordenação em vez de ser garantida por quadros intermédios passa a ser assumida a nível local.

sido capazes de acompanhar e enquadrar a defesa dos trabalhos e dos contratos flexíveis, tendo-se abalado a sua credibilidade prática.⁷

A actual representação sindical nas empresas é referida no “Livro Verde”⁸ onde se indica que 64% do total das organizações sindicais abrangem menos de 1000 trabalhadores, o que representa sinais de “forte fragmentação” na contratação colectiva. Neste sentido é curiosa a intervenção do Ministro do Trabalho português, em Abril de 2008, na Assembleia da República. Este elemento do governo afirma que se regista uma grave crise no plano da contratação colectiva reconhecendo-se consequências negativas para a economia e sociedade portuguesa. Assinala o ministro que em 2004 se registaram os mais baixos valores dos últimos vinte anos, tanto em convenções celebradas como em número de trabalhadores abrangidos, tendo-se registado uma quebra de 53% de 2003 para 2004, nas convenções colectivas celebradas, o que é um valor de grande visibilidade.

É interessante atentar no que diz um outro documento, o “Livro Branco das Relações Laborais”,⁹ notando-lhe a sua relevância nos assuntos que aborda relativamente à importância atribuída pelos trabalhadores aos sindicatos. Quando se pensa na importância destas instituições no mundo do trabalho constata-se que mais de 2/3 dos inquiridos não está, nem nunca esteve, sindicalizado, demonstrando uma participação muito reduzida que naturalmente será motivo de preocupação.

Os valores de sindicalização são manifestamente diferentes de acordo com o tipo de contrato de trabalho. Os que apresentam um emprego estável, com contrato sem termo, ou a tempo inteiro apresentam maior nível de sindicalização. Os outros trabalhadores revelam muito pouco interesse por instituições que não os defendem.¹⁰

Acrescenta o “Livro Branco” (2007) que a acção dos sindicatos na segurança do emprego e na qualidade das condições de trabalho se revela importante. Mais afirma, que os trabalhadores se interessam

⁷ O “livro Branco” indica que em 2/3 das empresas não há qualquer representação sindical

⁸ O objectivo do livro Verde é o de recolher, analisar, sintetizar e divulgar informação considerada relevante sobre aspectos fundamentais das relações laborais em Portugal.

⁹ O “Livro Branco das Relações Laborais” é um estudo de especialistas em campos diversos que se constituiu como uma Comissão da responsabilidade do Governo para repensar as questões laborais. Parece-nos um estudo muito importante e sério. No entanto constatamos que é criticado com alguma força e veemência pelas duas grandes centrais sindicais portuguesas. Perguntamo-nos se estas não deviam ter sido, por uma qualquer forma, integradas no estudo, ou chamadas a pronunciar-se sobre algumas matérias, resultando daí um hipotético melhor reconhecimento da sua valia enquanto instrumento de trabalho e reflexão.

¹⁰ É interessante verificar, segundo uma outra perspectiva, que as diferenças entre sexos são marginais, mas o mesmo não se verifica nos escalões etários. Os dois escalões etários onde há maior taxa de sindicalização são o dos 34-49 e 18-25; sendo este último, o de mais baixa sindicalização. É igualmente curioso verificar que os grupos atípicos de emprego revelam uma simpatia menor pela CGTP

pelas questões sindicais, apesar de cerca de 27,3% nunca ter estado sindicalizado. Quanto aos restantes não se assumem como simpatizantes de nenhum dos sindicatos. Um dado interessante é que cerca de 50% dos trabalhadores não reconhece eficácia a nenhum sindicato e 4/5 de todos eles nunca fez greve.

Verifica-se também que 80% das contratações colectivas existem desde a última década, relevando uma fraca renovação neste campo. Se tivermos em conta as revisões das tabelas salariais constata-se que estas não são respeitadas pelas entidades empregadoras.

Quanto ao tempo normal de trabalho efectuado, indica o documento, que é superior ao proposto na regulamentação colectiva. Este dado faz-nos reflectir sobre a questão da flexibilização do trabalho quando se indica que um dos aspectos positivos é o tempo que o trabalhador pode ganhar para si. Pois a verdade é que este dado contraria esta afirmação.¹¹

Adianta-se no “Livro Verde” (Dornelas et.al, 2006) que entre 1998 e 2004, o trabalho nocturno, e ao sábado e domingo, quase que duplicou, o que poderá pôr em causa a melhoria das condições de trabalho. No entender deste ministro do Trabalho (Portal do Governo, 2008) as causas da situação crítica relativa ao movimento sindical devem-se à entrada em vigor do novo *Código de Trabalho* de 2003, aprovado pelo anterior governo reconhecendo como erradas as soluções avançadas por este documento. O governo português de 2004 considerou, por isso, premente, encontrar soluções que ponham fim à crise da contratação colectiva.

Garcia Pereira (2008) chama a atenção para mais um problema relevante levantado pelo novo rumo das novas contratações que é o facto de muito do trabalho que é registado e considerado como independente, é de facto dependente, aparecendo disfarçado de recibo verde. Reforça que o Estado foi o primeiro a implementar esta medida e indica que nunca foi possível, até ao momento, conseguir uma estatística sobre esta matéria.

Um outro assunto que nos interessa estudar são as estratégias remuneratórias e notamos que o novo quadro de trabalho passa a apresentar novas formas de compensação cada vez mais diversificadas que urge estudar. Percebe-se que a forma de remunerar por competências passou a ser praticada em algumas organizações e com algum método. Através deste sistema eleva-se, em algumas economias, a procura de profissionais qualificados.

¹¹ Mais reforça O “Livro verde” que cerca de 50% da população empregada trabalha ao sábado.

Os conhecimentos intensivos obrigam a implementar sistemas de remuneração mais flexíveis, reduzem a estrutura hierárquica e desenvolvem o conceito de competência, alargando para este o antigo conceito de qualificação. Os sistemas de remuneração são uma referência da cultura e estilo de gestão das organizações que ditam o perfil da empresa. (Dutra, 2004)

Actualmente notam-se contínuas mudanças de padrões no comportamento profissional, cultural e organizacional. Para manter a competitividade, as empresas necessitam de modelos diferentes e novas práticas de gestão de forma a se adaptarem às correntes e competitividade externas e globais. Neste sentido a contratação dos trabalhadores tende a realizar-se, não tanto, tendo em conta o posto de trabalho, mas antes o perfil ocupacional em que se enriquecem e ampliam as tarefas de trabalho e onde se valoriza o trabalho em equipa.

Em termos de binómio salarial empregador/empregado a dependência económica, estrita, do trabalhador perante o empregador quebra-se devido à emergência de mecanismos de segurança social que criam formas de protecção para o desemprego, a doença, invalidez e morte. Esta situação veio, neste ponto, fortalecer e compensar o lado do trabalhador na contratação, o que se revelou de grande importância em termos de estratégia dos Estados com vista ao equilíbrio social das forças das partes contraentes da relação de trabalho.

Considera-se que hoje o maior desafio da Gestão de RH é a gestão do sistema de recompensas que importa alinhar com os objectivos estratégicos da empresa. Parece identificar-se que empregados mais qualificados e bem pagos são trabalhadores mais satisfeitos, mais motivados e mais produtivos.

Entende-se que com maior produtividade individual, uma organização consegue obter melhores resultados, ou pelo menos, idênticos aos que conseguiria com mais trabalhadores, menos qualificados e menos bem pagos. É curioso notar que alguns estudiosos assinalam como um erro, considerar que custos salariais mais baixos constituem uma enorme vantagem competitiva. (Câmara, 2006) Pois, através destas políticas restritivas as empresas deparam-se com a falta de motivação, empenho e consequente quebra produtiva.

As empresas parecem apresentar cada vez mais a tendência para aplicar os salários variáveis e estudos de remuneração recentes, elaborados em Portugal, indicam que os benefícios representam 12,6% a 29,7% do total da retribuição dos trabalhadores. Acrescenta-se que esta percentagem tende a aumentar nos

cargos mais elevados. Estes são indicadores curiosos, que nos permitem perceber a parte média variável dos salários que se pratica actualmente em Portugal e a sua representação significativa.

Ao estudar as questões salariais é relevante ter a percepção do peso da massa salarial nas organizações de trabalho. Esta representa em média, segundo Milkovich (2008) cerca de 50% do total dos custos, em algumas indústrias do tipo financeiras, de serviços, educação e ligadas aos governos. Mas este indicador é de mera referência, pois o autor indica que os custos salariais variam com as diferentes organizações. De toda a maneira serve como alusão para perceber o seu peso em alguns sectores.

Segundo o autor de *Compensation*, nos EUA há uma grande diferença entre o salário e remuneração, *salary* e *wage*, sendo que o salário é algo calculado anualmente, mais rígido e que tem a ver com a legislação laboral regulamentada – *Fair Labor Standards ACT- FSLA*, enquanto a remuneração apresenta uma versatilidade muito mais ampla, reforçada por culturas organizacionais próprias. (Milkovich, 2008).

Como afirmámos as estratégias salariais variam e nota-se que em Portugal existe uma política de secretismo relativamente às remunerações dos trabalhadores, pouco aplicada numa série de outros países. Esta prática parece revelar-se pouco pertinente e eficaz, na medida em que tudo se acaba por saber e muitas vezes de forma distorcida. Considera-se inútil não revelar as políticas salariais, e esta opção pode tornar-se em fonte de conflito directa dentro de qualquer organização. (Câmara, 2006)

Do ponto vista estritamente técnico, importa referir que a principal componente da remuneração total é sempre a remuneração base, pois esta é a que representa o salário mensal ou horário, a partir do qual se faz o cálculo da remuneração do trabalhador. (Chiavenato, 2005) Os outros componentes são os incentivos e os benefícios.

A remuneração fixa esteve bem adaptada, ao início do século XX, como forma de compensar o trabalho repetitivo e rotineiro dos trabalhadores e de acordo com uma época de estabilidade económica que não retrata os dias de hoje.

Os mitos antigos da definição salarial foram o tempo de casa, a lealdade e a formação escolar. No entanto, com a remuneração variável os critérios para determinar os salários alteram-se começando a aparecer novas variáveis nas práticas dos cálculos salariais. Para as práticas recentes, verificam-se agora os resultados, a criatividade, a inovação, o espírito empresarial e a iniciativa, entre outros. (Chiavenato, 2005)

Os principais modelos de remuneração variável são os planos de bonificação anual, a distribuição das acções pelos trabalhadores, a participação em resultados, a remuneração por competências e a distribuição de lucros. Indica-se que na remuneração por competências, o trabalhador polivalente acaba por levar a melhor.

Nos novos sistemas remuneratórios há uma questão que a entidade empregadora tem que levar em linha de conta no enquadramento das leis laborais. Por vezes a legislação levanta entraves legais a determinadas práticas salariais variáveis, o que é, na maioria dos casos, uma vantagem social. (Câmara, 2006)

Do ponto de vista do empregador, a remuneração variável exige uma aplicação atenta para que não se torne em remuneração básica e de direitos adquiridos quando não é isto que se pretende. De contrário a lei tornará em fixo o que a empresa queria como variável, contrariando a sua vontade. Conclui-se que as leis laborais continuam a contrariar algumas das tendências de flexibilidade nas empresas e no mercado.

Uma questão que se nos assemelha relevante é que a remuneração não deve ser apenas uma troca pela força de trabalho prestado à empresa. É necessário que não se perca de vista o problema da melhoria da qualidade de vida do trabalhador. Nesta pendência é importante a posição dos Estados e das forças sociais.

Nos anos oitenta houve duas preocupações em termos de políticas salariais, uma foi o acréscimo de flexibilidade, outra a individualização da remuneração, mas em termos práticos o aspecto mais sonante foi a mistura de salário variável com o fixo. A parte fixa do salário compensa o trabalhador pelo tipo de competência colocada ao dispor da organização e que é previamente acordada com a empresa enquanto a parte variável tem a ver com desenvolvimento de projectos, objectivos e competências específicas. Se o valor base é demasiado baixo e não compensa o esforço, inicia-se a procura de outro emprego fora da organização pela parte do trabalhador, tendo em conta, naturalmente, a oferta de trabalho.

Do ponto de vista da estratégia da remuneração para reter indivíduos de elevado desempenho, sem perder a equidade interna, indica-se que a organização deve estabelecer uma remuneração que esteja de acordo com o que cada um realiza. Este pressuposto cria um problema à organização que é o dos trabalhadores começarem a executar, apenas, o que se lhes paga baixando automaticamente o nível de produção. Bilhim (2006) afirma que segundo alguns estudos, 75% dos trabalhadores não consideram justo o

pagamento baseado na realização, o que representa um valor bastante elevado e determina a pertinência do estudo da variabilidade dos salários baseado neste requisito.

Se o programa de remunerações que se pretende desenhar aspira a ser equitativo e competitivo, do ponto de vista interno e externo, é preciso que se conheçam duas áreas: os postos de trabalho da empresa e os mercados em que a empresa opera. Os postos de trabalho ¹² devem ser avaliados e estudados segundo critérios a definir antes de estabelecer a relação entre eles. Pelo que, se torna importante o estudo de mercado das remunerações que é factor relevante na administração salarial. Uma pergunta que sempre se deve colocar nesta questão é o que ganham os outros.

A análise comparativa dos salários quer do ponto de vista interno quer externo, é sempre fundamental. Também o recrutamento e selecção se assemelham de grande relevância, pelo que importa que sejam bem definidos os seus principais requisitos.

A parte da remuneração que não é garantida, chamada de variável pode ser ou não recebida pelo trabalhador. A quantidade a receber pode ser definida por uma série de procedimentos que pode ser de determinada periodicidade ou ocorrência pontual, e deve indicar-se quais os trabalhadores que podem atingir esse tipo de remuneração e os seus valores.

Todas as partes envolvidas devem acompanhar os problemas e vantagens da remuneração variável e estar informadas sobre a sua natureza. É necessário definir-se se é de longo ou de curto prazo, sendo que a de curto prazo ocorre ao longo de um ano e está normalmente relacionada com o resultado do ano. A de longo prazo varia normalmente ao longo de cinco anos e é mais apropriada a altos executivos.¹³

A entrega de recompensas pode ser efectuada de três maneiras diferentes que são a pecuniária, em acções, ou de qualquer outra forma em que possa haver uma atribuição de propriedade. Em termos indicativos podemos referir que é comum que altos executivos recebam o equivalente a um ano de salários em acções, ou mesmo valores superiores. (Rimsky, 2005)

¹² Muitos autores corrigem o termo de posto de trabalho para “potencial de acção, por o entenderem mais adequado à nova realidade. Conf. Margarida Chagas Lopes in *Estratégia das Qualificações*; Editora Celta; Oeiras; (1995)

¹³ Este prazo mais alargado tem a ver com o facto de ser mais fácil aos executivos manipularem o resultado de um ano do que o de três ou cinco anos.

Quanto aos valores das remunerações entende-se que nenhuma empresa tem necessidade de pagar mais do que o que se pratica no mercado aos seus trabalhadores, pois isso representaria um desperdício, mas poderá fazê-lo em relação a alguns por questões de conveniência e estratégia.

Por razões práticas, a fim de aferirmos como se podem aplicar os salários variáveis, verifiquemos a recta do salário indicada por Rimsky (2005) referente a um salário variável:

$$Y = A + BX_1 + CX_2 + DX_3 + EX_4$$

A letra Y representa o salário na sua totalidade, A é a quantidade fixa do salário obtida pela regressão múltipla de B, C, D e E, e os coeficientes de X (1, 2, 3 e 4) representam a parte variável do salário. Os coeficientes de X serão determinados pela empresa, de forma estratégica.

As competências dos recursos humanos e a cultura organizacional devem ajudar, com pertinência, a definir o ambiente de trabalho e os resultados líquidos da empresa. Parte-se do princípio de que as pessoas são únicas, diferentes do capital e da tecnologia. Representam a grande mais-valia da organização do trabalho, numa época em que a qualificação e o conhecimento podem marcar a grande diferença para a longevidade¹⁴ e competitividade do negócio.

Evidencia-se perante o que dissemos que parece fundamental envolver as pessoas na estratégia da empresa e na sua planificação. É importante planear o trabalho a partir dos pontos de contacto com os clientes e não efectuar um planeamento fechado de secretária, pois, a fim de controlar erros de percepção interna, o *feedback* externo é fundamental. Além disso, a dedicação, motivação e satisfação dos trabalhadores são fundamentais, pois quanto maior a participação destes aspectos no processo de trabalho, maior se indica que será o resultado produtivo.

As empresas devem pensar em vários sistemas remuneratórios e não num único sistema por organização, na medida em que se devem articular diversos tipos de contrapartidas, de forma coerente, com os objectivos estratégicos da empresa. É importante não esquecer que há uma espécie de harmonia entre o tipo de candidato a atrair e a qualidade de compensação a atribuir.

Os trabalhadores têm tendência a seguir os estímulos do efeito das compensações. É importante que estas estimulem comportamentos adequados e dissuadam os menos próprios. Torna-se fundamental que as

¹⁴ Lembramos que uma empresa pode tornar-se rapidamente muito competitiva, altamente apetecível em termos dos negócios da bolsa, mas o seu percurso de vida está prestes a chegar ao seu termo. Pelo que a longevidade é um a outra realidade que importa ter em consideração e que obriga a diferentes análises e ponderação.

recompensas estimulem desafios mais arrojados dentro da organização, incentivando os trabalhadores a assumir mais responsabilidades e empenho na organização para o envolvimento em objectivos mais elevados.

Quanto à aplicação das práticas remuneratórias, a opção que deve ser tida em conta, quando se desenha um sistema de recompensas é por um lado, a equidade interna e externa, por outro, a definição da parte fixa e variável da remuneração. Convém definir se vamos optar por remunerar a função ou a competência. É necessário escolher-se entre um sistema igualitário ou elitista e decidir se vamos remunerar acima ou abaixo da média salarial do mercado. Deve ainda pensar-se se as recompensas¹⁵ são pecuniárias ou não monetárias. Por fim, é preciso definir se a solução é divulgar ou fazer segredo da política salarial, ainda que uma política transparente seja em nosso entender mais apelativa, vantajosa e menos geradora de conflitos internos.¹⁶

Em termos de opção estratégica das práticas remuneratórias importa perceber as principais vantagens e desvantagens de algumas delas. Relativamente às recompensas baseadas na função deparamo-nos com uma remuneração racional, objectiva e sistematizada mas que não leva em linha de conta aspectos que nos parecem de importância relevante. Tais como ter em conta a natureza do negócio, o ciclo de vida da organização e serem pouco adaptadas a organizações de pequena dimensão.

Na organização do trabalho por habilidades, uma outra forma de remunerar no sentido da individualização, todos partem do mesmo nível e vão subindo por cada nova habilidade adquirida. É um sistema mais caro e de duração mais limitada, no entanto, cria uma mão-de-obra mais flexível. Permite a formação cruzada e controla o absentismo e abandono da organização por haver um acompanhamento mais directo do trabalhador. Outra vantagem do sistema de remuneração baseado nas habilidades é que requer menos supervisão e aumenta o controlo do trabalhador sobre a sua remuneração, já que, antecipadamente sabe as novas habilidades que vai adquirir e os valores de remuneração que pode atingir. Os aspectos menos positivos deste sistema é que pode fazer subir os custos com a remuneração e formação, sem aumento correspondente da produtividade, se não for muito bem acompanhado e controlado. Mais, se não forem usadas todas as habilidades adquiridas há desperdícios objectivos de tempo.

¹⁵ Note-se que associamos recompensa à parte variável da remuneração e salário à parte fixa.

¹⁶ Para grandes estruturas é importante perceber se os sistemas de remuneração se centralizam no DRH, ou se o seu cálculo e definição é descentralizado na empresa.

O Modelo de Competências começa a ser muito divulgado, e praticado com alguma regularidade, pelo que importa perceber o seu funcionamento. De acordo com Neise Deluiz (1995) o Modelo de Competências caracteriza-se pela flexibilidade, pela possibilidade de se transferir de funções com facilidade, e pela polivalência. Os conhecimentos desenvolvidos devem ter uma utilidade prática e imediata, notando-se uma evolução do conceito de “qualificação profissional” para o da “competência”. A qualificação aparece mais ligada à hierarquia das profissões, e a competência mais ligada à prática profissional e à estratégia e objectivos.

Janayana Silva (www, n.d.) defende três tipos de competências diferentes: competências conceptuais, técnicas e interpessoais. As competências conceptuais são conhecimentos que podem ser reconhecidos pelos conhecimentos teóricos da profissão e pelos conhecimentos organizacionais. As suas componentes são as qualificações, a formação profissional, a experiência profissional e as capacidades cognitivas do sujeito, sejam analíticas ou estratégicas. Temos como indicadores: a pós-graduação, licenciatura ou outro complemento de formação académica, a formação interna ou externa, a experiência profissional e os conhecimentos tácitos. Nos conhecimentos organizacionais podemos identificar a capacidade para planear as tarefas, a estratégia individual, a adaptação aos objectivos da missão, os conhecimentos da estrutura organizacional, onde se verifica se os indivíduos conhecem os diferentes departamentos e as suas respectivas missões. As competências conceptuais são do domínio do conhecimento e conceitos teóricos necessários à profissão.

Competências técnicas, têm a ver com o domínio dos métodos de trabalho como a gestão do tempo, verificando se o colaborador sabe ou não estabelecer prioridades, se é cooperante, ou individualista, ou se, pelo contrário, concentra as tarefas sem lhe dar seguimento competente. Competências técnicas são também o domínio das ferramentas de trabalho que se reflectem no conhecimento dos produtos, no domínio dos processos de execução e na inovação de produtos e formas para realizar o trabalho.

Competências interpessoais dividem-se em capacidades e atitudes, comunicação e criatividade. As capacidades podem ser de chefia, de relacionamento ou de adaptabilidade. As capacidades de chefia determinam se o colaborador exerce a chefia de forma democrática ou autoritária. O relacionamento testa a capacidade para trabalhar em equipa e a adaptação à cultura da empresa. A comunicação e criatividade revelam se o colaborador é um facilitador em relação a tudo o que é preciso comunicar aos outros colegas, ou, pelo contrário, retém ou passa informações erradas.

A gestão de competências representa uma mudança no sentido da responsabilidade e autogestão dos funcionários. É preciso que a chefia reconheça a competência do funcionário que na maior parte das vezes não a conhece bem. É importante saber que, nestes conceitos, não há que levar em linha de conta tudo o que o funcionário faz, mas as habilidades que devem ser fomentadas, protegidas ou mesmo diminuídas.

Alguns aspectos positivos do Modelo de Competências são a valorização do trabalho que se apresenta mais intelectualizado, complexo e motivante, dadas as novas tecnologias, a reorganização do trabalho e o inerente aumento de qualificações. Os domínios cognitivos tornam-se mais elaborados e o trabalhador mais polivalente, por necessidade e imposição da empresa. Alguns aspectos negativos são a intensificação e desprofissionalização, como consequência de uma polivalência ilimitada que decorre da supressão dos postos de trabalho, e do reagrupamento de tarefas. Com esta consequência negativa, acresce a ansiedade, o stresse e relações de trabalho inseguras. (www, Janayana, n.d.)

O Modelo de Competências representa uma viragem em direcção a uma maior responsabilização e autogestão dos trabalhadores, que como já afirmámos, nem todos são capazes de acompanhar, pois exigem-se neste caso qualidades intrínsecas aos trabalhadores. A implementação dos sistemas de remuneração por competências requer alterações no modelo e estilo de gestão, ao mesmo tempo que este novo modelo funciona como catalisador das mudanças

a implementar. O Modelo de Competências está muito ligado a um modo novo de Gestão e a novas estratégias salariais.

Desde a década de 90 (www, Tartuce, 2004) a qualificação, ainda que sem unanimidade na dimensão do conceito e seus índices, tem ganho terreno no contexto da flexibilização do trabalho e como forma de solução para os problemas das relações individuais de trabalho. Preocupam-se com as qualificações, as empresas, o Estado e os sindicatos.

Jorge Carrilho (1996) entende a qualificação como um conjunto de habilidades, conhecimentos, criatividade e responsabilidades que os trabalhadores precisam para os seus postos de trabalho. Acrescenta-lhe um último atributo que é a cultura empresarial corporativa. Esta cultura verifica-se através da colaboração entre trabalhadores, grupos, equipas de trabalho, níveis hierárquicos, práticas interdepartamentais e pela participação activa dos trabalhadores nos processos de produção.

O mesmo autor, sobre a actual qualificação, desqualificação ou requalificação, defende que o problema se encontra relacionado com as estratégias empresariais, com os mercados externos e internos, e também com o tempo em que se processa a introdução de quaisquer reestruturações que a este nível se façam. Neste novo quadro de qualificações as escalas de medição são menos importantes, orientando-se mais para a aprendizagem e menos para a educação e escolaridade. Centra as qualificações de acordo com três posicionamentos diferentes: os atributos do indivíduo, as exigências do próprio posto de trabalho e a estratégia organizativa. A definição dos conceitos de qualificação e competência não são pacíficos. Vemos que Tartuce (www, 2004) entende a qualificação como um termos mais amplo e que Janayana (www, n.d)) ao contrário de Tartuce entende a qualificação como uma componente das competências conceptuais. Constatamos sem dúvida uma evolução dos dois conceitos para formas mais dinâmicas.

O plano de remunerações, na generalidade, deve ser ligado à realização notando-se a possibilidade de o implementar de várias formas. Um dos caminhos é ligá-lo à realização individual, outro à execução da equipa de trabalho. Há ainda a possibilidade de ligar o plano de remunerações à unidade de negócios ou à realização do trabalho na empresa, como um todo.

Quando falamos de planos de remuneração variável, em equipa, as normas e parâmetros alteram-se relativamente às anteriores. Aqui, é importante que os trabalhadores usem as suas competências e sinergias para conseguirem melhores objectivos. Nesta situação deve optar-se por privilegiar a cooperação e diminuir a competição, portanto, todos os membros são remunerados da mesma forma.

Na remuneração por equipa, quando se estabelecem diferenças salariais, elas são para remunerar por um mínimo, o que normalmente faz com que os outros se esforcem para que todos cumpram os objectivos. Este sistema de remuneração, se bem aplicado é muito importante pois reforça a coesão do grupo. As desvantagens são as diferenças entre as prestações individuais no grupo que podem levar à desmotivação dos mais aplicados, posto que os valores são iguais para todos. (Bilhim 2006)

Já falámos aqui em remuneração dinâmica que importa uma lógica complexa e activa de construção salarial, no entanto, em qualquer que seja o sistema remuneratório é indispensável não perder de vista o que se perspectiva obter através do salário: uma motivação e um objectivo. Interessa, então, atentar numa série de condições psicológicas, económicas e técnicas que remetem para as conhecidas teorias das necessidades de Maslow. Em consonância com este autor e esta teoria será pertinente reflectir em como as pessoas se motivam para trabalhar e atingir um objectivo.

Uma arquitectura de salário dinâmico apresenta-se sobre a forma de um salário dividido em duas partes distintas. Uma parte fixa de qualificação ao nível do salário e uma outra parte variável, também chamada de salário de performance ou bónus. (Weiss, 2005)

Para os empresários a introdução de novas formas de remunerar parece responder a necessidades de controlar os custos do trabalho a fim de implementar avanços nos sistemas de remuneração flexível. É sabido que os diversos países da Europa têm formas de remuneração diferentes, no entanto, o caminho da flexibilidade tem-se vindo a acentuar cada vez mais. Assim, é muito importante que se reflecta sobre o facto de este novo caminho de remunerações poder representar novas formas de unir as partes intervenientes nas organizações de trabalho, ou apenas um reforço unilateral da parte do empresariado. (Ponzellini, 1992)

A questão das remunerações apresenta algumas abordagens contraditórias que variam com os autores, o tipo de actividade que se enfoca e o modelo de produção. Vejamos, por exemplo, que para Hipólito (2002) a gestão de elevado desempenho, muito ligada à individualização das contratações, está a fomentar o aparecimento de um desempenho difícil de imitar e que torna as pessoas imprescindíveis. Este autor entende que feliz será a organização que consegue ter trabalhadores dificilmente substituíveis. Enquanto isso, Rimsky (2005) afirma que ninguém é insubstituível, o que representa caminhos e interpretações diversas com estratégias diferenciadas. Esta segunda estratégia parece prender-se com o facto de muitos dos empregadores preferirem uma força de trabalho que responda de imediato, com facilidade e a baixo custo, aos requisitos e pretensões de mercado.

Há um problema relevante na precarização seguida pelas empresas e que indica que os prazos curtos de contratação podem ser responsáveis por uma acção não motivante, pois a motivação parece implicar uma relação a longo prazo. Nestes casos, de contratação curta, podemos assistir a acções de implicação, pela parte dos trabalhadores, mas não de motivação. Com este caminho podem perder as empresas, em quantidade e qualidade de trabalho, e os trabalhadores ao nível da remuneração, não ficando afinal nenhuma das partes a ganhar. (Rimsky, 2005)

No que respeita a remunerações, um dado que o “Livro Verde” (Dornelas, et.al., 2006) indica é que em 2003, 49,9% dos trabalhadores tinham como média de salário base efectivo, o salário mínimo nacional.¹⁷ Esclarece, também, que entre 1998 e 2003 a diferença entre o ganho e a remuneração de base foi de 57% o que pode indicar que os salários se estão a fixar com parcelas variáveis muito elevadas e parcelas baixas de remuneração base.

Constata-se que, em Portugal, a escolarização se revela uma variável positiva no cálculo do salário. Reforça o estudo do “Livro Verde “ (Dornelas, et.al., 2006) que ser detentor de um bacharelato ou de uma licenciatura altera bastante o nível de remunerações. Será interessante reflectir na diferença entre o ganho e

¹⁷Esta informação parece-nos claramente interessante para confrontar com outro tipo de estatísticas, nomeadamente as da economia paralela que podem permitir uma triangulação de dados, em que nos podemos aperceber de uma realidade diferente. Ainda assim, apesar de não termos chegado a estes dados, a situação parece-nos preocupante.

o salário base que aumentou 108% entre 1994 e 2003, tendo sido esta subida mais pronunciada na segunda metade desta década.¹⁸

Kovács, et.al. (2006) refere que hoje se reconhece a crise nos modelos de trabalho. Esta crise manifesta-se na redução do emprego estável e a tempo inteiro, a favor da difusão de uma enorme variedade de formas de trabalho flexível, sintetizando, desta forma, a enorme variedade de tipos de trabalho que actualmente se difundem. Também indica, esta autora, que alguns vêm como positivo este novo caminho que acaba por facilitar a vida aos trabalhadores tornando-os mais autónomos, mais virados para a tarefa, e com mais tempo para a vida familiar. No entanto, lembra que quando parte do emprego é desregularizada a qualidade do mesmo pode tornar-se ameaçada. Esta análise da autora parece-nos de extrema importância e entrecruza-se de forma transversal na problemática que pretendemos estudar. (Kovács, et.al, 2006)

Trabalho é um conceito efémero e de perfil diferente do emprego que se estende no tempo e se apresenta com normas mais definidas e permanentes. Esta interpretação é muito importante para a definição dos conceitos a trabalhar percebendo-se a diferença entre o conceito de trabalho e o conceito de emprego.

Note-se a importância de Weiss (2005) não aceitar como nova a criação de um trabalhador individualizado de forma positiva, polivalente, autónomo e capaz de se ocupar de qualquer tarefa, mas antes, um trabalhador com forte elevação do stresse diário no seu trabalho. Esta realidade parece tornar o cenário de alguns novos modelos de trabalho, preocupante a vários níveis.

Aqui apresentámos os problemas centrais sobre os quais gostaríamos de nos vir a debruçar no nosso estudo e a forma como os pretendemos vir a abordar. O nosso objectivo é aprofundar a reflexão de forma a encontrar respostas pertinentes às questões que indicámos. A actualidade do tema é um dos nossos grandes desafios e conscientemente uma das nossas grandes dificuldades.

¹⁸ Dornelas, António (coordenador), Antonieta Ministro, Fernando Ribeiro Lopes, Maria da Conceição Cerdeira, Pedro Galego e Sílvia Conduto Sousa. Prefácio de José António Vieira da Silva, Ministro do Trabalho e da Solidariedade Social; (2006); Livro Verde sobre relações laborais; 1ª Edição Abril; s.l.

5 Cronograma de desenvolvimento da tese

1º Ano

Meses	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre
Pesquisa e análise bibliográfica				
Elaboração ou reformulação do quadro teórico				
Recolha e análise da informação empírica				
Redacção da tese				

2º Ano

Meses	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre
Pesquisa e análise bibliográfica				
Elaboração ou reformulação do quadro teórico				
Recolha e análise da informação empírica				
Redacção da tese				

3º Ano

Meses	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre
Pesquisa e análise bibliográfica				
Elaboração ou reformulação do quadro teórico				
Recolha e análise da informação empírica				
Redacção da tese				

Bibliografia

- ALMEIDA, Fernando Neves (1996) *Avaliação de desempenho para Gestores*, Lisboa: McGraw-Hill.
- ALMEIDA, Paulo Pereira e Glória Rebelo (2004) *A Era da Competência – Um novo paradigma para a Gestão de Recursos Humanos e o Direito do Trabalho*, Lisboa: Editora RH.
- ALMEIDA, Victor, (2000), *A comunicação Interna na Empresa*; s.l: Praxis Editora.
- ASPERGER, Christian e Philippe Van Paris (2004) *Ética Económica e Social*, Porto: Edições Afrontamento.
- BILHIM, João Abreu de Faria (2006) *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, em 2ª Edição, Lisboa: ISCSP.
- CAETANO, et.al. Equipa do Dinâmia (1999) *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos* Estudos e análise nº 20, Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- CÂMARA, Pedro B. (2006) *Os sistemas de recompensas e a gestão de Recursos humanos* em 2ª Edição revista e aumentada, Lisboa: Publicações D. Quixote.
- CARVALHO, José Eduardo e Francisco M Rocha, Coordenação: Maria Manuel Valadares Tavares (2006) *Novo paradigma da gestão de recursos humanos para o séc. XXI*, Colecção Manuais, Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- CARRILLO, Jorge (1996) *Flexibilidad e calificacion en la nueva encrujijada industrial*, nº 137, Out./Dez, Espanha
- CASCÃO, Arcindo dos Santos Ferreira (2004) *Entre a Gestão de Competências e a gestão do conhecimento*, Lisboa: Editora RH.
- CASCÃO, Ferreira e Namércio Cunha; (1998); *Gestão de Competências – Novas perspectivas na gestão de recursos humanos*; Edições IP-AM; Porto
- CEITIL, Mário (2006) *Gestão de recursos Humanos para o séc. XXI*, Lisboa: Edições Sílabo.
- CEITIL, Mário (2007) *Gestão e Desenvolvimento de Competências*; 2ª reimpressão, Lisboa: Edições Sílabo.
- CERDEIRA, Maria da Conceição, et.al (2000) *Novas Modalidades de Emprego*, Lisboa: Edição Ministério do Trabalho.
- CERDEIRA, Maria da Conceição (2004) “Relações laborais e emprego”, *Sociologia* nº 12, Porto Alegre: Dez. 2004
- CHIAVENATO, Idalberto (2005) *Gestão de pessoas*, 2ª Edição revista e actualizada, Brasil: Editora Campus.
- CHIAVENATO, Idalberto (2006) *Recursos humanos: o capital humano das organizações*, 8. ed. – 3. Reimpr. – São Paulo

Comissão do Livro Branco das Relações Laborais, *Livro Branco das Relações laborais*, (2007) Coordenação Editorial do Gabinete do Ministro do Trabalho e da Solidariedade Social, Lisboa: Edição do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social

DIAS, José Duarte (2006) *Criar valor através das pessoas* 1ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo.

GOMES, Duarte (2002) *Cultura Organizacional – Comunicação e Identidade*, Coimbra.

HIPÓLITO, José Monteiro (2001) *Administração salarial* São Paulo: Editora Atlas S.A.

HIPÓLITO, José Monteiro (2002) “*Remuneração por competências: recompensando o desenvolvimento e a contribuição do profissional - Modelos alternativos de gestão da remuneração consideram transformações no cenário empresarial e a nova dinâmica de actuação dos profissionais*”, Brasil: Revista FAE Business, Nº 3 Setembro.

KOVÁCS, Ilona et. al. *Flexibilidade do emprego riscos e oportunidades* (2005), Oeiras: Celta Editora.

KOVÁCS, Ilona; (2002), *As metamorfoses do emprego*, Oeiras: Celta Editora.

KOVÁCS, Ilona e Juan José Castillo, (1998), *Novos Modelos de Produção*, Oeiras: Celta Editora.

KOVÁCS, Ilona et.al (2006) *Flexibilidade e crise de emprego: tendências e controvérsias*, Socius Working Papers Nº 8, Lisboa: ISEG-UTL.

LOPES, Margarida Chagas (1995) *Estratégia das Qualificações* Oeiras: Editora Celta.

LOPES, Margarida Chagas e Aquiles Pinto (1999) *Competitividade, Aprendizagens e Soluções Pedagógicas*, Oeiras: Celta Editora.

LOUREIRO, Joaquim Luís (2003) *Gestão do Conhecimento*, Portugal: Centro Atlântico.pt.

MACHADO, Artur da Rocha (2006) *Organizações - Introdução à gestão e desenvolvimento das pessoas*, (s.l.) Editora Autonomia 27

MERCIER Samuel (2003) *A ética nas empresas*, Porto: Edições Afrontamento.

MILKOVICH, George T e Jerry M. Newman (2008) *Compensation*, 9ª Edição, Singapura: McGraw Hill.

MONIZ, António Brandão et. al. (1997) *Evolução das Qualificações e das Estruturas de Formação em Portugal*, Sacavém: Instituto do Emprego e Formação Profissional IEFP.

NAVAZA, Carlos López e M. Ángeles López Cabarcos (2007) *Empresas valiosas*, Porto: Editorial Vida Económica – Editorial SA.

NEVES, José et.al. (2006) *Manual de Competências pessoais e instrumentais – teoria e prática*, Lisboa: Edições Sílabo.

PERETTI, Jean-Marie (2004) *Ressources Humaines* , 3ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo

RIMSKY, Tolo M (2005) *Administración de la remuneración total*, Lisboa: McGraw-Hill/Interamericana Editores SA.

RODRIGUES, Maria de Lurdes (2002) *Sociologia das Profissões* 2ª Edição, Oeiras: Celta Editores.

ROMAN, Bernard (2006) *Bâtir une Strategie de Rémunération* Paris: Editions Dunod.

SEIXO, José Manuel (2004) *Gestão do Desempenho*, Mafra: Lidel Editora.

WEISS, Dimitri et al (2005) *Ressources Humaines*, 3ª Edição, Paris: Editions D'Organisations.

INTERNET:

ÁVILA, Giovani Manso e Raquel Borba Balceir “ *A Gestão de pessoas para o profissional do conhecimento*” Departamento de Engenharia Civil – EE/UFRJ - Prog. de Engenharia de Produção – COPPE – UFRJ

<http://www.portal.univ.ufrj.br/portal/data/documento/storeddocuments>

Acesso 08-08-07

CARVALHO, Elsa; “*Gestão por competências...Uma abordagem do passado ou do futuro?*”

<http://www.mercerhr.pt/summary.jhtml/dynamic/idContent/1154370>; acesso em 12-11-2004

DELUIZ, Neise (1995) “O modelo de competências profissionais no mundo de trabalho e da educação”;

[www.http://senac-br/informativo/BTS/Boltec273.htm](http://www.senac-br/informativo/BTS/Boltec273.htm); acesso em 16-11-2004

DORNELAS, António (coordenador), Antonieta Ministro, Fernando Ribeiro Lopes, Maria da Conceição Cerdeira, Pedro Galego e Sílvia Conduto Sousa. Prefácio de José António Vieira da Silva, Ministro do Trabalho e da Solidariedade Social; (2006); “*Livro Verde sobre relações laborais*”; 1ª Edição Abril; s.l.

DUTRA; Joel Souza; et. al; *Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do sector de telecomunicações*; http://www.anpad.org.br/rac/vol_04/dwn/rac-v4-n1-jds.pdf; acesso 12-11-2004

FERREIRA, Mourão ; (2007) ; “*O futuro do Direito do Trabalho*”, por Rildo,

www.opiniojuridica.adv.br , acesso em 30-04-2008

GARCIA; Lenise Aparecida Martins (n.d.) “*Mas o que são afinal competências e habilidades*”

www.http://geomundo.com.br ; acesso em 4-01-2009

Jornal Avante (2008) Nº 1801 de 5 Junho, Lisboa

LOPES, Manuel Carlos Domingues “*Remuneração por Habilidades e Competências; Uma Abordagem Estratégica na Atração, Retenção e Gestão de Talentos*”, www.janelaWeb.com/digitais/lopes2.html; acesso em 8-8-2007

MAIA, Kramer Rodrigues “*Gestão de pessoas por competências: Um estudo no CEFET-RN*”

– Bel. Em Administração – Hab. em Gestão de Organizações pela Faculdade de Natal

http://mai1.falnatal.com.br:8080/revista_novala3_vl/artigo_6.php acesso em - 04-09-07

MUNHOZ, Dércio Garcia “*Importância estratégica da massa de salários*”
www.unb.br/face/eco/eventos/papers/dercio-garcia-munhoz-2006.pdf. acesso em 8 de Agosto de 2007

NARA, Luciene Rocha (Mestranda) e Fernando Fidalgo (Orientador) “*Processo de Individualização e desenvolvimento de competências. Implicações para a formação e qualificação do trabalhador*”;
www.ced.ufsc.br ; acesso em 01-04-2008

PASTORE, José (2005) “*Relações Trabalhistas*”
<http://www.josepastore.com.br/artigos/relacoestrabalhistas/258.htm> , acesso em 25-04-2008

PFEFFER, Jeffrey, *A equação do sucesso*, <http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes/ed49te-ge1.html>;
acesso 12-11-2004

Portal do Governo, “*Intervenção no debate parlamentar sobre contratação colectiva*”
<http://www.portugal.gov.pt> , acesso em 01-04-2008

RESENDE, Énio “*Considerações que sugerem uma profunda revisão dos conceitos, valores, prioridades e práticas de administração de cargos e salários*”; [www.http://ENIORESENDE.br](http://www.ENIORESENDE.br) , acesso em 3-07-2008

SANTOS, Viviane Ramos Lima “*A remuneração dos executivos brasileiros*”
www.uva.br/cursos/graduacao/ccs/administracao/pagi-gest/artigos/monografia_viviane.pdf Acesso 8-08-07

SILVA, Janayana; Lara; Marlene Bulher da Silva “*Avaliação de desempenho no modelo de gestão por competências: uma experiência de utilização*”
http://www.psicologia.com.pt/artigos/ver_artigo_licenciatura.php acesso em 09-08-2007

Site da CGTP; 24 Fev. (2008) CGTP; Portugal; acesso em 27-04-2008

VAZ, Elcio Elionei de Pauli; “*Gestão de salários e as mudanças na forma de remuneração nas empresas*”
Curso de Administração – Universidade Tuiuti do Paraná
www.utp.br/tuiaticenciacultura.br , acesso 9-08-2007

TARTUCE, Gisela (n.d.) “*Algumas reflexões sobre a qualificação do trabalho a partir da sociologia francesa do pós-guerra*”, Educ. Soc., Campinas vol 25, n.87, pp 353-378, Maio/Ago 2004,
<http://www.cedes.unicamp.br> , acesso em 6-2-2009

Outros:

LARANJEIRA, Sónia Guimarães (2004) «*Transformações na realidade do trabalho no Brasil e em Portugal*», Sociologias nº 12, Porto Alegre

Público, Domingo 3 de Agosto de 2008 “*Lei do Trabalho é boa, mas fiscalização não compensa*”.

LEMISTRE, Philippe (1999) «*Evolutions des salariés avec l'ancienneté, Formation au travail*»;
Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche sur les Ressources : Humaines et L'Emploie ; Toulouse

LORENZ, Eduard et Antoine Valeyre (2004) «*Les formes d'Organisations du travail dans les pays de L'union européenne*» Document de Travail nº 32 , s.l.

PONZELLINI, Anna Maria, September (1992); “*Innovation in pay policies between industrial relations and the management of human resources*”; The International Journal of Human Resource Management 3.2.; s.l.

RODRIGUES, Jácome Iram e José Ricardo Ramalho (1998) “*Sindicalismo na Inglaterra e no Brasil , Estratégias diante das novas formas de Gestão da Produção*”; Revista S. Paulo em perspectiva; v. 12, nº 1; pp. 142-153; São Paulo