

contrapartida deste reconhecimento reside no facto de um Director-geral poder responsabilizar-se, mais ou menos completamente, pelas grandes opções estratégicas no domínio social e dos recursos humanos.

Apoiando-se nesta eventualidade, alguns sociólogos prevêm uma parcelização da Função, que se repartirá pelos diferentes níveis da hierarquia, assistindo-se, de algum modo, a uma fragmentação.

É mais verosímil e mais dinâmico perspectivar uma consciencialização dos quadros, assumindo e compreendendo progressivamente que, para além das suas responsabilidades habituais, eles têm a cargo o desenvolvimento e o futuro das pessoas que lhes estão vinculadas.

J.-M. PERETTI, recenseando metodicamente todos os aspectos da Função, serve a empresa actual. Na continuidade da escrita, sobre um grande tema contemporâneo e renovado, há qualquer coisa de sedutor.

O conjunto dos profissionais, com as suas imperfeições, as suas esperanças, as suas ambições, o caminho que lhes resta percorrer, e as pessoas, que não exercendo esta actividade, se sentem porém e de algum modo tocadas por este domínio vital, podem aqui encontrar um suporte sólido, um guia, uma clarificação segura.

Hubert VAN EECKHOUT,
Director dos assuntos sociais
do sector «Papier-Bois» da *St-Gobain*
Membro da comissão de Redacção
da revista «*Ressources Humaines*».

Índice

PRIMEIRA PARTE – A FUNÇÃO PESSOAL

Capítulo 1 – O desenvolvimento da função Recursos Humanos . . . 29

Secção 1. A emergência da função pessoal	30
§ 1. Desde a Origem até 1945	30
§ 2. Os trinta gloriosos	34
Secção 2. A função pessoal perante a crise	39
§ 1. Os desafios	39
§ 2. As ideias	42
§ 3. Uma nova abordagem da função	43
Secção 3. Os desafios do futuro	44
§ 1. Os desafios tecnológicos	45
§ 2. Os desafios sociais	46
§ 3. Os desafios da regulamentação	48
§ 4. Os desafios económicos	48
§ 5. As lógicas da gestão de <i>Recursos Humanos</i>	50

Capítulo 2 – A função «Recursos Humanos» 53

Secção 1. O conteúdo da função	54
§ 1. Gestão administrativa do pessoal	54
§ 2. A gestão do pessoal e dos custos	55

§ 3. A formação	56
§ 4. O desenvolvimento social	56
§ 5. A informação e a comunicação	57
§ 6. A melhoria das condições de trabalho	58
§ 7. As relações sociais	58
§ 8. Consultadoria à hierarquia na gestão do pessoal	59
§ 9. As relações externas	59
Secção 2. O «mix do pessoal»	59
§ 1. A análise do clima social	59
§ 2. As missões actuais	62
§ 3. O mix do pessoal dos anos 90	63
§ 4. Para uma gestão qualitativa dos recursos humanos	67
§ 5. A afectação do tempo do director de RH	68
Secção 3. A gestão estratégica dos recursos humanos	69
§ 1. A metodologia estratégica	69
§ 2. Cultura e projecto da empresa	69
§ 3. Performance económica e desenvolvimento humano	73
Capítulo 3 – A logística da função	75
Secção 1. A informatização	76
§ 1. Sistema de informação do pessoal	76
Secção 2. Os parceiros da DRH	80
§ 1. Os prestadores de serviços em Recursos Humanos	81
§ 2. Os organismos especializados	84
§ 3. A Inspeção de Trabalho	84
§ 4. Publicações e documentação	85
Secção 3. A organização da DRH	86
§ 1. A DRH no organograma	86
§ 2. O organograma da DRH	87
§ 3. Os postos de trabalho	87
Capítulo 4 – A auditoria social	95
Secção 1. Metodologia da auditoria social	95
§ 1. Características da auditoria social	96
§ 2. A actividade do auditor	97
§ 3. A investigação preliminar	100
§ 4. A análise do balanço social	102
§ 5. O relatório de auditoria	106
Secção 2. As missões	108
§ 1. Auditoria de conformidade	108
§ 2. Auditoria de eficácia	110
§ 3. Auditoria estratégica	115
§ 4. Os referenciais	116

Capítulo 5 – As pessoas	121
Secção 1. O efectivo da empresa	122
§ 1. Noção de efectivo	122
§ 2. Estrutura do efectivo	127
§ 3. Os quadros	131
Secção 2. Diferenciação dos estatutos	132
§ 1. Contratos de duração determinada e indeterminada	132
§ 2. Trabalho a tempo parcial	135
§ 3. O trabalho no domicílio	137
§ 4. Inserção dos jovens (estágios, aprendizagem, contratos específicos)138	138
§ 5. O trabalho temporário	140
§ 6. Subcontratação interna e externa	143
§ 7. Metamorfoses do emprego	145
Secção 3. Evolução dos efectivos	146
§ 1. Os movimentos	146
§ 2. Acompanhamento da evolução	147
§ 3. O emprego no Balanço Social	150
Anexo — Capítulo 1 do Balanço Social	152
Capítulo 6 – Os empregos	157
Secção 1. Análise e descrição de funções	158
§ 1. O processo de análise e descrição de funções	158
§ 2. A monografia da função	161
§ 3. Quadro de empregos	165
Secção 2. A evolução dos empregos	166
§ 1. A evolução quantitativa	166
§ 2. A evolução qualitativa	168
§ 3. Classificação Nacional de Profissões (CNP)	168
§ 4. O quadro previsional dos empregos	169
Secção 3. A auditoria dos empregos	170
§ 1. Auditoria de produtividade	171
§ 2. A auditoria estratégica do emprego	172
Capítulo 7 – Políticas de emprego	173
Secção 1. A adaptação a curto prazo	173
§ 1. O equilíbrio qualitativo e quantitativo	174
§ 2. A procura do equilíbrio	175
§ 3. As variações sazonais	176
§ 4. Os picos de trabalho	177
§ 5. As reduções de actividade	178
§ 6. A regulação do absentismo	180

Secção 2. A adaptação a médio prazo	183
§ 1. A gestão previsional dos efectivos	183
§ 2. O ajustamento dos recursos às necessidades	187
§ 3. Os planos sociais	188
§ 4. Incentivos à criação de empresas	190
§ 5. O «outplacement»	191
Secção 3. Estratégia de emprego	192
§ 1. Identificação das opções estratégicas	192
§ 2. Componentes de uma estratégia de emprego	193
§ 3. Teste da estratégia de emprego	195
§ 4. Os modelos de gestão previsional do emprego a longo prazo	196

Capítulo 8 – Recrutamento e Integração 199

Secção 1. O processo de recrutamento	200
§ 1. A manifestação da necessidade de recrutamento	201
§ 2. Análise	201
§ 3. A definição da função	202
§ 4. A prospecção interna	202
§ 5. A procura de candidaturas externas	203
§ 6. A triagem das candidaturas	204
§ 7. O questionário de recrutamento	206
§ 8. Entrevista	211
§ 9. Os testes	212
§ 10. A decisão	214
Secção 2. A procura de candidatos	216
§ 1. As candidaturas espontâneas	216
§ 2. Os pequenos anúncios	218
§ 3. Os fóruns de emprego («Job Conventions»)	220
§ 4. A aproximação directa	221
§ 5. Outros tipos de procura	222
Secção 3. Acolhimento e integração	222
§ 1. Os procedimentos de acolhimento	223
§ 2. O acompanhamento da integração	224
Secção 4. A auditoria do recrutamento	226
§ 1. O custo do recrutamento	226
§ 2. Os custos de adaptação	228
§ 3. As missões da auditoria do recrutamento	230

Capítulo 9 – A carreira na empresa 233

Secção 1. A apreciação do desempenho	234
§ 1. Os objectivos da avaliação	234
§ 2. A avaliação dos operários, dos empregados e dos técnicos	236
§ 3. A avaliação das chefias	240
§ 4. A avaliação dos quadros	241
§ 5. Implementação e balanço dos sistemas de avaliação	244
§ 6. A detecção dos potenciais	246

§ 7. O balanço profissional individual	248
§ 8. O balanço de competências	249

Secção 2. Gestão e pilotagem de carreiras	252
§ 1. As fileiras de promoção	252
§ 2. As políticas de promoção	253
§ 3. A pilotagem de carreiras	254
§ 4. Os topos da carreira	255

Secção 3. As saídas	255
§ 1. As modalidades de saída	255
§ 2. A saída individual dos quadros	260
§ 3. Auditoria da saída voluntária	262

TERCEIRA PARTE – OS SALÁRIOS

Capítulo 10 – Massa salarial 267

Secção 1. Salário	268
§ 1. Pirâmide de remunerações	268
§ 2. Fixação do salário	270
§ 3. Salário mínimo nacional	272
§ 4. Negociações salariais e contratos colectivos de trabalho	275
§ 5. Pagamento	277
Secção 2. Complementos da remuneração	279
§ 1. Horas extraordinárias	279
§ 2. Prémios de antiguidade (diuturnidades)	279
§ 3. Prémios e gratificações	281
§ 4. Regalias complementares	283
§ 5. Obras sociais	285
Secção 3. Segurança social	286
§ 1. Noção	286
§ 2. História	287
§ 3. Evolução em Portugal	288
§ 4. Quotizações da Segurança Social	289
§ 5. Subsídio social de desemprego e subsídio de desemprego	292
§ 6. Comparações internacionais	293

Capítulo 11 – Qualificação e desempenho 299

Secção 1. Salário de qualificação	299
§ 1. A operação de qualificação	300
§ 2. Os métodos de avaliação	301
§ 3. As novas classificações	309
§ 4. A tabela de salários	311
Secção 2. Salário de desempenho	315
§ 1. Salário ao rendimento e remuneração aleatória	315
§ 2. Os aumentos individualizados	319
§ 3. A avaliação do desempenho	321

Capítulo 12 – A política de remunerações	323
Secção 1. O controlo da massa salarial	325
§ 1. Os factores de evolução da massa salarial	325
§ 2. A evolução em nível e em massa	328
§ 3. A evolução a curto prazo	332
§ 4. Os instrumentos de simulação	334
Secção 2. As políticas salariais	336
§ 1. Flexibilidade e individualização	336
§ 2. Orientações de uma política salarial	341
§ 3. A negociação salarial	343
§ 4. Elaboração e implementação de uma estratégia salarial	345
Secção 3. A auditoria das remunerações	347
§ 1. Auditoria de conformidade	347
§ 2. Auditoria de eficácia	350
§ 3. Auditoria estratégica	354

QUARTA PARTE – O DESENVOLVIMENTO SOCIAL

Capítulo 13 – O investimento formação	363
Secção 1. A política de formação	364
§ 1. O responsável da formação	364
§ 2. A análise das necessidades	366
§ 3. As escolhas	369
§ 4. O plano de formação	371
§ 5. Acordos sobre a formação profissional	372
§ 6. Comparações europeias	377
Secção 2. O acompanhamento da formação	379
§ 1. A gestão da formação	379
§ 2. O quadro de indicadores de gestão da formação	381
§ 3. O custo da formação	382
§ 4. A avaliação da formação	383
§ 5. A formação no Balanço Social	386

Capítulo 14 – Investir na segurança e na melhoria das condições de trabalho	389
Secção 1. A segurança	390
§ 1. Os riscos financeiros	390
§ 2. A análise dos acidentes de trabalho	392
Secção 2. A acção sobre as condições de trabalho	395
§ 1. As condições ambientais físicas do trabalho	395
§ 2. Esforço físico e esforço mental	398
§ 3. As grelhas de análise das condições de trabalho	400
§ 4. O exame das condições de vida no trabalho	406

Secção 3. A acção sobre o conteúdo do trabalho	408
§ 1. A crítica da organização científica do trabalho	408
§ 2. As novas fórmulas de organização do trabalho	411
§ 3. A condução do processo das alterações	414

Capítulo 15 – A gestão do tempo

Secção 1. A duração do trabalho	418
§ 1. O período normal de trabalho	418
§ 2. O horário de trabalho	419
§ 3. Período de funcionamento	421
§ 4. Férias e repouso	421
§ 5. Comparações Internacionais	424
Secção 2. As políticas de organização do tempo de trabalho	425
§ 1. Aumentar a flexibilidade	425
§ 2. Individualizar	426
§ 3. Desenvolver a utilização dos equipamentos	428
§ 4. A auditoria da organização dos tempos de trabalho	433

Capítulo 16 – As Relações Sociais

Secção 1. As relações sociais de trabalho	440
§ 1. O sistema de representação consagrada na Constituição da República Portuguesa	440
§ 2. Participação dos trabalhadores	443
§ 3. O papel dos Sindicatos e a sua participação	447
§ 4. As Comissões de Trabalhadores	451
§ 5. As associações patronais	457
Secção 2. A negociação na empresa	458
§ 1. As modalidades da negociação colectiva	458

Capítulo 17 – Informação e comunicação na empresa

Secção 1. Informação descendente	466
§ 1. Apresentação da empresa	466
§ 2. Imprensa da empresa	469
§ 3. Reuniões com o pessoal	474
Secção 2. Informação ascendente	477
§ 1. Inquéritos de opinião	477
§ 2. Grupos de concertação	483
§ 3. Expressão directa dos assalariados	486
Secção 3. As políticas de informação e comunicação	489
§ 1. A elaboração e a definição das políticas de informação e comunicação	490
§ 2. A implementação das políticas de informação e comunicação	496
§ 3. As práticas das empresas	498
§ 4. Conclusões	500

Bibliografia	501
---------------------	-----