

## **Impacto da Contratação Colectiva nas Práticas de Gestão de Recursos Humanos. Um estudo sobre o impacto do CCT celebrado entre a Aresp e a Fesaht em empresas do concelho de Setúbal**

Maria da Graça Couto  
[mgze@netvisao.pt](mailto:mgze@netvisao.pt)  
ESCE-IPS

### **Resumo**

Do lado da oferta turística, e num cenário de competitividade e mudança, surgem novos desafios que as empresas terão de enfrentar. A negociação de normas de regulamentação colectiva que permitam melhorar a competitividade destas empresas, e ao mesmo tempo, a qualidade e segurança do emprego é uma questão crucial que se coloca aos actores organizacionais, nomeadamente aos Gestores de Recursos Humanos, no âmbito das suas práticas.

O objectivo do estudo é proceder à análise do impacto do Contrato Colectivo vigente, celebrado entre a Aresp e a Fesaht, nas práticas de Gestão de Recursos Humanos nos estabelecimentos abrangidos por este contrato colectivo, no concelho de Setúbal.

Pretende-se evidenciar em que medida os empresários deste sector e os Sindicatos se preparam para a negociação, para conseguirem ser mais competitivos, ou para garantirem o emprego, o que fica clausulado, e de como os Gestores alinham essas normas com as práticas de Gestão de Recursos Humanos.

A metodologia adoptada consiste na revisão da literatura e análise documental, não sendo possível neste trabalho apresentar os resultados obtidos uma vez que o mesmo se insere no âmbito de uma tese de mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, que se encontra em fase de preparação.

**Palavras chave:** Negociação Colectiva, Gestão de Recursos Humanos, Turismo, Estratégia, Competitividade

### **Introdução**

Em sede do mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, e no âmbito da unidade curricular de Projecto em Gestão de Recursos Humanos, foi objecto de avaliação da mestranda, a elaboração de um projecto da tese a desenvolver em segundo ano de formação, tendo o projecto incidido sobre a temática do Impacto da Contratação Colectiva nas Práticas de Gestão de Recursos Humanos, um estudo sobre o impacto do Contrato Colectivo de Trabalho (CCT) celebrado entre a Associação da Restauração e Similares de Portugal (Aresp) e a Federação dos Sindicatos de Alimentação, Bebidas, Hotelaria e Turismo de Portugal (Fesaht), em empresas do concelho de Setúbal, reflectindo este trabalho a pesquisa teórica efectuada nesse âmbito.

Do lado da oferta turística, e num cenário de competitividade e mudança, surgem novos desafios que as empresas terão de enfrentar. A negociação de normas de regulamentação colectiva que permitam melhorar a competitividade destas empresas, e ao mesmo tempo, a qualidade e segurança do emprego é uma questão crucial que se coloca aos actores organizacionais, nomeadamente aos gestores de recursos humanos, no âmbito das suas práticas, tendo os actores no âmbito da negociação, a vantagem de passarem do plano de sujeitos passivos de prescrições normativas, a participantes do desenho da prescrição.

O objectivo geral da investigação consiste em produzir contributos para a compreensão do impacto, ou a eficácia do CCT celebrado entre Aresp e Fesaht, sobre as práticas de gestão de recursos humanos nos estabelecimentos de restauração e bebidas do concelho de Setúbal, cujo plano sectorial estratégico nacional aponta práticas de excelência do capital humano para o desenvolvimento do sector, sem olvidar que muitos destes estabelecimentos são microempresas, e que o gestor de recursos humanos é o empresário, ou mesmo a chefia operacional.

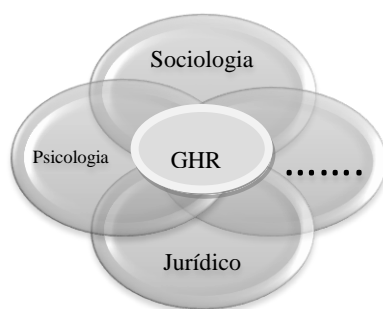
A metodologia adoptada consiste na revisão da literatura e análise documental, e o desenvolvimento do estudo tem subjacente a discussão da problemática, onde se procede a uma análise crítica da literatura relevante, a que se seguem as conclusões e bibliografia.

### **Intersecções de conceitos e práticas na Gestão de Recursos Humanos**

Discutir a problemática do impacto da contratação colectiva nas práticas de gestão de recursos humanos, apela não só ao recurso de conceitos e práticas de gestão de recursos humanos e de sociologia do trabalho, mas também aos conceitos e práticas jurídicas que emergem desta problemática. De acordo com Neves e Gonçalves (2009), as práticas de gestão de recursos humanos são actividades actuais e em funcionamento, observáveis e experienciadas pelos sujeitos ao invés das políticas de gestão de recursos humanos que são as intenções organizacionais declaradas sobre a forma de gerir as actividades de gestão de recursos humanos. Guest e Zing, cit in Almeida (2008) defendem que a conceptualização necessária à gestão de recursos humanos deve ser cada vez mais ancorada num abarcado conhecimento das ciências sociais. Não se pretende contender com maturidade científica da disciplina, mas sim dinamizar neste contexto, a sua abertura ao diálogo e às sinergias interdisciplinares.

Esta intersecção interdisciplinar constitui uma vantagem enriquecedora e nesse sentido Dornelas (2000) sufraga que o estudo destas relações faz apelo a conceitos diversos, que contribuem para a compreensão de aspectos com que a gestão de recursos humanos está confrontada. Bilhim (2002) considera que na gestão de recursos humanos encontramos conceptualizações interdisciplinares, que não enfraquecem a sua posição, e onde até se reconhece um papel estratégico, tendo relevância tal complexidade nos problemas que constituem a agenda de investigação e de trabalho do pesquisador e do gestor de recursos humanos. Fernandes (2001) advoga que o direito do trabalho pode ser valorizado no quadro das funções da Gestão, oferecendo ao empregador a previsibilidade, esquemas de referência, critérios e fundamentos para ligar as relações de trabalho ao negócio da empresa, ao que acrescentamos, uma âncora para o planeamento e a estratégia. Nesta interdisciplinaridade não ficam indiferentes os actores. Lima (2004), *cit in* Silva (2007) sustenta que o leque dos actores construtores das relações laborais, são também actores económicos, sociais políticos e culturais, e a sua acção acolhe, fornece e incorpora as influências deste conjunto de níveis. É também à luz desta problemática de intersecções que consideramos ser interessante salientar que os períodos em que se divide a negociação colectiva coincidem com idênticos períodos da evolução política, económica e social do país, o que parece demonstrar que a negociação colectiva não só se encontra fortemente condicionada pela situação política, económica e social, como concomitantemente actua sobre esta.

Figura n.º1- Intersecções de conceitos e práticas na gestão de recursos humanos



### **Algumas características da contratação colectiva em Portugal**

A aprovação da Constituição da República, implicou a vitória ideológica do princípio da Liberdade Sindical e por outro lado definiu um conjunto de direitos, liberdades e garantias, e de direitos e deveres económicos, sociais e culturais que moldam o quadro legal aplicável e se aplicam directamente às relações de trabalho. Segundo o Livro Branco das Relações Laborais

(MTSS, 2007: 85), “as relações laborais na empresa constituem, em Portugal, um domínio de claro predomínio da posição patronal e de escassa influência dos sindicatos e de outras formas de representação colectiva dos trabalhadores na empresa”. Freire (2008) realça a dinâmica da acção negocial, ou seja, os seus resultados, sendo que a contratação colectiva continua a abranger o maior número de trabalhadores, sendo grande o impacto ao nível das tabelas salariais. Ferreira e Henriques (2006), partilham a ideia de que as actuais tendências de transformação e de crise do mundo do trabalho ilustram o paradoxo emergente da concorrência de modelos sócio - laborais, onde o velho paradigma do industrialismo clássico, convive com o paradigma onde a sociedade de informação e do conhecimento convive com a sociedade da exclusão e da desintegração social, e onde a dimensão colectiva de trabalho convive com o neoindividualismo das relações laborais. Perdem espaço e centralidade as convenções colectivas, ganham espaço as negociações informais e interpessoais ancoradas na promoção da autonomia individual, espelhadas nas modalidades de contratação precária. Estanque (2005) adianta ainda que assistimos ao aumento da atipicidade laboral, com trabalho precário, desregulamentação dos direitos laborais, pobreza, desemprego, sub-emprego, o que conduz a várias consequências, nomeadamente à fragilização da acção colectiva, resultante da crescente precariedade, tendo como consequências uma notória redução dos níveis de participação sindical. Almeida *et al* (2008) preconizam que uma das características estruturais do sistema de negociação colectiva português é o facto de este ter vindo a ser atravessado por um conjunto de bloqueios expressos na ineficiência dos instrumentos de regulamentação colectiva de trabalho. Quer o desemprego, quer o emprego precário estão a generalizar-se, levando as periferias sociais a engrossarem-se e a constituir aquilo que Castel (2009) denomina de precariado. Vaz (1997) questiona mesmo se estamos perante uma nova organização do mercado de trabalho ou se deveremos considerar que estas novas formas de trabalho são transitórias e que estes trabalhadores acabarão por ser integrados a tempo inteiro e por tempo indeterminado. Estanque (2005) advoga que só não existem tantos conflitos como há algumas décadas atrás, porque cada vez mais se combinam poderes despóticos com aceitação e resignação, que impõem uma suposta paz laboral, fundada no medo e na dependência do trabalhador. Kovacs (2006) refere ainda que o actual contexto da competição é favorável ao protagonismo do discurso da racionalização flexível, que exerce influência sobre as práticas referentes às novas formas de organização do trabalho. No entanto, adianta, devem ser investigadas as situações reais de trabalho referentes aos mais diversos aspectos, tais como: o

conteúdo, o ritmo e carga de trabalho, o tipo e o grau de autonomia e de participação nas decisões, as possibilidades de aprendizagem e as oportunidades de promoção no contexto das chamadas novas formas de organização do trabalho. A Comissão Europeia lançou em 2006 o Livro Verde Modernizar o Direito do Trabalho para Enfrentar os Desafios do Século XXI, partindo dos desafios resultantes da globalização e das exigências da competitividade, pressupondo, que os modelos tradicionais do contrato de trabalho e da relação de emprego, não são viáveis para o futuro, pelo que se preconiza a necessidade de uma reflexão sobre a forma de flexibilizar ainda mais as relações laborais e introduzir o conceito de flexisegurança. No actual contexto em que vivemos, são várias as argumentações sobre a competitividade e a produtividade, ressurgindo regularmente a perspectiva de os direitos no trabalho constituírem um obstáculo a esses objectivos, sendo sobrevalorizados.

### **O impacto da contratação colectiva na Gestão de Recursos Humanos**

Em 1999 foi lançado pela Organização Internacional do trabalho (OIT) o conceito de Trabalho Digno, o qual integra quatro componentes, emprego, protecção social, direitos dos trabalhadores e diálogo social. Estes temas são também centrais na gestão de recursos humanos, atenta a pesquisa realizada por Neves e Gonçalves (2009), e para a contratação colectiva, são temas que devem ser considerados como direito fundamental no quadro dos princípios e valores da OIT.

De acordo com Leitão (2000) a negociação colectiva constitui uma garantia de equidade e de igualdade na fixação de condições de trabalho, designadamente remuneratórias, e concomitantemente para o estabelecimento de uma concorrência equilibrada entre empresas de um mesmo sector. Refere ainda a autora que a contratação colectiva é uma fonte de inovação e de renovação de normas reguladoras das relações laborais, em que as partes, directamente envolvidas nessas relações têm a oportunidade de as desenhar, atentos os seus interesses, pelo que devemos cotejar com as diferentes formas de aprendizagem. A evolução das relações laborais no seio das empresas, à luz do desenvolvimento de novas estratégias de gestão dos recursos humanos, constitui um tema de confronto de posições entre os analistas das relações laborais. Para Cerdeira (2004) é consensual a ideia de que as relações laborais estão num processo de transformação, desde há pelo menos duas décadas, por pressão da emergência de um novo paradigma tecnológico e de acréscimo da competitividade internacional, bem como da globalização económica. Ainda de acordo com Cerdeira (2004) os autores focalizam o problema

da centralidade do papel dos sindicatos e da negociação colectiva na evolução actual das relações do emprego. Para alguns autores, a passagem de modelos tradicionais de gestão de recursos humanos para a adopção de modelos estratégicos, e tem como consequência diminuir a influência da negociação colectiva e dos sindicatos na regulação das relações sociais no seio das empresas (Kessler, 1993, *cit in* Cerdeira, 2004). Também há quem defenda que práticas de gestão de recursos humanos mais pró-activas foram desenvolvidas em empresas com maiores níveis de sindicalização (Larouche, 1996, *cit in* Cerdeira, 2004). Mas será que as transformações tecnológicas, culturais, económicas e as exigências da flexibilidade, põem em causa os sistemas de relações laborais conflituais?

Focalizando agora um pouco mais no tema central deste estudo, a pesquisa empírica deve avaliar se os conteúdos desenvolvido na contratação colectiva em apreço, podem ter impacto sobre a gestão de recursos humanos nas organizações onde são aplicáveis, ou seja, qual a sua eficácia. Marques (2004) preconiza que a evolução da função de gestão de recursos humanos em Portugal está muito associada à persistência dos modelos tradicionais de gestão, existindo diferenças entre as práticas de gestão de recursos humanos que as empresas afirmam introduzir e os impactos destas práticas nas empresas. Não podemos também neste estudo perder de vista que cada gestor operacional é um gestor de recursos humanos da sua equipa de trabalho, uma vez que estamos perante empresas de pequena dimensão. De acordo com Fernandes e Lima (2004) a alteração dos conteúdos que abrangem os instrumentos de regulamentação colectiva, não pode ser desligada da situação resultante das mudanças que surgem em termos de organização do trabalho e em termos de gestão de recursos humanos. Não obstante alguns autores, nomeadamente Fernandes e Lima (2004) constatarem que no âmbito dos contratos colectivos os aspectos pecuniários continuam a sobrepor-se aos aspectos que contribuem directa ou indirectamente para a melhoria das condições de trabalho, Cerdeira (2004) sustenta que a partir da década de 90, assiste-se a um acréscimo ligeiro do número de convenções de empresa e à dinamização da negociação colectiva de temas não exclusivamente pecuniários. Assim, cerca de 20% das convenções publicadas anualmente têm vindo a rever matérias não apenas salariais. De acordo com a mesma autora, por pressão e iniciativa patronal, os temas mais frequentemente renovados têm a ver com as classificações profissionais, temas sobre os quais, os actores sociais centram os conflitos postos pelas transformações tecnológicas e organizativas, seguindo-se por ordem decrescente, a duração

do tempo normal do trabalho e adaptabilidade de horários, (20,2%); férias, faltas e descanso semanal (13,6%) e protecção na maternidade e na paternidade (10,7%).

O CCT celebrado entre a Aresp e a Fesaht está publicado no Boletim de Trabalho e Emprego nº28 de 29 de Julho de 2004, tendo sido revisto face à actualização de tabelas salariais, obrigando, por um lado, as empresas representadas pela associação patronal signatária e, por outro, os trabalhadores ao seu serviço representados pela associação sindical signatária, e subsequentemente todos os outros que podem ser abrangidos por via de uma portaria de extensão. Trata-se de um instrumento bastante extenso, repartido por 128 cláusulas, assim ordenadas:

- CAPÍTULO I - Âmbito, classificação, vigência e revisão - 1ª a 4ª
- CAPÍTULO II- Admissão, aprendizagem, estágio, carteira profissional e contrato de trabalho-5ª a 11ª
- CAPÍTULO III- Quadros e acessos - 12ª a 15ª
- CAPÍTULO IV- Direitos, deveres e garantias das partes-16ª a 21ª
- CAPÍTULO V- Poder disciplinar - 22ª a 32ª
- CAPÍTULO VI- Duração do trabalho - 33ª a 46ª
- CAPÍTULO VII- Suspensão da prestação de trabalho-47ª a 72ª
- CAPÍTULO VIII- Retribuição-73ª a 93ª
- CAPÍTULO IX- Cessação do contrato de trabalho-94ª a 101ª
- CAPÍTULO X - Igualdade, maternidade, paternidade e condições específicas-102ª a 110ª
- CAPÍTULO XI- Segurança social-111ª
- CAPÍTULO XII- Serviços sociais e de saúde-112ª a 117ª
- CAPÍTULO XIII- Actividade sindical na empresa - 118ª a 122ª
- CAPÍTULO XIV- Disposições finais e transitórias-123ª a 128ª

De acordo com Bilhim (2002), a gestão de recursos humanos no essencial integra hoje temas tradicionais como as técnicas de recrutamento e selecção, formação e desenvolvimento, gestão do sistema de recompensas, relações de trabalho, higiene e segurança, análise de funções, a gestão do desempenho, planeamento e gestão de carreiras, a comunicação interna, a gestão administrativa, e temas mais estratégicos como acções destinadas à comunicação interna, gestão

da cultura organizacional, a construção de organizações que aprendem. Não obstante no contrato colectivo em apreço não encontramos referências directas a matérias tais como formação profissional, avaliação de desempenho, entre outras, encontramos alguns exemplos de novas tendências, tais como questões ligadas à igualdade na actividade profissional por parte de homens e mulheres, e questões que se ligam à maternidade e à paternidade, não obstante esses conteúdos duplicarem os normativos prescritos no Código do Trabalho.

Alguns estudos efectuados, nomeadamente de Torkington e Perdigão (2003) sufragam que os trabalhadores da restauração consideram crucial o domínio de línguas estrangeiras. Será que o prémio de conhecimento em línguas que consta na cláusula 81º do contrato colectivo vem colmatar *per si* esta exigência? Outras questões podem ser suscitadas desde já no âmbito da formação, tais como, qual a ênfase das novas tecnologias na restauração, que necessidades de formação profissional ou que necessidades formativas no âmbito da higiene e segurança alimentar.

### **Enquadramento da contratação colectiva no âmbito do Código do Trabalho**

Consagra o art. 1º do Código do Trabalho (CT), que os instrumentos de regulamentação colectiva de Trabalho constituem uma das fontes específicas aplicáveis ao Direito do Trabalho. O n.º1 do art. 2º do CT distingue que “os instrumentos de negociação colectiva podem ser negociais ou não negociais”, definindo desde logo que “os instrumentos de regulamentação colectiva de trabalho negociais são a convenção colectiva, o acordo de adesão e a decisão de arbitragem voluntária.” As convenções colectivas podem surgir por contrato colectivo, que é a convenção celebrada entre associação sindical e associação de empregadores; acordo colectivo, a convenção celebrada entre associação sindical e uma pluralidade de empregadores para diferentes empresas e por fim o acordo de empresa, a convenção celebrada entre associação sindical e um empregador para uma empresa ou estabelecimento. Na prática, as normas prescritas num CCT condicionam directamente o conteúdo dos contratos individuais no duplo sentido de que preenchem os pontos deixados em claro pelas partes e, sendo de carácter imperativo, substituem-se às condições individualmente contratadas que delas divirjam.

De acordo com Gomes (2009) a quebra nas taxas de sindicalização resulta de muitos factores, nomeadamente a expansão do trabalho atípico, a desconfiança perante a vida política, a que os



Sindicatos andam inelutavelmente associados e do sistema jurídico português, encontrando-se no CT várias regras que constituem desincentivos à filiação. A primeira, prende-se com o facto do sindicato só representar trabalhadores subordinados, sendo a segunda, para este autor, a discricionariedade na extensão de portarias de extensão, uma vez que impede os sindicatos de conservarem algumas vantagens do resultado da negociação para os seus filiados. Dispõe o art. 496º do CT que a convenção colectiva obriga o empregador que a subscreve ou filiado em associação de empregadores celebrantes, bem como os trabalhadores ao seu serviço, que sejam membros de associação sindical celebrante. Trata-se do princípio da filiação. No entanto, uma das novidades deste Código consiste no art. 497º, que consagra uma excepção ao princípio da filiação. Ainda para Gomes (2009:98) os trabalhadores não filiados podem optar pela convenção que mais lhes agrada, utilizando este autor a imagem de que “é como o trabalhador filiado estivesse reduzido ao prato único e o não filiado pudesse escolher o menu à carta”, imagem que assenta bem na temática em apreço, e que também nos remete para reflexões de como são geridas estas situações em pequenas empresas da restauração e que impacto é que as mesmas têm para os trabalhadores.

### **Características gerais do sector da restauração**

Estipula o art. 2º do Decreto-Lei n.º234/2007 de 19 de Junho, que são estabelecimentos de restauração, qualquer que seja a sua denominação, os estabelecimentos destinados a prestar, mediante remuneração, serviços de alimentação e de bebidas no próprio estabelecimento ou fora dele. Por seu turno, são estabelecimentos de bebidas, qualquer que seja a sua denominação, os estabelecimentos destinados a prestar, mediante remuneração, serviços de bebidas e cafetaria no próprio estabelecimento ou fora dele. Os estabelecimentos referidos podem dispor de salas ou espaços destinados a dança.

De acordo com dados facultados pelo Gabinete de Estratégia e Planeamento do Ministério do Trabalho, e reportados aos mapas de Quadros de Pessoal entregues em 2008, no Concelho de Setúbal existiam nesse ano 411 estabelecimentos de restauração e bebidas, no qual estavam afectos 1667 trabalhadores, 727 dos quais, eram mulheres, ao serviço em 375 estabelecimentos com menos de 9 trabalhadores.

Segundo a Agência Europeia e Saúde no Trabalho, a hotelaria e restauração é um dos sectores de crescimento mais rápido na Europa. É constituído principalmente por restaurantes e bares e a

esmagadora maioria das empresas do sector são de pequena dimensão, empregando menos de 10 pessoas. As mulheres constituem um pouco mais de metade da mão-de-obra. Os empregos tendem a ser temporários, com horários irregulares, mal pagos e com poucas perspectivas de carreira. O sector emprega ainda uma elevada proporção de jovens. Também de acordo com esta agência, existem algumas características do sector da hotelaria e restauração susceptíveis de ter um impacto negativo na saúde e segurança no trabalho, tais como cargas de trabalho pesadas, longos períodos de pé e posturas estáticas, contacto com clientes (por vezes difíceis), forte incidência de trabalho nocturno e de fim-de-semana, que dificulta a conciliação entre a vida profissional e a vida privada dos trabalhadores, elevados níveis de stress, trabalho monótono, assédio e mesmo violência por parte de clientes, colegas e patrões, discriminação contra mulheres e pessoas oriundas de outros países. Estes temas remetem-nos para a questão central da nossa análise, de qual o impacto do CCT na gestão de recursos humanos e para os conselhos deixados por Kovacs (2006) atinentes à necessidade de estudar consequências da flexibilidade no quotidiano destas profissões, que devem ser cruzadas com a Liderança. Liderar uma equipa de trabalho e ser capaz de tomar as decisões adequadas em cada situação parecem ser as competências essenciais das chefias aos diversos níveis, na hotelaria de qualidade (Monteiro e Sousa, 2008). De acordo com Andrade (2008) o sector da Restauração e Bebidas assume hoje uma importância relevante no contexto da oferta turística nacional, uma vez que é o sector com maior número de Empresas relacionadas com o Turismo tendo, em 2008, representado 89,83% do total de empresas, de acordo com o observatório da Aresp. A Restauração continua a acompanhar a tendência nacional, em que as Micro Empresas dominam o tecido empresarial do sector da Restauração, representando 96,2% total de empresas deste sector. No que toca ao Pessoal ao Serviço, o sector da Restauração e Bebidas é o que tem maior peso, tendo empregado, em 2008, cerca de 76,41% dos trabalhadores do sector do Turismo. Também segundo Gouveia e Duarte (2001) a restauração é uma actividade bastante influenciada pelo fluxo de turismo em Portugal, enquanto destino turístico, beneficiando todos os pontos do país de uma cultura rica e de uma gastronomia única. A restauração enquadra-se no conjunto de actividades interrelacionadas com actividade turística que, de forma interligada, funcionam através da corresponsabilização dos diversos intervenientes, fundamental para a competitividade do turismo. Para Monteiro (2006) o turismo é considerado hoje como uma actividade económica em franco crescimento, sendo considerado um importante factor de desenvolvimento económico-

social ao nível local e regional. Importa avaliar como os trabalhadores da restauração e bebidas podem ser um factor diferenciador na competitividade entre destinos turísticos. Preconiza ainda Monteiro (2006), que se as empresas de serviços querem ser competitivas, dependem em grande medida dos seus trabalhadores, que são os que vão estar em contacto directo com o cliente. E é neste contexto, que não podemos também esquecer que face aos novos desafios impostos pela competitividade global, as organizações tendem a adoptar novos modelos de gestão que privilegiem o desenvolvimento dos seus recursos humanos, através de uma cultura de incentivos, criatividade e aprendizagem (Tomás *et al*, 2010).

## Conclusão

Não sendo possível neste trabalho apresentar os resultados obtidos, uma vez que o mesmo se insere no âmbito de uma tese de mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, que se encontra em fase de preparação, as conclusões a apresentar focalizam-se na necessidade de isolar as práticas de gestão de recursos humanos que se pretende estudar, sem olvidar que estamos perante microempresas, em que o gestor de recursos humanos é o empresário, ou mesmo a hierarquia directa. De acordo com os estudos, nomeadamente Freire (2008) e Fernandes e Lima (2004), as práticas remuneratórias prescritas em CCT, são as que apresentam maior impacto sobre as práticas de Gestão de Recursos Humanos, mas o estudo a desenvolver incidirá também sobre outras práticas que contribuem directa ou indirectamente para a melhoria das condições de trabalho.

A formação profissional, vital em qualquer estratégia de competitividade, é um dos temas a desenvolver em sede de dissertação, devendo ser pesquisado, qual o impacto de prémio de conhecimento em línguas previsto na clausula 81º do CCT. Concomitantemente, não poderemos deixar de pesquisar no âmbito da formação profissional, que outras áreas de formação são necessárias, e quais é que estão a ser ministradas nestes estabelecimentos de restauração e bebidas.

Kovacs (2006) destaca ainda que devem ser investigadas as situações reais de trabalho referentes aos mais diversos aspectos, tais como, o ritmo e carga de trabalho, e a Agência Europeia dá-nos conta da existência neste sector de cargas de trabalho pesadas, longos períodos de pé e posturas estáticas, contacto com clientes (por vezes difíceis), forte incidência de trabalho nocturno e de

fim-de-semana, elevados níveis de stress, assédio e mesmo violência por parte de clientes, colegas e patrões, o que nos remete para o estudo da eficácia das cláusulas do CCT sobre Segurança e Saúde no Trabalho, e a articulação com os respectivos componentes do conceito de dignidade no Trabalho definido pela OIT.

Metodologicamente, e tendo em consideração a descrição do objecto de estudo, reputa-se como necessário proceder a análise documental, e a realização de entrevistas semi-directivas, com recurso à técnica de análise de conteúdo, sendo estas as técnicas que melhor se adaptam aos objectivos do trabalho de investigação proposto.

São grandes as diferenças entre a sobrevivência, e o desenvolvimento das organizações. A estratégia de competitividade, mesmo em microempresas, deve eleger a gestão das relações humanas, em todas as suas dimensões.

O *menu* deste trabalho está apresentado. A investigação subsequente confirmará, ou não, se os ingredientes seleccionados, que decorrem de cláusulas ancoradas no CCT, e que não duplicam a prescrição legal vertida no Código do Trabalho, têm eficácia sobre as práticas de gestão de recursos humanos nos estabelecimentos de bebidas e restauração do concelho de Setúbal.

## Bibliografia

- Agência Europeia para a Segurança e a Saúde no Trabalho, Sector de Hotelaria e restauração, disponível em <http://osha.europa.eu/pt/sector/horeca> (consultado em 6 de Julho de 2010).
- Andrade, Carlos Coelho (2007). Dinâmicas de Gestão nas pme- O sector da Restauração e Bebidas, UNL, Dissertação de mestrado.
- Almeida, António J. (2008). A profissionalização da gestão de recursos humanos: composição sociográfica de um grupo profissional em construção”, *Sísifo/Revista de Ciências da Educação*, nº 6, pp. 45-56.
- Almeida et al (2010). A negociação colectiva ao nível da Empresa: O Caso da Volkswagen/autoeuropa, in Actas das XX Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica, Setúbal, ESCE.
- ARESP - Associação de Restauração e Similares de Portugal, Observatório da Restauração: Turismo, 2009.
- Bilhim, J. A. F. (2002). *Questões Actuais de Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa: I.S.C.S.P.
- Diário da República I Série-A (2009), Lei n.º 7/2009, de 12 de Fevereiro.
- Diário da República I Série-A (2007), Lei n.º 234/2007, de 19 de Junho.
- Boletim de Trabalho e Emprego, I série, n.º 24, 29/6/2004.
- Castel, R. (2009). *La montée des incertitudes*, Paris: Sevil.
- Cerdeira, Mª da Conceição (2004). Relações laborais e emprego, *Sociologias*, n.12, pp. 106-140.
- Cerdeira, Mª da Conceição (2004). Dinâmicas de transformação das relações laborais em Portugal, Lisboa: MAET/DGERT.
- Constituição da República Portuguesa (2004). Assembleia da República.
- Dornelas, António (2000). Os sindicatos e as relações industriais em Portugal (1974-1996). Caetano, António (Coord) *Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa: RH Editora.

- Estanque, Elísio (2005). *Classes, precariedade e ressentimento: mudanças no mundo laboral e novas desigualdades sociais*: Oficina do CES, nº 38.
- Fernandes, António Monteiro (2001). Por um direito do Trabalho Competitivo, *Trabalho e Relações Laborais, Cadernos Sociedade e Trabalho*, nº 1, pp. 47-61.
- Fernandes Paulo, e Lima, Paulo (2004). A negociação colectiva em Portugal (1999-2003), *Um estudo centrado nas condições de trabalho*, in Actas do V Congresso Português de Sociologia.
- Ferreira, António Casimiro e Henriques, Marina Pessoa (2006). *Estudo sobre a Cobertura (ou não) dos Trabalhadores por Contratação Colectiva de Trabalho e as Características do Trabalho – e dos Trabalhadores no Contexto dos Objectivos da CEE*: Direcção Geral de Estudos, Estatísticas e Planeamento (DGEEP).
- Freire, João (2008). *Economia e Sociedade: contributos para uma sociologia da vida económica em Portugal na viragem do século*. Lisboa: Celta.
- Gomes, J. M (2009). O Código de Trabalho de 2009 e o desincentivo à filiação sindical, *Prontuário de Direito do Trabalho*: Centro de Estudos Judiciários, nº83, pp.93-120.
- Guzman, T., Canizares, S. e Jesus, M.(2009). Satisfação laboral na actividade hoteleira no Algarve e na Andaluzia, *Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão*, vol.8, no.2, p.19-28.
- Kovacs, Ilona (org) (2005). *Flexibilidade de emprego: riscos e oportunidades*. Oeiras: Celta.
- Kovács, Ilona. (2006). Novas formas de Organização do Trabalho e autonomia do trabalho, *Sociologia, Problemas e Práticas*, nº 52, pp. 41-65.
- Leitão, Maria Josefina (2000). A negociação colectiva em Portugal, aspectos mais relevantes da experiência portuguesa, Actas do Seminário de Formação sobre o Diálogo Social, o Desenvolvimento Sócio-Económico e o papel dos parceiros sociais.
- Livro Verde, Modernizar o direito do trabalho para enfrentar os desafios do século XXI, disponível em [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2006/com2006\\_0708pt01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2006/com2006_0708pt01.pdf) (consultado em 6 de Julho de 2010).
- Marques, Maria Amélia (2004). Flexibilidade organizacional e práticas de gestão de recursos humanos: Estudo de caso numa empresa de fabrico de componentes para automóveis, Actas dos ateliers do Vº Congresso Português de Sociologia.
- Monteiro, I. e Sousa (2008). A liderança inovadora na hotelaria algarvia, *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, vol.7, no.2, p.68-78.
- MTSS (2007): Livro Branco das Relações Laborais, Lisboa, MTSS.
- Neves, José e Gonçalves, Sónia (2009). A investigação em Gestão de Recursos Humanos em Portugal: Resultados e tendências, *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, vol.8, no.4, p.66-83.
- Organização Internacional do Trabalho (2007). *Igualdade no Trabalho: Enfrentar os Desafios. Relatório Global de Acompanhamento da Declaração da OIT, relativa aos Direitos e Princípios Fundamentais do Trabalho*. Lisboa: Escritório da OIT, disponível em: [http://www.cite.gov.pt/cite/destaques/Igualdade\\_no\\_Trabalho%20\\_Relatorio\\_Global](http://www.cite.gov.pt/cite/destaques/Igualdade_no_Trabalho%20_Relatorio_Global), (consultado em 6 de Julho de 2010).
- Organização Internacional do Trabalho(2008) – *Convenções da OIT*. Lisboa: Escritório da OIT disponível na <http://www.ilo.org/ilolex/spanish/recdisp1.htm>, (Consultado em 6 de Julho de 2010).
- Plano Estratégico de Turismo, disponível em <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/conhecimento/planoestrategiconacionaldoturismo/Pages/EstrategiaNacionaldoTurismo.aspx>. (Consultado em 20 de Junho de 2010).
- Silva, Manuel Carvalho, (2007). *Trabalho e Sindicalismo em tempo de globalização, reflexões e propostas*: Círculo de Leitores e Temas e Debates.
- Tomás, A. et al (2010). Aprender com as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) em Contexto de Gestão de Pessoas”, in Actas das XX Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica, Setúbal, ESCE.
- Torkington, Kate e Perdigão, Filipa (2003). O Domínio de Línguas Estrangeiras no Turismo e Hotelaria, *Dos Algarves*: Revista da ESGHT.
- Vaz, Isabel Faria (1997). *As formas atípicas de emprego e a flexibilidade do mercado de trabalho*, Lisboa: MQE.