

A GESTÃO DA MUDANÇA NO MERCADO DE TRABALHO MANAGING CHANGE IN LABOR MARKET

Maria dos Anjos Pereira¹; Elisete Martins²

¹ISLA Santarém; ²ISLA Gaia

maria.caeiro@act.gov.pt / elisete.martins@islaguia.pt

Resumo

O presente artigo foi elaborado com o propósito inicial de obter conhecimento de forma assertiva para construto de aprendizagem sobre o impacto da gestão da mudança no mercado de trabalho. As mutações emergentes neste âmbito, suscitam a curiosidade do investigador, de modo a compreender este fenómeno com base na literatura, na interpretação da legislação e nas orientações emanadas por instâncias internacionais. Trata-se de uma pesquisa efetuada no âmbito do MBA - Master Business Administration, em Gestão de Pessoas, cuja trajetória de concretização pretende abordar esta temática, suportada em estudos e pesquisas já realizados. No aprofundamento de conteúdos para sustentar cientificamente o tema, foram encontradas diferentes abordagens, tanto em termos de avaliação como de teorização. Verificou-se ainda que a utilização de novas políticas e procedimentos imputados à gestão de mudança com mais impacto no seio das organizações, podem interferir com os restantes fatores críticos de sucesso, nomeadamente, no impacto que ocorre em áreas relacionadas com a precariedade laboral e a responsabilidade social das organizações, espelhados nas consequências futuras previsíveis, inerentes às mutações ocorridas e traduzidas na deterioração da qualidade de vida e do trabalho, afetando a maioria dos países europeus.

Palavras-chave: *Mudança, Organização, Mercado de Trabalho, Responsabilidade Social.*

Abstract

This article was written for the initial purpose of obtaining assertive knowledge for a learning construct on the impact of change management on the labor market. Emerging mutations in this context raise the curiosity of the researcher in order to understand this phenomenon based on the literature, the interpretation of the legislation and the guidelines emanated by international bodies. This is a research carried out in the scope of the MBA - Master Business Administration, in People Management, whose path of accomplishment intends to approach this theme, supported in studies and research already done. In the deepening of contents to scientifically support the theme, different approaches were found, both in terms of evaluation and theorizing. It was also verified that the use of new policies and procedures imputed to the change management with more impact within the organizations, can interfere with the other critical factors of success, namely, in the impact that occurs in areas related to job insecurity and social responsibility of the organizations, mirrored in the foreseeable future consequences inherent to the changes that have taken place and translated into deterioration of the quality of life and work, affecting most European.

Keywords: *Change, Organization, Labor Market, Social Responsibility.*

1. INTRODUÇÃO

O desafio que a gestão da mudança manifestou através da preocupação em manter o equilíbrio entre o ambiente, a sociedade e a economia, tem sido fundamental para poder

garantir a satisfação e as necessidades que, atualmente, se exigem nos mercados globais, procurando não colocar em risco a satisfação inerente às gerações futuras.

De acordo com Darmall, Gallagher e Andrews (2001, citado em Silva, 2006), um sistema de gestão do ambiente aonde as organizações se inserem, é uma estrutura que harmoniza ferramentas de modo a minimizar o seu impacto ambiental, procurando assegurar o cumprimento da legislação e gerir de forma adequada os seus recursos.

Por outro lado, assistimos a uma nova abordagem sobre a gestão da mudança com impacto no mercado de trabalho face à globalização, provocada pela automatização dos processos produtivos, que resulta do acelerado desenvolvimento tecnológico. Esta reconfiguração conduziu por um lado, à flexibilização das leis laborais por parte dos governos centrais e regionais e, por outro lado, ao aumento das exigências de produtividade por parte das organizações.

De acordo com a OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (2008), no seu conjunto, estas mudanças colocaram os trabalhadores sob maior pressão, criaram um número crescente de contratos a termo, outros que são supostos “empregadores de si próprios” (trabalhadores não declarados, prestadores de serviços, *free-lancers* e *outsourcers*) que contribuíram para a deterioração da qualidade do trabalho na maioria dos países europeus.

2. O IMPACTO DA GESTÃO DA MUDANÇA NO MERCADO DE TRABALHO

A precariedade laboral, desde há vários anos tem vindo a condicionar o acesso ao mercado de trabalho, nomeadamente, em Portugal. A pouca oferta que o mercado de trabalho disponibiliza e a crescente procura pela escassez de empregabilidade, tornaram-se determinantes para provocarem o desequilíbrio nestes dois mercados. Consequentemente, de forma visível têm contribuído para a precariedade laboral e para a debilidade instalada através da contratação a termo, ainda que sem motivo justificativo. Os trabalhadores sujeitam-se a sucessivas contratações a termo, ao trabalho temporário, ao regime da prestação de trabalho a tempo parcial e até mesmo à prestação de trabalho não declarado, o que origina um correspondente incremento do número de “*trabalhadores cada vez mais pobres*”, com dados divulgados em documento da OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico.

“O Homem realiza-se através da sua inteligência e da sua liberdade (...). Mediante o seu trabalho, o homem empenha-se não só pra proveito próprio, mas também para os outros e com os outros (...). Numa cadeia de solidariedade que se alarga progressivamente”. S.S. João Paulo II, in “centesimus annus”

Em termos internacionais, esta problemática assume uma abrangência maior, visualizada através de um modelo associado à responsabilidade social, que engloba áreas fulcrais neste contexto, denominado de modelo de responsabilidade social de Carroll. Segundo Lopes (2017, p.17), “o Modelo Piramidal de Responsabilidade Social Empresarial de Carroll (1979), baseia-se em quatro componentes: i) económica; ii) legal; iii) ética; iv) discricionária.

No que concerne à área da responsabilidade económica, imputa-se às organizações um posicionamento competitivo a salvaguardar. De acordo com Lopes (2017, p.20), “localiza-se na base da pirâmide, pois é a primordial face de responsabilidade social encontrada nas empresas, sendo os lucros a maior razão pela qual as empresas existem. A circunstância das empresas privadas terem responsabilidade económica, significa produzir bens e serviços de que a sociedade necessita, a um preço que possa garantir a continuação das atividades da empresa, de forma a satisfazer as suas obrigações com os investidores e maximizar os lucros para os seus proprietários e acionistas.” Relativamente à responsabilidade legal, deve refletir as prioridades manifestadas pela sociedade, bem como o seu grau de importância, de modo a serem ajustadas aos comportamentos adequados que a organização deverá optar. Existe a expectativa que as organizações elaborem os seus objetivos económicos de acordo com a estrutura e exigências legais. Estes procedimentos são obrigatoriamente impostos pelos conselhos locais das cidades, assembleias legislativas, agências e regulamentação emanada pelo governo. Em última instância, acredita-se que as empresas sejam responsáveis pelo cumprimento das leis que se encontram em vigor, relativamente aos direitos e obrigações dos trabalhadores. (Lopes. A., Leal. S., 2017). Tendo em atenção a responsabilidade ética e o relevo que, na atualidade, se valoriza, uma vez que tem interferência com a imagem da organização, tanto interna como externamente. Nesse sentido, dever-se-á de forma sustentada não descuidar a transparência do negócio, uma vez que “inclui comportamentos ou atividades que a sociedade espera das empresas, mas que não são necessariamente codificados na lei e podem não servir os interesses económicos diretos da empresa. O comportamento antiético, que ocorre quando decisões permitem a um indivíduo ou empresa obter ganhos à custa da sociedade, deve ser eliminado. Para serem éticos, os decisores das empresas devem agir com integridade, justiça e imparcialidade, além de respeitar os direitos individuais.” (Lopes. A, Leal. S. 2017, p. 20).

A abrangência da responsabilidade discricionária ou filantrópica, de acordo com Lopes. A., Leal. S., (2017), produz uma mudança de paradigma no estereótipo e sistema de

crenças até agora vigente, dado que este tipo de responsabilidade é direcionado para o voluntariado e orienta-se pela decisão estratégica da organização, de forma a poder contribuir com um tributo social. Esta ação, pela sua essência, não está sujeita a qualquer imposição económica, legal ou ética. A opção por parte das organizações aplicarem esta atividade discricionária incentiva ao reforço de laços sustentando a sua cultura através de doações a várias entidades sociais carenciadas, contribui financeiramente para projetos comunitários ou para instituições de voluntariado. No entanto, este tributo não potencializa retornos para a empresa. Por outro lado, a importância atribuída a esta dimensão, estimula à aplicabilidade de medidas relativamente aos direitos humanos. A Comissão Europeia refere que “a responsabilidade social possui também uma forte dimensão em termos de direitos humanos, nomeadamente em relação a operações internacionais e cadeias de produção globais, um princípio reconhecido em instrumentos internacionais como a Tripartite Declaration of Principles Concerning Multinational Enterprises and Social Policy da OIT (Organização Internacional do Trabalho) e as Guidelines for Multinational Enterprises da OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico). Os direitos humanos são uma questão muito complexa que coloca dilemas políticos, jurídicos e morais.” (Comissão Europeia, 2011, p.14).

A União Europeia, contempla ainda no quadro dos acordos de cooperação, o dever de caucionar o respeito das normas laborais, da proteção ambiental e dos direitos humanos, assumindo assim um carácter de confronto com o desafio de certificar a inteira harmonia entre as suas políticas de desenvolvimento, comercial e a própria estratégia organizacional com as organizações que estão em subdesenvolvimento, nomeadamente pela promoção de investimentos europeus. Isto é aplicativo a parceiros de negócios bem como fornecedores. (Comissão Europeia, 2011).

3. AS MUDANÇAS SOCIAIS

3.1 A Importância do Ajustamento do Direito do Trabalho às Mudanças

Segundo Luís Conceição Freitas (2011, p. 215), “*as condições de trabalho constituem, hoje, uma realidade com uma relevância incontornável, quer no domínio da qualidade de vida, qualificação e realização pessoais, quer em matéria de competitividade das empresas. Se a organização da empresa interiorizar e implementar uma estrutura adequada ao cumprimento dos objetivos consagrados na lei e nos códigos de boas práticas, os resultados serão constatáveis, não apenas em função da redução dos acidentes de trabalho e doenças profissionais, mas, também, da melhoria das relações*

sociais, dos processos, da produtividade, da qualidade dos produtos ou serviços e da disponibilidade da empresa para a inovação”.

Historicamente, o Direito do Trabalho emergiu como um ramo do Direito capaz de compensar uma relação estruturalmente assimétrica entre trabalhador e empregador e compensado através da necessidade de regular as condições de trabalho, garantido uma certa padronização das condições de trabalho.

Um dos valores há muito consagrado é o da estabilidade contratual, considerando-se que o carácter duradouro dos contratos é o que se ajusta à ideia da integração estável e digna do trabalhador na organização empregadora.

Quando se celebra um contrato de trabalho, o trabalhador não vende o seu corpo ao empregador, tal como não vende a sua alma. Talvez possa afirmar, que vende o seu tempo, *rectius*, vende parte do seu tempo.

Na escravidão, o que se compra é o próprio sujeito, é o “homem”, ao passo que no trabalho assalariado é a sua energia (a sua energia muscular e a sua energia mental, as suas energias físicas e psíquicas), o que representa tempo de vida, tempo do homem. Recordem-se, a este propósito as palavras de Fernando Pessoa (2006, p.46), sobre o seu patrão Vasques, “Tenho, muitas vezes, inexplicavelmente, a hipnose do patrão Vasques (...) *Que me é esse homem, salvo o obstáculo ocasional de ser dono das minhas horas num tempo diurno da minha vida?*”. Pepetela (2004, p. 19), sustentou no seu romance, “A Geração da Utopia”, “*Era dono do seu tempo, a única liberdade válida*”. Única ou não, a verdade é que esta liberdade é preciosa e é iniludivelmente sacrificada quando alguém celebra um contrato de trabalho e assume a qualidade de trabalhador dependente. Compreende-se, por isso, que a ordem jurídica se preocupe com esse tempo alienado, isto é, com o determinar que tempo será esse e quanto tempo será esse?

Nos dias de hoje, assistimos também a uma banalização da cessação do contrato de trabalho, e à crescente precariedade das relações laborais, e conseqüentemente ao desrespeito pelo princípio da proteção no emprego, plasmado no artigo 53.º da Constituição da República Portuguesa.

Tendo por base o Código do Trabalho, aprovado pela Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro, com as alterações introduzidas pelas Leis n.ºs 105/2009, de 14 de setembro, 53/2011, de 14 de outubro, 23/2012, de 25 de junho, 47/2012, de 29 de agosto, 69/2013, de 30 de agosto, 27/2014, de 8 de maio, 28/2015, de 14 de abril, 120/2015, de 1 de setembro,

8/2016, de 1 de abril, 28/2016, de 23 de agosto, 42/2016, de 28 de dezembro, 73/2017, de 16 de agosto, e 14/2018, de 19 de março. Nos termos do disposto no artigo 11.º do Código do Trabalho, “contrato de trabalho é aquele pelo qual uma pessoa singular se obriga, mediante retribuição, a prestar a sua atividade a outra ou outras pessoas, no âmbito de organização e sob a autoridade destas.”

O Contrato de Trabalho apresenta-se como o resultado da reunião de duas ou mais declarações de vontade, daí o facto de ser um negócio jurídico bilateral, embora com um significado próprio atribuído a cada parte. O Contrato de Trabalho é um negócio oneroso, uma vez que implica vantagens e desvantagens para cada um dos contraentes. Tem como objeto a prestação de uma atividade pelo trabalhador, e como elemento caracterizador específico à subordinação jurídica deste materializada no poder do empregador de conformar a prestação a que o trabalhador se obrigou, mediante ordens e instruções, e como contrapartida a retribuição devida. Assim, a retribuição é a contrapartida da força de trabalho e corresponde a uma das obrigações principais da entidade empregadora. É em virtude da remuneração que surge a dependência económica do trabalhador perante o empregador. Sucede que, e tal como diz João Leal Amado (2011, p. 351), o contrato de trabalho é como o amor: eterno enquanto dura!

Acontece que, com a celebração do Contrato de Trabalho, existem os vários tipos de cessação do contrato de trabalho, tendo por base o Código do Trabalho, realçando-se a sua grande importância porquanto muitas das questões relacionadas com a relação jurídico-laboral apenas emergem nesta fase.

As necessidades dos trabalhadores e quais as falhas que podem ocorrer tendo em consideração que o termo do contrato de trabalho poder vir a resultar em consequências dramáticas tanto a nível psicológico, familiar, económico e social para o trabalhador.

Segundo João Soares Ribeiro (2016, p.41), “o instituto da inadaptação que surgiu no Contrato de Trabalho em vigor, 2012, porque os empresários se queixavam de que não havia nenhum mecanismo legal que lhes permitisse gerir os recursos humanos tendo em conta a evolução técnica e tecnológica” – Cessação do contrato de trabalho por inadaptação do trabalhador (IV CNDT, Almedina, p. 401).

Considerando a crescente modernização tecnológica a que estamos sujeitos e que nos próximos anos nos irá fazer adaptar/flexibilizar de forma contínua, este poderá vir a ser um instituto cada vez mais utilizado pelos empregadores, sendo, salvo melhor opinião,

a única forma de o evitar será através da oferta pelo empregador, de melhores condições de trabalho e de formação profissional.

A adaptação do trabalho ao homem, enquanto princípio geral da prevenção e imperativo legal, deve estar sempre presente nos valores da empresa, que cada vez mais também o homem irá ter necessidades de adaptação às modificações tecnológicas emergentes. Compreende-se a razão de ser, do ponto de vista do trabalhador, o carácter estável do vínculo tem repercussões não só na sua vida pessoal como na sua vida familiar e social, em especial no que concerne à sua subsistência económica. Também do lado do empregador se manifestam interesses ligados à estabilidade do contrato, dado que a maior motivação e participação no trabalhador na atividade reforça o seu envolvimento com a empresa. Nesta medida, o desenvolvimento e a proteção das condições de trabalho implicam um conjunto de responsabilidades fundamentais para o Estado, exigindo intervenção quer no plano legislativo quer no plano da efetividade da lei.

Desde fins do século XIX, a evolução da regulação do trabalho em Portugal tem sido impulsionada, não tanto por modificações substanciais das estruturas económicas, dos modelos organizacionais, das tecnologias ou dos sistemas produtivos, como pelo fluxo e refluxo das ideias-força representadas em cada ciclo político.

Nas últimas três ou quatro décadas, das muitas transformações que têm surgido como vetores de mudança na gestão de recursos humanos, bem como as transformações e implicações que carregam em contexto organizacional, realçamos as mudanças apontadas por Arménio Rego, *et al.* (2008), sustentadas pelos autores: i) a crescente diversidade da força de trabalho; ii) as aspirações de cidadania plena por parte de membros de grupos minoritários ou desfavorecidos; iii) a maior mobilidade geográfica e ocupacional; iv) as pressões concorrenciais decorrentes da globalização; v) a mudança das expectativas de empregados e empregadores relativamente à relação mútua; vi) o papel das tecnologias de informação; vii) a complexidade, a incerteza e volatilidade das envolventes organizacionais, tanto internas como externas; viii) a necessidade de reconverter regularmente competências e responsabilidades funcionais,

Sabemos igualmente que, o número de trabalhadores mais velhos é cada vez maior entre a população ativa, isto é, temos uma vida profissional ativa mais prolongada. De acordo com a Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho, aumentar os níveis de emprego e aumentar a vida ativa das pessoas, constam dos objetivos importantes ao nível das políticas nacionais e europeias desde o final da década de 1990.

Relativamente à taxa de emprego da União Europeia para os cidadãos com idades entre os 55 e 64 anos, teve um aumento de 39,9% em 2003, para 50,1% em 2013. No entanto, estes valores são ainda inferiores ao da taxa de emprego do grupo etário 22-64 anos. Quanto à idade média de saída do mercado de trabalho aumentou de 59,9 anos, no ano de 2001, para os 61,5 anos em 2010.

A Estratégia Europa 2020, tem como pilar em matéria de emprego, um aumento para a taxa de emprego da população com idades compreendidas entre 20 e 64 anos para 75%, o que significa que os cidadãos europeus passam a ter uma vida profissional ativa ainda mais prolongada. Ainda com base, nos dados revelados pela Agência Europeia, as mudanças normais relacionadas com a idade tanto podem ter um impacto positivo como negativo. Citam atributos, como por exemplo: a) a sabedoria; b) o pensamento estratégico; c) a perceção holística; d) a capacidade de decisão, que começa a surgir ou aumenta com o progresso da idade; e) o conhecimento especializado; f) a experiência profissional. Todos estes atributos são acumulados com a idade. Em consequência, do processo natural de envelhecimento, diminuem algumas das aptidões funcionais, principalmente as físicas e as sensoriais, devendo o trabalho e o ambiente de trabalho ser modificados de modo a responder a essas mudanças. Estas mudanças nas aptidões funcionais não são uniformes, tendo em conta as diferenças específicas no estilo de vida, condição física, nutrição, predisposição genética para a doença, nível educacional, ambientes de trabalho e outros.

O Relatório sobre o Futuro do Trabalho, apresentado no passado dia 22 de janeiro, na sede da Organização Internacional do Trabalho, marcando o início das comemorações do seu centenário, apresenta uma análise profunda e analítica do futuro do trabalho e fornece uma base para concretizar a justiça social no século XXI. Descreve as etapas necessárias para criar um futuro do trabalho melhor para todas as pessoas num tempo de mudanças sem precedentes e de desafios excecionais para o mundo do trabalho. A Comissão faz uma proposta do futuro do trabalho centrado nas pessoas apelando a uma reorientação da economia, das políticas sociais e económicas e das práticas empresariais. São apresentadas dez recomendações articuladas em três pilares de ação: i) Investir nas pessoas; ii) Investir nas instituições do trabalho; ii) Investir no trabalho digno e sustentável.

3.2 As Mudanças Associadas a Novas Visões no Âmbito do Trabalho

De acordo com o sociólogo, Zygmunt Bauman (.2011, p. 171), para compreender a relação de mútua dependência entre o capital e trabalho na modernidade pesada “*utiliza*

a metáfora do casamento, uma união que nenhum homem poderia desfazer, para toda a vida. Porém na sociedade líquido-moderna é como se as pessoas não mais se casassem e a escolha seria estar junto, não mais até que a morte nos separe e sim, enquanto durar o amor.”. Este mesmo autor refere que “é ainda necessário termos uma extraordinária confiança na capacidade e potencial humano, acreditar que o ser humano consegue projetar e realizar todas as mudanças necessárias para alcançar o ansiado estado de equilíbrio.”

Parafraseando João Leal Amado (2011, p. 351), “o contrato de trabalho é como o amor: eterno enquanto dura!”. Nesse sentido, conforme foi anteriormente sustentado, com a celebração de um contrato de trabalho, existem vários tipos de cessação atribuídas ao mesmo, tendo por base o Código de Trabalho. Nesse sentido, atribui-se uma grande importância a esta questão, porquanto muitos dos parâmetros possuem relação jurídico-laboral que apenas emergem nesta fase. Tendo em consideração que o termo do contrato de trabalho poderá vir a resultar em consequências dramáticas tanto a nível psicológico, familiar, económico e social para o trabalhador.

João Soares Ribeiro (2016), defende que o instituto da inadaptação que surgiu no Código do Trabalho em vigor desde 2012, emergiu porque os empresários se queixavam permanentemente da inexistência de algum mecanismo legal que lhes permitisse gerir os recursos humanos, tendo em conta a evolução técnica e tecnológica, permitindo a cessação do contrato de trabalho por inadaptação do trabalhador. (IV CNDT, Almedina, p. 401).

Havendo plena consciência da atual conjuntura empresarial, as pequenas e micro empresas, constituem mais de 90% do tecido empresarial europeu, possuindo características específicas e peculiares, na forma como se organizam (habitualmente em processos mais informais), na cultura e clima organizacionais em que predominam os elementos de proximidade e uma menor capacidade de acesso à informação que a gestão da mudança exige.

Colocam-se hoje muitos desafios à eficácia da ação inspetiva pública, refletindo-se no crescimento da perceção de um “maior incumprimento laboral”, convidando os poderes políticos a assumir um papel decisivo no garante de níveis razoáveis de cidadania na esfera laboral. A missão da Autoridade para as Condições do Trabalho na promoção de uma maior efetividade legal, desde o final do século XIX, com o aparecimento nos países europeus da consciência da necessidade de uma intervenção por parte do Estado na organização das relações de trabalho, sendo que um dos reptos ao

funcionamento das Inspeções do Trabalho tem sido o de elevar os níveis de efetividade legal no trabalho. Contudo, e dado que o sucesso desta missão depende da ação conjunta dos diversos parceiros sociais, apostando na promoção de uma maior efetividade legal nesta área, não só em Portugal, mas na generalidade dos países europeus e da OCDE –Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico, tornando-se um longo caminho conjunto a ser percorrido.

4. CONCLUSÃO

A sociedade atual faz parte de um mundo em constante mudança, que se expande nas suas diversas áreas, (política, social, económica entre outras). Estas alterações afetam cada indivíduo, na sua singularidade, na sua qualidade de vida, nas relações interpessoais e nos seus diferentes papéis desempenhados, enquanto elemento integrante que age e interage na sociedade aonde está inserido. O mundo do trabalho, enquanto constituinte deste mundo global, não foge à regra e sofre as conseqüentes alterações advindas das áreas referidas anteriormente.

Da pesquisa efetuada e dos conhecimentos adquiridos, quer pela via académica, quer ao longo da experiência profissional que possuo, uma vez que as competências adquiridas no desempenho das tarefas que executo diariamente, enquanto Inspetora do Trabalho, comungo de forma cabal deste profundo sentir “serei sempre aprendiz da profissão e estagiária da vida!... (Franco, 2002, p.83). Pelos motivos óbvios, associados a toda a conjuntura espelhada nas situações partilhadas pelos académicos, considero que é de extrema importância aprofundar conhecimentos sobre a gestão da mudança no mercado de trabalho, sem menosprezar as conseqüentes alterações na funcionalidade laboral.

Em resultado da sustentação de conhecimentos, ficaram presentes a compreensão, o significado e as implicações das várias dimensões que a mudança abarca, nomeadamente, na perspetiva da lei, na ótica de vários autores e entidades internacionais, preocupadas com a área da mudança e do trabalho, como a OIT (Organização Internacional do Trabalho), a Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho e a OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico), nas quais se discute a interferência que os fatores de mudança, fruto da interação entre as organizações, o indivíduo e o seu meio exercem sobre a sua relação laboral e atividade profissional que desenvolve.

Por fim, realçamos em termos de encerramento deste artigo, o pensamento elaborado na frase proferida pelo sociólogo Zygmunt Bauman, que nos convida a uma profunda

reflexão e nos indica mudanças substanciais que transitaram de um mundo sólido para um mundo líquido, realçando a veracidade dos factos e assumindo que “*Nós somos responsáveis pelo outro, estando atentos a isto ou não, desejando ou não, torcendo positivamente ou indo contra, pela simples razão de que, em nosso mundo globalizado, tudo o que fazemos (ou deixamos de fazer) tem impacto na vida de todo o mundo e tudo o que as pessoas fazem (ou se privam de fazer) acaba afetando nossas vidas.*” Zygmunt Bauman.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade, Maria Margarida. (2006). *Introdução à Metodologia do Trabalho Científico*. 7ª edição. São Paulo: Editora Atlas.
- Arménio Rego, Miguel Pina e Cunha, Jorge F. S. Gomes, Rita Campos e Cunha, Carlos Cabral Cardoso, Carlos Alves Marques (2018). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 3ª. Edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- Código Civil (2008). Coleção Legislação. 22.ª Edição. Porto: Porto Editora.
- Código de Processo do Trabalho (2016). 11.ª Edição. Coimbra: Almedina Edições.
- Código do Trabalho (2015). Coleção Legislação. 10ª Edição. Porto: Porto Editora.
- Comissão Europeia (site) https://ec.europa.eu/commission/index_pt
- Constituição da República Portuguesa (2017). Coleção Legislação. Porto: Porto Editora.
- Direitos Humanos. Disponível em: <https://www.amnistia.pt/declaracao-universal-dos-direitos-humanos/el>
- Ferreira, M.P., Reis, N., Santos, J.C., Marques, T. (2010). *Gestão Empresarial*. 2ª. Edição. Lisboa: Edições Técnicas.
- João Soares Ribeiro. (2016). IV CNDT. Coimbra: Almedina Edições.
- Júlio Manuel Vieira Gomes, (2007). *Direito do Trabalho*. Vol. I. Coimbra: Almedina Edições.
- Lopes, A., Leal, S. (2017). Responsabilidade social numa organização de economia social: O caso do centro social da Quinta do Anjo. *Revista da UIIPS – Unidade de Investigação do Instituto Politécnico de Santarém*. Vol. 5, N. ° 2, 2017. pp. 15-30. Disponível em: <http://ojs.ipsantarem.pt/index.php/REVUIIPS>.
- Lupton, Deborah. (1999). *Risk*. London: Routledge.
- Paula Quintas & Hélder Quintas. (2012). *Manual de Direito do Trabalho e do Processo do Trabalho*. 2.ª Edição. Coimbra: Almedina Editora.
- Pepetela. (2004). *A Geração da Utopia*. Publicações Dom Quixote, 7ª Edição. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Fernando Pessoa. (2006). *Livro do Desassossego*. Lisboa: Assírio & Alvim Editores.

- Ramalho, Maria do Rosário Palma (2014). *Tratado de Direito do Trabalho, Parte II – Situações Laborais Individuais*. 5ª edição. Coimbra; Editora Coimbra.
- São Leopoldo. (2006). Ulrich Beck: Incertezas fabricadas (entrevista). São Leopoldo, 22 de Maio de 2006.
- Silva, D. M. (2006). *A Adoção de Sistemas de Gestão Ambiental nas Organizações Portuguesas: Motivações, Benefícios e Dificuldades*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto, Faculdade de Engenharia, Porto.
- Teixeira, Sebastião. (2005). *Gestão das Organizações*. 2ª. Ed. Lisboa: Mc Graw-Hill.
- Zygmunt Bauman (citações/frases). Disponível em:
https://zahar.com.br/sites/default/files/arquivos/a_sociedade_individualizada.pdf.
Obtido em 2019.01.05.
- [http://www.act.gov.pt/\(pt-PT\)/Paginas/default.aspx](http://www.act.gov.pt/(pt-PT)/Paginas/default.aspx)
- <http://www.act.gov.pt>
- http://www.cej.mj.pt/cej/recursos/ebook_civil.php
- <http://www.cej.mj.pt>
- <http://www.dgsi.pt>
- <http://www.ocde.org>
- <https://www.trc.pt/index.php/jurisprudencia-do-trc/direito-de-trabalho/6060-abandonodo-trabalho-cessacao-do-contrato-de-trabalho-presuncao>.
- <https://osha.europa.eu/pt/themes/osh-management-context-ageing-workforce>. obtido em 2019.02.26.
- https://www.researchgate.net/profile/Pedro_Palma3/publication/280575365_Uma_reflexao_a_proposito_do_risco/links/55bb648008aed621de0d0408.pdf, obtido em 2019.02.26.
- https://zahar.com.br/sites/default/files/arquivos/a_sociedade_individualizada.pdf, obtido em 2019.01.05
- [http://www.encontroregionalsul2014.abrapso.org.br/resources/anais/13/1409014384_A_RQUIVO_ABRAPSO - As relações de Trabalho na Sociedade Líquido-Moderna.pdf](http://www.encontroregionalsul2014.abrapso.org.br/resources/anais/13/1409014384_A_RQUIVO_ABRAPSO_-_As_relacoes_de_Trabalho_na_Sociedade_Liquido-Moderna.pdf)