

A JUSTA CAUSA DE DESPEDIMENTO NA
PERSPECTIVA DA TEORIA DO CONTRATO
PSICOLÓGICO

Orlando Augusto dos Santos Silva

Projecto de Mestrado
em Gestão de Recursos Humanos

Orientador:

Professor Doutor António Monteiro Fernandes, Professor Catedrático Convidado, ISCTE,
Secção Autónoma de Direito

Co-Orientador:

Professor Doutor Francisco Guilherme Nunes,
ISCTE Business School, Departamento de Gestão

Abril 2010

RESUMO

O propósito do presente estudo foi analisar se os antecedentes organizacionais dos comportamentos dos trabalhadores eram tidos em consideração pela jurisprudência nos processos de despedimento com justa causa.

Realizou-se uma revisão de literatura sobre a teoria do contrato psicológico e foi abordado o conceito de justa causa e respectivos elementos.

Observou-se, numa fase exploratória, que as entidades empregadoras não buscavam explicações para os comportamentos dos trabalhadores quando pretendiam o seu despedimento.

Quanto à jurisprudência, foram analisadas quinze decisões judiciais de Tribunais da Relação e do Supremo Tribunal de Justiça, relativas à apreciação da ilicitude do despedimento por iniciativa da entidade empregadora.

Através da análise do conteúdo dos acórdãos foi possível concluir que não existiu qualquer menção à teoria do contrato psicológico nem qualquer referência a literatura especializada na área da Gestão de Recursos Humanos; nas decisões judiciais em geral não foram apreciados os comportamentos organizacionais; não foram tomados em consideração todos os elementos do conceito de justa causa e em nenhum dos casos foi nomeado um perito ou técnico para apreciação das práticas de Gestão de Recursos Humanos.

Estas conclusões revelam a importância de incorporar o conhecimento da Gestão de Recursos Humanos na jurisprudência.

Palavras-chave: *turnover* involuntário; contrato psicológico; justa causa; jurisprudência.

Classificações JEL: J63 - *Turnover*; K31 - *Labor Law*

ABSTRACT

The objective of the present study was to analyze whether the courts take under appreciation the organizational context for the negative behavior of employees in the cases concerning the dismissal with just cause.

To this end, a revision of the literature on the theory of the psychological contract was performed and the concept of just cause and its elements were analyzed.

In an exploratory phase, it was observed that employers seeking the breach of contract did not consider the reasons underlying the negative behavior of the employee.

Relative to the jurisprudence, fifteen court decisions from the Court of the Relation and Supreme Court of Justice were evaluated relative to the illegitimacy of the breach of contract by the employer entity.

Through the evaluation of these cases it was possible to conclude that there was no mention of the theory of the psychological contract, nor reference to specialized literature in Human Resource Management; in general, court decisions lacked the consideration of organizational behaviors; not all elements of the concept of just cause were appreciated; and finally, no specialist was nominated for the analysis of the Human Resource Management practices, in any of the cases.

These conclusions stress the importance of incorporating the knowledge of Human Resource Management in the jurisprudence.

Key-words: involuntary turnover; psychological contract; just cause; jurisprudence.

JEL Classification System: J63 - Turnover; K31 - Labor Law

DEDICATÓRIAS

Dedico este trabalho ao meu tio Fernando, a minha principal fonte de força durante a elaboração da tese, devido à sua coragem, sentido de humor, boa disposição nas situações mais adversas, presença de espírito e amizade. Em homenagem à sua memória, o meu tio foi um herói!

Dedico também aos meus pais, à minha irmã, à minha esposa e à minha filha pelo apoio constante e porque são o mais importante na minha vida.

Ao meu tio António, pela sua coragem, resistência e vontade em situações de enorme sacrifício pessoal.

À memória dos meus Avós, sempre no meu coração.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Professor Doutor António Monteiro Fernandes e ao Professor Doutor Francisco Guilherme Nunes pelo apoio desde o primeiro momento, pelo incentivo, sugestões e comentários ao longo do desenvolvimento do trabalho. Conteí com preciosas orientações, tendo sentido total disponibilidade e atenção sempre que necessitei da sua ajuda.

Agradeço à Professora Denise Rousseau pelos seus conselhos e por ter partilhado comigo o seu conhecimento na área do Contrato Psicológico, bem como o estímulo dado para o presente estudo.

Uma palavra de apreço aos meus colegas de turma no ISCTE, com atenção especial ao César Fonseca (cujo suporte foi fundamental para que esta tese tivesse sido concluída), Glória Miranda, Rita Gordo, Luís Miguel Pereira, Célia Honrado, Natacha Santos e Sandra Custódio, sem esquecer os demais colegas, pela ajuda, camaradagem e motivação durante e após o curso. Foram sempre um factor de grande alento.

ÍNDICE

SUMÁRIO EXECUTIVO.....	1
1. DEFINIÇÃO DO CONTEXTO DO PROBLEMA	4
1.1. Razão de escolha do tema.....	4
1.2. Delimitação do objecto de estudo.....	6
2. REVISÃO DA LITERATURA	7
A) A teoria do contrato psicológico.....	7
2.1. Conceito de contrato psicológico	7
2.2. Contrato formal vs contrato psicológico	8
2.3. Características.....	9
2.4. O novo contrato psicológico.....	10
2.5. Resultados organizacionais positivos inerentes ao cumprimento do contrato psicológico	13
2.6. Factores que determinam a percepção de violação do contrato psicológico	14
2.7. Eventos que originam a percepção de uma promessa não cumprida	16
2.8. Quebra e Violação	17
2.9. As consequências da violação pela organização do contrato psicológico.....	18
B) O conceito de justa causa.....	20
2.10. O “employment-at-will” em contraste com a proibição dos despedimentos sem justa causa	20
2.11. Processo disciplinar, impugnação judicial e despedimento ilícito	26
2.12. Os elementos do conceito de justa causa.....	28
2.13. As causas da justa causa	30
3. ESQUEMATIZAÇÃO DAS QUESTÕES QUE RESULTAM DA REVISÃO DA LITERATURA.....	31
4. MÉTODOS E TÉCNICAS DE RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS	36
4.1. Observação directa	36
4.2. Estudo de caso	37
5. ANÁLISE DA INFORMAÇÃO E RESULTADOS	40
6. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES.....	58

6.1.	Discussão	58
6.2.	Conclusões.....	62
6.3.	Limitações metodológicas	64
6.4.	Pesquisas futuras.....	66
7.	BIBLIOGRAFIA	67
	ANEXOS.....	70
	JURISPRUDÊNCIA	71

SIGLAS E ABREVIATURAS UTILIZADAS:

Ac. - Acórdão

TC - Tribunal Constitucional

STJ - Supremo Tribunal de Justiça

TRL - Tribunal da Relação de Lisboa

TRP - Tribunal da Relação do Porto

TRC - Tribunal da Relação de Coimbra

TRE - Tribunal da Relação de Évora

SUMÁRIO EXECUTIVO

A experiência profissional do autor como advogado da área laboral permitiu identificar que a generalidade dos empregadores que decidiam o despedimento com justa causa de trabalhadores atribuía exclusivamente ao trabalhador a situação de conflito, sem considerar que os comportamentos negativos ocorriam num contexto organizacional. Apesar disso, o conceito de justa causa de despedimento contém elementos como a culpabilidade do trabalhador, tipo de gestão, relações entre as partes e demais circunstâncias, que obrigariam à consideração dos antecedentes dos comportamentos.

Assim, pretendeu-se verificar se, em caso de impugnação judicial do despedimento, a jurisprudência atendia às razões dos comportamentos negativos dos trabalhadores, bem como a possibilidade de impacto de conhecimento científico de Gestão de Recursos Humanos na apreciação da justa causa de despedimento.

Foi efectuada uma revisão de literatura sobre a teoria do contrato psicológico, suas características, distinção quanto ao contrato formal, resultados organizacionais positivos inerentes ao cumprimento do contrato psicológico, factores que determinam a percepção de violação do contrato psicológico, eventos que originam a percepção de uma promessa não cumprida e as consequências da violação pela organização do contrato psicológico.

Confirmou-se que os comportamentos individuais podem ter uma razão emocional em contexto organizacional.

Quanto ao conceito de justa causa, comprovou-se que a lei obriga a atender ao quadro de gestão da empresa, grau de lesão dos interesses do empregador, carácter das relações entre as partes ou entre o trabalhador e os seus companheiros e demais circunstâncias que no caso sejam relevantes. Realizou-se a análise do conceito de “employment-at-will” em contraste com a proibição dos despedimentos sem justa causa. E foram explanadas as causas da justa causa.

Foi abordado o contrato legal e o contrato psicológico, cumprindo o objectivo que presidiu ao presente estudo de aplicação das áreas da Gestão de Recursos Humanos e do Direito.

Analizou-se, numa fase exploratória, casos relacionados com a cessação de contratos de trabalho, em que se observou que as entidades empregadoras já tinham tomado uma decisão e

procuravam a respectiva confirmação, sem necessidade de explicações, nem busca de causas, razões ou motivos. As entidades empregadoras atribuíam a situação de ruptura ao trabalhador, sem qualquer atenção aos antecedentes ou ao contexto dos comportamentos.

Quanto à jurisprudência, foram analisadas 15 decisões judiciais de Tribunais superiores (Supremo Tribunal de Justiça e Tribunais da Relação de Lisboa, Porto, Coimbra e Évora), relativas à apreciação da ilicitude do despedimento por iniciativa da entidade empregadora.

Utilizaram-se seis parâmetros, que serviram para examinar e avaliar que tipo de impacto poderia ter a teoria do contrato psicológico num processo judicial. Procurou-se verificar:

- 1) Se eram indicados os antecedentes, as promessas implícitas (percebidas pelo trabalhador), as expectativas dos trabalhadores, as práticas de Gestão de Recursos Humanos e de que forma tais antecedentes eram valorados no processo.
- 2) Se existiam dados que apontassem para determinados eventos e sobre a percepção de promessa não cumprida, a quebra ou violação do contrato psicológico.
- 3) Se constavam factos que permitissem aferir se o empregador renegou às promessas, uma vez que a intencionalidade do empregador poderia originar reacções emocionais mais intensas.
- 4) Se eram mencionados os estados emocionais, a envolvente psicológica anterior aos comportamentos que foram objecto de procedimento disciplinar e quais eram esses comportamentos.
- 5) Se existia exigência de que o trabalhador mantivesse o mesmo nível de desempenho ou contribuição, independentemente do estado ou violação do contrato psicológico, como integrante de uma obrigação laboral.
- 6) Qual o juízo de prognose realizado (quanto à manutenção da relação laboral) e se a sentença foi favorável ao trabalhador ou à entidade empregadora.

Foi ainda analisada a possibilidade de um Gestor de Recursos Humanos poder ser nomeado perito ou técnico em Tribunal.

Através da análise do conteúdo dos acórdãos foi possível concluir que não existiu qualquer menção à teoria do contrato psicológico, sua natureza e características; não houve qualquer aprofundamento científico ou referência a literatura especializada na área de Gestão de Recursos Humanos; não foram tomados em consideração a totalidade de elementos para a apreciação da justa causa, que a própria lei contempla, tais como o tipo de gestão, as relações entre as partes e demais circunstâncias, em especial as práticas de Gestão de Recursos Humanos; não existiu busca de explicação para os comportamentos negativos (as causas, num contexto organizacional e em interacção de seres sociais), nem busca de compreensão da

reação das pessoas, excepto em dois casos, mas de forma pouco estruturada; foi ignorada a concepção do trabalhador emocional e relacional.

Verificou-se que as decisões judiciais analisadas não realizaram um enunciado demonstrativo quanto aos factos e basearam-se em convicções, limitando-se a indicar teses doutrinárias quanto ao conceito de justa causa e apreciando a matéria de facto, fazendo afirmações não suportadas em estudos ou evidências científicas, efectuando correlações sem suporte científico.

Em nenhum dos casos foi nomeado um perito ou técnico para apreciação das práticas de Gestão de Recursos Humanos, o que seria possivelmente inédito. Foi averiguado se legalmente um Gestor de Recursos Humanos poderia ser nomeado perito ou técnico em Tribunal, não tendo sido encontrado qualquer impedimento legal, pelo que tal via poderia melhorar a fundamentação das decisões judiciais.

Por último, reconheceu-se algumas limitações ao presente estudo e foram apresentadas sugestões para futuras pesquisas.

1. DEFINIÇÃO DO CONTEXTO DO PROBLEMA

1.1. Razão de escolha do tema

O despedimento tem sido objecto de vasta investigação científica. É essencial distinguir a saída voluntária (a decisão do trabalhador de sair da organização, estudado como *voluntary turnover*), do despedimento por decisão da entidade empregadora (*involuntary turnover*), pois são diferentes as causas e consequências de tais decisões. A investigação de Shaw *et al.* (1998) demonstrou o diferente impacto das práticas de Gestão de Recursos Humanos (tipos de selecção, formação e de avaliação de desempenho como preditores de cada tipo de *turnover*), pelo que concluíram que se tratam de distintos construtos, com dinâmicas etiológicas próprias. Além dos aspectos relacionados com a dignidade pessoal e profissional, existe uma importante consequência: quando um trabalhador sai para outro emprego geralmente trata-se de uma saída voluntária, enquanto que a saída para o desemprego está geralmente relacionada com o despedimento unilateral pela empresa (Auer *et al.*, 2000), daí este último ser mais gravoso para o trabalhador.

A ideia do presente trabalho surgiu pela percepção (baseada em experiência profissional de 10 anos de intensa actividade de advocacia na área laboral) de que a generalidade dos empregadores, quando decidem despedir um trabalhador, não atendem ao facto dos comportamentos que consideram negativos ocorrerem num contexto organizacional. Ou seja, a situação de atrito ou de conflito é atribuída ao trabalhador, enquanto indivíduo, e a empresa sente-se responsável apenas por conseguir a saída do elemento considerado nocivo.

No entanto, em termos legais, a organização pode ser responsabilizada pelos comportamentos do trabalhador, pela aplicação do conceito de justa causa (elementos como a culpabilidade do trabalhador, atenuantes da responsabilidade, tipo de gestão, relações entre as partes e demais circunstâncias); ou seja, a lei não descarta o capital humano. Esta constatação originou a seguinte interrogação e hipótese de trabalho: será que, em caso de impugnação judicial do despedimento, a jurisprudência toma em consideração tais elementos?

A quebra de confiança por parte do empregador é um dos aspectos mais focados nos processos disciplinares e na jurisprudência, mas suscita-se a dúvida se os antecedentes dos comportamentos (factores que são determinantes em termos de comportamento organizacional) terão alguma apreciação no processo judicial.

Havia também o desejo de trabalhar com os dois campos científicos, adveniente de percursos académicos e profissionais nas áreas do Direito e da Gestão de Recursos Humanos.

Perante a dúvida se em Tribunal seriam tomados em consideração os comportamentos e seus antecedentes e numa análise inicial meramente exploratória, através de pesquisa de acórdãos em <http://www.dgsi.pt>; <http://jurisprudencia.no.sapo.pt> e <http://www.stj.pt>, com a análise completa do texto dos acórdãos, verificou-se que não existia qualquer utilização de conhecimento científico da área da Gestão de Recursos Humanos.

Uma explicação possível é que os Tribunais não manifestam uma atitude de aprofundamento científico das bases dos seus juízos, nem indicam literatura especializada. O que faz supor que as decisões são baseadas em convicções e crenças do juiz e das partes em conflito, com discussão sobre a veracidade dos factos e fazendo a apreciação da gravidade e consequências dos comportamentos, numa argumentação e fundamentação baseada exclusivamente no Direito, através de juízos empíricos e impressionistas. Tal é reforçado pela constatação, realizada por Fernandes (2009), de que a generalidade das decisões judiciais não faz qualquer enunciado demonstrativo, limitando-se a referir o conceito de justa causa, muitas vezes reproduzindo a noção legal e indicando algumas teses doutrinárias e analisando a matéria de facto, numa lógica de preenchimento da noção de justa causa. Assim, defende este autor, as decisões judiciais são puramente assertórias (os juízes fazem afirmações que se julgam verdadeiras), sem atenderem à complexidade (valorações de diferentes naturezas), à singularidade (aquele caso específico) e à relatividade (“os mesmos factos são susceptíveis de decisões muito diferentes, consoante o «ângulo de ataque» e a organização de referências valorativas que em cada uma delas sejam utilizados”).

O tratamento, enquanto advogado da área laboral, de situações em que as empresas desejaram a saída do trabalhador, a grande maioria das quais teve o seu desfecho em acordo de cessação do contrato de trabalho, despoletou a procura, no conhecimento científico da área da Gestão de Recursos Humanos, de uma teoria que explicasse os comportamentos negativos dos trabalhadores.

1.2. Delimitação do objecto de estudo

Entre as várias teorias analisadas, encontrou-se na teoria do contrato psicológico um “elo” entre os efeitos (os comportamentos do trabalhador que levaram ao processo de justa causa de despedimento) e as causas (em contexto organizacional e em interacção entre os trabalhadores e a organização), permitindo compreender as reacções das pessoas.

Esta teoria engloba elementos de outras teorias, como a confiança, a equidade, o envolvimento, a identidade, a cultura, a liderança, a mudança organizacional. Foi desenvolvida ao longo de 50 anos de numerosos estudos, com modelos que explicam uma diversidade de comportamentos dos trabalhadores, quer positivos (decorrentes do cumprimento do contrato psicológico), quer negativos (quando existe violação do contrato psicológico).

E, sobretudo, a nível conceptual apresenta uma noção de “contrato” e faz uma distinção entre o contrato legal e o contrato psicológico, baseando-se na investigação na área da Gestão de Recursos Humanos e fazendo a diferenciação para o contrato assente no Direito, o que corresponde ao anseio de um estudo que abordasse ambas as áreas científicas.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A) A teoria do contrato psicológico

2.1. Conceito de contrato psicológico

Desde a década de 60 do séc. XX que vários autores têm estudado o contrato psicológico, mas foi nos anos 90 que se assistiu aos maiores desenvolvimentos. Foi Chris Argyris o primeiro a utilizar a terminologia de contrato psicológico, em 1960 (Rousseau, 1989; Hui *et al.*, 2004), sendo o conceito depois aproveitado por em 1962 por Levinson *et al.* e em 1964 por Schein, que o definiram como um tipo de contrato não escrito, correspondendo às expectativas sobre as obrigações recíprocas que compõem uma relação entre o trabalhador e a organização, as crenças relativas ao que cada parte tem direito a receber e o que está obrigada a dar, em troca das contribuições da outra parte.

É um processo contínuo de negociação entre o trabalhador e a empresa, na medida em que se formam sempre expectativas entre ambos, um contrato tácito moldado através de eventos do dia-a-dia da organização (Schein, 1978 cit. Torres, 2008).

Rousseau (1989) deu um contributo decisivo para a definição do contrato psicológico, colocando a perspectiva ao nível da subjectividade (que considera inerente a todos os contratos, pois as partes podem ter diferentes percepções em relação aos seus termos), uma crença individual relativamente aos termos e condições de um acordo de troca recíproca, mas em que as partes não necessitam de estar de acordo, pois as percepções são unilaterais, detidas por um particular indivíduo. Denise Rousseau dedicou vários anos ao estudo do contrato psicológico, sendo uma das maiores referências sobre este tema.

No presente estudo será abordada a perspectiva do trabalhador.

2.2. Contrato formal vs contrato psicológico

O contrato psicológico é distinto do contrato legal. Este é formal e está sujeito à legislação laboral (em Portugal o Código do Trabalho, revisto pela Lei 7/2009, de 12 de Fevereiro e legislação avulsa), bem como aos Instrumentos de Regulamentação Colectiva aplicáveis e aos usos laborais que não contrariem o princípio da boa fé. A lei impõe em várias situações a celebração por escrito, como o contrato com trabalhadores estrangeiros, contrato de trabalho a termo, contrato de trabalho temporário, entre vários outros casos. No entanto, a regra geral é a ausência de obrigação da forma escrita (nos termos do artigo 110º do Código do Trabalho, embora com as obrigações de informação escrita decorrentes do artigo 106º), existindo previsão legal de presunção de contrato de trabalho nos termos do artigo 12º do mesmo Código.

O contrato psicológico permite preencher os espaços em branco deixados pelo contrato formal de trabalho (Rousseau, 1989). Os contratos formais não podem eliminar toda a ambiguidade. O contrato psicológico vem reduzir a incerteza individual, uma maior sensação de segurança (Bragança, 2006: 34).

Um estudo realizado por Roehling *et al.* (2004) com 525 participantes de 15 organizações dos Estados Unidos da América (E.U.A.), mostrou evidência que apesar do domínio das políticas de “employment-at-will” nesse país (liberdade de despedir sem justa causa), existem crenças relacionadas com o contrato psicológico de que os empregadores devem ter causa justa para despedir. Ou seja, apesar de os empregadores não serem legalmente obrigados a terem justificadas razões para despedir, aos olhos dos trabalhadores podem ter essa obrigação. Este estudo demonstra que os contratos psicológicos são substancialmente diferentes dos contratos legais (92% dos participantes acreditavam que o respectivo empregador estava obrigado a apresentar boas razões para os despedir, apesar de objectivamente o contrato legal de trabalho permitir o livre despedimento). Daí, os autores referirem uma implicação prática: mesmo nos E.U.A., se o empregador não apresentar uma boa razão para despedir (o que não viola o contrato formal), os trabalhadores mesmo que tenham um contrato legal “at-will” poderão percepcionar uma violação do contrato psicológico, resultando em raiva e ultraje, que poderá conduzir ao litígio. E apesar de judicialmente não poderem impugnar a cessação do contrato, tais trabalhadores podem apresentar outras potenciais queixas relacionadas com discriminação, danos morais e prejuízos (Roehling *et al.*, 2004: 228).

2.3. Características

O contrato psicológico está, por definição, na mente das pessoas, a sua violação corresponde a uma percepção e não necessariamente à “realidade objectiva” (Morrison & Robinson, 1997).

- Natureza perceptual e idiossincrática – “as crenças de um trabalhador sobre as obrigações inerentes à sua relação laboral não são necessariamente partilhadas pelos agentes da organização” (Morrison & Robinson, 1997: 228; Rousseau, 1989). Consiste nas expectativas de um indivíduo, que podem ou não ser partilhadas por outros membros. Não se confundem com expectativas comumente compreendidas e partilhadas, que Rousseau (1989) designa por “implied contracts”;

- Baseado em promessas percebidas – sendo “promessa” definida como qualquer comunicação sobre futuras intenções (Rousseau, 1989), através de diversos meios, como seja documentos escritos, discussões orais, práticas ou políticas organizacionais, derivando não só em obrigações estabelecidas por uma via formal, mas também obrigações percebidas que resultam de meios implícitos (Morrison & Robinson, 1997: 228), ou seja, a comunicação pode ser feita de forma mais expressa ou mais implícita, mas é entendida como uma promessa sobre algo futuro. É um “tipo de contrato promissório” (Rousseau & Parks, 1993, cit. Bragança, 2006), promessas percebidas pelo indivíduo e feitas pela organização;

- Os trabalhadores (indivíduos) têm um contrato psicológico com a organização, não com um específico representante da organização (Morrison & Robinson, 1997; Rousseau, 1989), nem a organização pode ter um contrato psicológico com os seus membros, pois a organização não pode ter “percepção” embora os seus gestores, como indivíduos, podem ter percepções sobre o contrato psicológico com os trabalhadores (Rousseau, 1989). “Num certo sentido, a organização assume uma identidade antropomórfica aos olhos do trabalhador” (Robinson & Morrison, 1995);

- Natureza transaccional ou relacional – MacNeil (1985), cit. Rousseau (1990), defende a existência de um *continuum*, em que num dos extremos encontra-se o contrato psicológico de natureza transaccional, traduzido por obrigações de curto prazo e relacionadas com aspectos monetários, com limitado envolvimento das partes, com jogos de soma-zero (Rousseau, 1998) e mais relacionado com temas legais (Robinson *et al.*, 1994). No outro extremo, o contrato psicológico relacional implica obrigações de longo prazo e abertas, com trocas não apenas

monetárias mas também com elementos sócio-emocionais, como a lealdade e o apoio, podendo realizar-se uma negociação em que se “expande o bolo”, relação *win-win* (Rousseau, 1990; Morrison & Robinson, 1997; Rousseau 1998). Posteriormente, o modelo foi adicionado de mais dois tipos de contratos (cruzando a duração contratual com as exigências de desempenho): o equilibrado ou híbrido (“balanced” ou “hybrid”, Rousseau, 2004; Dabos & Rousseau, 2004), que está orientado para a relação a longo termo mas em simultâneo para o desempenho e a focalização nos resultados; e o transicional (“transitional”), que reflecte a ausência de “commitment”, um cenário de transição em que não há quaisquer garantias (Rousseau & Wade-Benzoni, 1994).

De notar que Rousseau & Wade-Benzoni (1994) referem um estudo sobre o contrato psicológico na empresa Worldwide Petroleum (WP), em que questionaram os seus gestores quanto ao que a organização lhes devia e aquilo que eles, em troca, deviam à organização, com as seguintes perguntas: “O que era o contrato há 5 anos?” (com respostas como “lealdade); “O que é contrato hoje?” (obtendo respostas como “justificar a contínua existência”, “ficar onde se está”) e “O que antecipa 5 anos no futuro?” e as respostas típicas a esta última questão foram “poucas oportunidades” ou “nada”, demonstrativo de um clima de instabilidade e ansiedade.

2.4. O novo contrato psicológico

Stone (2004) analisa, em profundidade, os sistemas de produção típicos de três eras: a produção artesanal (trabalhadores artesanais; mercados locais ou regionais; relações de mestre-aprendiz), a produção industrial (em que os empregadores buscavam relações de longo prazo, com promessas de segurança no emprego; separação entre quem pensava e quem fazia o trabalho) e a produção na era digital (mercados globais e altamente competitivos; empresas da mesma organização localizadas em vários países; redes mundiais; papel central do capital conhecimento e da informática). Na era digital, as empresas buscam a flexibilidade nas suas relações de trabalho.

A mesma autora destaca que no anterior contrato psicológico as promessas implícitas de estabilidade, de subida dos salários e de tratamento justo, conferiam tranquilidade aos trabalhadores e possibilitavam a cooperação, lealdade e empenho, tudo associado a práticas de Gestão de Recursos Humanos que reforçavam tais promessas, como os esquemas de promoções e retenção dos trabalhadores, fileiras de carreiras com requisitos em que só os que

trabalham num determinado posto podem habilitar-se às funções do posto acima (criando limitações à entrada de candidatos externos), descritivo de funções restritivo, incentivos à senioridade, pensões, diferimento de compensações – o trabalhador aceita um salário mais baixo para poder entrar na carreira sabendo que depois irá auferir salários mais elevados – formação específica para o posto, programas de bem-estar e saúde, clubes, jardins, bibliotecas, creches, tudo para maior ligação entre os trabalhadores e a empresa, no sentido de encorajar a permanência no emprego, promover o espírito de cooperação e reduzir oposição. Tal realidade é denominada “mercado interno de emprego”, caracterizada por promessas implícitas de segurança no emprego e reconhecimento de que as práticas prevalecentes, políticas e garantias de tratamento justo numa determinada empresa fazem parte da troca recíproca da relação laboral. Os trabalhadores não teriam medo de perderem o emprego por partilharem o conhecimento com os mais novos, pois havia o entendimento tácito de que os trabalhadores com maior antiguidade na empresa seriam valorizados e não seriam sumariamente ou arbitrariamente despedidos. Um sistema que considerava o “factor humano”, mais ligado à psicologia do que à engenharia, em oposição à gestão científica de Frederick Taylor (Stone, 2004: 38).

Segundo a mesma autora, vive-se um tempo de transição em que as antigas estruturas já não funcionam, baseadas num processo de produção em profunda mudança, existindo alguns sectores da economia ainda baseados na era industrial, como o sector público, enquanto muitos sectores privados estão a mudar em direcção a formas de produção da era digital, um novo modo de organização do trabalho.

Na era digital, podem ser prometidos ganhos mais elevados mas com um custo também elevado: a instabilidade no emprego. Daí muitas pessoas enfrentarem a perda involuntária do emprego durante a sua vida profissional. As ondas de despedimentos e “layoffs”, intensificadas com a recente crise económica e financeira, reforçam a ideia de que já não existem relações de longo prazo, os empregadores já não procuram estabelecer nem garantir aos trabalhadores uma relação de longevidade, próxima e baseada na lealdade. A relação de longo prazo entre um trabalhador e uma única empresa é uma assumpção ultrapassada. Os trabalhadores têm de esperar frequentes mudanças de emprego. A própria entidade empregadora encoraja os trabalhadores a gerirem a sua própria carreira e para não terem uma expectativa de longa carreira com segurança no emprego. Pelo que na actual era digital são várias as mudanças nas práticas de recursos humanos, como o aumento do recurso a trabalhadores de empresas de trabalho temporário, “outsourcing”, prestadores de serviços e outras formas de conseguir flexibilidade no número de trabalhadores, permitindo expandir e

retrair a força de trabalho. Acrescenta a mesma autora que o despedimento de um trabalhador temporário não causa tanto atrito como o despedimento de um trabalhador permanente, porque tais acções não parecem renegar a promessa de segurança no emprego, pois o trabalhador temporário pode ser contratado com um expresso entendimento de que não haverá segurança no emprego, nem salários crescentes, nem benefícios estáveis, nem previsibilidade de oportunidades de evolução, além das questões de responsabilidade legal (a entidade empregadora é a empresa de trabalho temporário, não a empresa utilizadora).

Existe, assim, uma alteração da natureza da relação laboral, com ênfase na flexibilidade e versatilidade, em vez de estabilidade e longevidade. O mundo do emprego estável de longa duração, em que o trabalhador estava ligado a uma única empresa por toda a sua vida, terminou (Stone, 2004: 67 e 68).

Aos trabalhadores é-lhes dito explicitamente que podem ser despedidos a qualquer momento e não deverão assumir uma relação de emprego de longa duração. Está, pois, relacionado com a percepção do trabalhador, que já não terá uma expectativa razoável de segurança no emprego.

O paradoxo fundamental, suportado nos estudos de Stone (2004), é o seguinte: “as empresas necessitam motivar os trabalhadores para apresentarem comportamentos de cidadania organizacional, empenho, qualidade, produtividade, eficiência e melhoria contínua, enquanto ao mesmo tempo estão a desmantelar a segurança no emprego e o sistema de carreiras que fixavam as pessoas aos respectivos empregadores nos últimos cem anos”. Há um novo contrato psicológico, baseado na mudança das percepções subjectivas e expectativas dos trabalhadores e empregadores e o desafio da actual Gestão de Recursos Humanos é encorajar comportamentos de cidadania organizacional sem prometer segurança no emprego. Buscar o “empenho sem lealdade” nomeadamente através de uma atitude mais empresarial e empreendedora por parte dos próprios trabalhadores, como investidores e proprietários de um capital humano.

“O conceito de trabalhadores como investidores, em vez de activos, acentua o facto de o vínculo entre o empregado e a empresa não depender da propriedade, do paternalismo ou de uma lealdade cega. Pelo contrário, o laço que liga indivíduos e entidades deriva da capacidade e vontade de cada um para proporcionar lucro ao outro. A relação supõe um proveito mútuo sem que nenhuma das partes prospere às custas da outra” (Davenport, 2007: 24).

Na nova relação de emprego os trabalhadores dão maior importância a serem tratados com justiça e respeito (Stone, 2004: 97).

A segurança do emprego foi substituída pela segurança na empregabilidade. Mas a insegurança no emprego é um factor organizacional indutor de stresse, a pessoa vive sob uma constante pressão, pois sabe que a organização prescindirá dos seus serviços no momento em que considere que ela não lhe acrescenta valor. O indivíduo tem de manter-se actualizado a todos os níveis e apostar em si próprio, na formação e desenvolvimento das suas competências de forma a salvaguardar o seu valor para a empresa (Ramos, 2000: 102).

O novo contrato psicológico envolve promessas de oportunidade de desenvolver o capital humano (promessas de empregabilidade, formação, aprender novas aptidões e aplicá-las), e o objectivo das organizações com tais promessas é assegurar “comportamentos de cidadania organizacional, empenho, criatividade e esforços na equipa de trabalho”. Se o empregador quebrar tais promessas (e existe a tentação do empregador em quebrar o contrato psicológico), os Tribunais deverão atender às promessas implícitas, obrigando ao cumprimento do novo contrato psicológico, conferindo aos trabalhadores direitos para adquirir, reter e desenvolver o seu capital humano. As novas formas para ter uma equipa envolvida e motivada passam por os trabalhadores se sentirem bem-vindos e valorizados, com periódico reconhecimento formal ou informal para incrementar sentimentos positivos, preocupação pela relação trabalho-família e uma cultura de respeito e confiança (Stone, 2004: 156).

2.5. Resultados organizacionais positivos inerentes ao cumprimento do contrato psicológico

Vários estudos têm demonstrado que existe relação entre o cumprimento do contrato psicológico e consequências positivas para a organização.

Leiria & Cunha (2006) identificaram que os colaboradores ficam mais motivados, confiantes e empenhados no seu trabalho.

Outros autores verificaram existir evidência de ligação a comportamentos de cidadania organizacional (Hui *et al.*, 2004; Coyle-Shapiro, 2002) e à satisfação no trabalho e motivação (Guest, 2004).

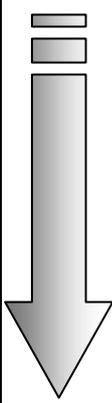
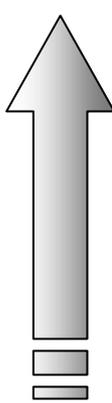
2.6. Factores que determinam a percepção de violação do contrato psicológico

É a percepção de que ocorreu violação do contrato psicológico que origina determinados comportamentos do trabalhador. Daí a relevância da abordagem aos mecanismos que levam a tal percepção.

Conhecendo-se os factores que determinam a percepção de violação será possível indicar formas de minimizar ou prevenir tal violação, como referem Morrison & Robinson (1997), que acrescentam uma ideia de dinâmica à experiência de violação do contrato psicológico.

Essa dinâmica, enquanto evolução de acontecimentos causa-efeito, permite não só a criação de modelos teóricos para explicar o fenómeno da violação do contrato psicológico, mas também (e reside aqui o propósito do presente estudo) encarar o processo partindo dos efeitos para a origem, isto é, dos comportamentos dos trabalhadores para os sentimentos inerentes à percepção de violação do contrato psicológico e daí para os factores que originaram tal percepção, chegando às expectativas, crenças das partes de obrigações recíprocas e promessas expressas ou implícitas.

Quadro1 – O “caminho” das promessas aos comportamentos e o “caminho” inverso

	Modelo (baseado em Morrison & Robinson, 1997)	Reversão do processo (antecedentes)	
	<p>Promessas percebidas - crenças/expectativas obrigações recíprocas - eventos - percepção de promessa não cumprida - processo de comparação - avaliação cognitiva de quebra/ruptura pela organização - processo de interpretação - violação - sentimentos/respostas emocionais - comportamentos dos trabalhadores</p>	<p>Comportamentos dos trabalhadores - sentimentos/respostas emocionais - violação - processo de interpretação - avaliação cognitiva de quebra/ruptura pela organização - processo de comparação - percepção de promessa não cumprida - eventos - crenças/expectativas obrigações recíprocas - Promessas percebidas</p>	

Fonte: elaborado pelo autor, baseado em Morrison & Robinson (1997).

Uma das funções do contrato psicológico é a orientação do comportamento do trabalhador na organização, caracterizada por uma comparação realizada pelo trabalhador “entre as obrigações que considera ter para com a organização e as que considera que a organização tem para consigo, ajustando o seu comportamento com base na avaliação que faz” (Leiria & Cunha, 2006).

Guest & Conway (2002), cit. Guest (2004), introduziram uma nova terminologia, consistindo no “estado do contrato psicológico”, isto é, a situação ao nível do cumprimento das promessas e obrigações, sendo a justiça percebida e a confiança variáveis mediadoras entre a quebra do contrato psicológico e as consequências.

Comparando os vários modelos, Rousseau (1989), atende a factores organizacionais, enquanto Guest (2004), alarga o âmbito de análise a factores individuais e a características organizacionais como o sector de actividade, tamanho da organização, proprietários da empresa e estratégia do negócio. Já Morrison & Robinson (1997), apesar de referirem os vários factores organizacionais (que fazem “despoletar” os eventos que acarretam a percepção de quebra e violação), consideram a natureza idiossincrática da formação e desenvolvimento do contrato psicológico, uma experiência do indivíduo com contornos perceptuais e emocionais, distinguindo a “quebra” da “violação”.

Constata-se, assim, que no modelo de Morrison & Robinson (1997), é importante o que o trabalhador percebe (as promessas, a interpretação dos eventos, a violação do contrato e sua intensidade) e a relevância que o processo cognitivo tem nas respostas emocionais, o que corresponde à ideia inicial do presente estudo: os comportamentos individuais têm uma razão emocional em contexto organizacional.

2.7. Eventos que originam a percepção de uma promessa não cumprida

Morrison & Robinson (1997) destacam duas condições que geram a percepção do incumprimento de uma promessa: 1) Renegação: a organização quebra, conscientemente, uma promessa. Porque não pode (incapacidade, mesmo que esteja de boa fé) ou porque não quer (falta de vontade, relutância, realização de promessas sem qualquer intenção de as cumprir ou mudança de ideias) e 2) Incongruência: o trabalhador e os representantes da organização têm entendimentos diferentes sobre uma promessa.

Vários factores afectam os custos e benefícios de renegar. Com destaque para a assimetria do poder na relação laboral, isto é, o grau de dependência do trabalhador, em que o trabalhador não pode facilmente sair da relação laboral. Quanto à incongruência são indicados os seguintes factores: diferentes quadros mentais, complexidade e ambiguidade das obrigações (e as representações mentais podem mudar com o tempo) e a comunicação (as previsões realistas sobre o trabalho, aquando do recrutamento e selecção, podem reduzir os riscos de incongruência). Ainda segundo os mesmos autores, situações como a recessão económica, nova legislação, o anúncio de “layoff”, a mudança na estrutura do trabalho ou novas políticas de recursos humanos geram uma mudança, o que faz surgir a incerteza sobre se o contrato psicológico vai ser mantido, aumentando a ansiedade. Os trabalhadores procurarão reduzir essa ansiedade, buscando informação e monitorizando o cumprimento do contrato psicológico. Se ficam mais vigilantes, detectarão mais facilmente o incumprimento de promessas. O modelo também explica por que alguns trabalhadores não detectam e não ficam afectados por incumprimentos contratuais, enquanto outros notam e respondem a quebras menores e isoladas (Morrison & Robinson, 1997: 248), pois a confiança e as experiências passadas têm um papel importante na vigilância e monitorização do cumprimento do contrato psicológico.

2.8. Quebra e Violação

Morrison & Robinson (1997) referem que existe um processo de comparação, em que o trabalhador considera os seus próprios contributos e verifica se houve reciprocidade por parte da organização. Este processo de comparação é, segundo os mesmos autores, “subjectivo e imperfeito, influenciado por enviesamento cognitivo, pelas características pessoais e pela natureza da relação”. E apontam como exemplo o trabalhador que não recebeu uma promoção que acreditava lhe ter sido prometida, o que relacionará com os seus contributos (com risco de enviesamento de auto-avaliação, sobrevalorizando o seu desempenho e a influência do nível de auto-estima do trabalhador).

A “quebra” refere-se à percepção de que “a organização falhou em compaginar as suas obrigações decorrentes do contrato psicológico em termos proporcionais às contribuições do trabalhador” (Morrison & Robinson, 1997: 230). Um dos seus maiores contributos diz respeito à original distinção entre “quebra” e “violação”: um trabalhador poderá ter percepção de uma promessa quebrada pela organização sem que tenha uma experiência associada à violação do contrato psicológico, pois essa implica uma “forte resposta emocional”. Propõem, assim, um modelo em que existe previamente uma avaliação cognitiva (que denominam de percepção de “quebra”), seguida de um processo de interpretação, o significado que o trabalhador dá à quebra, originando sentimentos de violação, podendo “um trabalhador sentir intensa raiva e até ultraje em resposta à percepção de quebra mas ser incapaz de articular as avaliações cognitivas que levaram a essas emoções” (Morrison & Robinson, 1997: 242).

Ou seja, pode acontecer que o trabalhador, apesar de ter intensos sentimentos negativos, não consiga explicá-los. Não consegue perceber a causa, “racionalizar” a origem de tais emoções. Os factores indicados por Morrison & Robinson (1997) são subjectivos, baseados em julgamentos do trabalhador.

A magnitude percebida da quebra do contrato; o esforço que o trabalhador colocou na obtenção de um evento desejado; o princípio do balanceamento que compara as contribuições de cada parte; as implicações e impacto do evento na vida do trabalhador; as razões atribuídas pelo trabalhador para a ocorrência da quebra; o atribuir de responsabilidades (se considerar que a organização o fez de forma propositada sentirá mais intensamente emoções negativas); a confiança do trabalhador na organização; as desculpas e justificações usadas pela organização (para tentar minimizar a culpa, para não apresentar como propositado o acto de

renegar uma promessa); o grau a que o trabalhador considera que foi tratado de forma justa, com honestidade e respeito; o contexto social (valores, crenças e normas sobre o comportamento apropriado numa particular unidade social), todos estes factores são indicados por Morrison & Robinson (1997) como influenciando a percepção de violação e respectiva intensidade.

Mas existe também uma experiência emocional. As emoções podem consistir em sentimentos de traição e profundo sofrimento psicológico, raiva, ressentimento, indignação, sentimento de injustiça e dor e até de ultraje que emanam da percepção de ter sido traído ou maltratado (Rousseau, 1989). A violação é uma combinação de emoções de desapontamento, raiva, frustração e sofrimento inerentes à percepção de não se receber algo que era esperado e desejado (Morrison & Robinson, 1997).

2.9. As consequências da violação pela organização do contrato psicológico

Será agora abordado com maior enfoque a resposta dos trabalhadores à violação do contrato psicológico. A avaliação cognitiva de certos eventos faz brotar emoções, o que é estudado na Psicologia. A violação representa um “estado mental de estar preparado para a acção”, um sentimento que se encontra num “profundo nível visceral”, explicado por Morrison & Robinson (1997) como podendo “ser acompanhado pelo seguinte: incapacidade de parar de pensar sobre o assunto que originou a emoção, expressões visíveis de raiva e sofrimento (expressões faciais, postura, tom de voz) e distúrbios corporais envolvendo o sistema nervoso. Em conjunto, estes componentes podem ser muito dolorosos e levar a respostas comportamentais e atitudes”.

A violação do contrato psicológico pode ter importantes implicações e vários estudos encontraram evidências das seguintes consequências: diminuição da confiança dos trabalhadores em relação aos seus empregadores, da satisfação com os seus trabalhos e organizações, da obrigação percebida para com as suas organizações e das intenções de permanecer (Robinson & Morrison, 1995; Robinson & Rousseau, 1994); impacto negativo no comportamento do trabalhador, fazendo com que trabalhadores com potencial reduzam as suas contribuições para com as suas organizações ou saída da relação laboral (Robinson & Rousseau, 1994); ser afectado o comportamento extra-papel ou de cidadania organizacional (Robinson & Morrison, 1995; Turnley & Feldman, 2000); os trabalhadores podem procurar a vingança ou retaliação, fazer sabotagem, roubos ou ter comportamentos agressivos (Morrison

& Robinson, 1997); redução do *commitment* dos trabalhadores ou do seu desempenho; perda de trabalhadores talentosos; danos na reputação; retaliação ou processos judiciais onerosos, que, se publicitados, podem provocar danos na reputação externa da organização (Morrison & Robinson, 1997); quebra de confiança, da satisfação e no empenho do recurso humano para com a organização (Coyle-Shapiro, 2002).

No modelo de mudança do contrato psicológico de Roe e Schalk (1996) (cit. Bragança, 2006) existem padrões de equilíbrio (variações dentro de limites aceitáveis, sem detrimento do empenhamento), de revisão (a pessoa reconsidera o contrato e mostra um declínio no empenhamento e comportamentos subsequentes) e de abandono (o empenhamento baixa fortemente e as respostas comportamentais são extremas). No já mencionado tipo de contrato transicional (Hui *et al.*, 2004), o trabalhador não confia na empresa e tem fracas expectativas em relação à organização; quanto à empresa, também não confia nos trabalhadores, esconde informação importante, institui mudanças que reduzem a qualidade de vida no trabalho.

B) O conceito de justa causa

2.10. O “employment-at-will” em contraste com a proibição dos despedimentos sem justa causa

Os dois principais regimes laborais quanto à cessação da relação laboral são a prevalência da vontade do empregador (como o “employment-at-will” nos Estados Unidos da América ou o “despido improcedente” em Espanha) e a exigência de justa causa. Cada ordenamento jurídico introduz especificidades, com uma forte carga política, seja no sentido de maior protecção da relação laboral existente (proibição dos despedimentos) ou, diversamente, para maior flexibilidade dos despedimentos por iniciativa da entidade empregadora. Com indica Fernandes, António Monteiro (2009), a atitude do legislador, em especial a partir dos anos 60 do século XX, foi não apenas regular as condições mínimas de trabalho, mas também assegurar a estabilidade do emprego, sendo o posto de trabalho considerado fonte dos meios de subsistência do trabalhador e factor de “estatuto social e condições de equilíbrio psicológico”, interferindo com os “valores da personalidade (situando-se no domínio da defesa da dignidade pessoal e da inclusão social)”. Esta concepção está, segundo o mesmo autor, baseada num dado histórico e factual: o trabalhador não está numa posição de paridade com o empregador. A situação de dependência (económica e jurídica), origina a necessidade de protecção da parte mais frágil, em especial através da “eliminação do subjectivismo ou do arbítrio”, com a “consagração da assimetria dos regimes de desvinculação”, não existindo entre o empregador e o trabalhador o mesmo grau de liberdade de cessação de um contrato de trabalho por tempo indeterminado. O Tribunal Constitucional entendeu que “a Constituição deixa claro o reconhecimento de que as relações do trabalho subordinado não se configuram como verdadeiras relações entre iguais, ao jeito das que se estabelecem no sistema civilístico dos contratos” (Ac. TC 581/95, de 22/01/1996).

Não sendo possível realizar uma abordagem detalhada dos diplomas (nem entrando na análise das relações de emprego na Administração Pública, que está fora do âmbito do presente trabalho), apresenta-se a sugestão de evolução legislativa em Portugal em quatro fases:

1) Antes do 25 de Abril de 1974 - Liberdade sem constrangimentos (excepto um aviso prévio, no caso de não haver justa causa) de despedimento por iniciativa do empregador (a

denúncia unilateral prevista na Lei do Contrato de Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei n.º 49408, de 24 de Novembro de 1969);

2) Pós 25 de Abril até 1989 - Fortíssima restrição à liberdade de cessação por iniciativa do empregador. A segurança no emprego passou a ser um dos princípios basilares do sistema jurídico português (Constituição da República Portuguesa, Decreto-Lei 372-A/75, de 16 de Julho e Decreto-Lei 84/76, de 28 de Janeiro);

3) De 1989 a 2003 - Alterações ao regime protector (mas que também poderá ter uma leitura de consolidação desse mesmo regime, no tocante aos contratos de trabalho por tempo indeterminado, pois não se pode falar de um retorno ao sistema anterior), relacionados com aspectos do processo disciplinar, a extinção do posto de trabalho por causas objectivas, a previsão da inadaptação do trabalhador ao posto de trabalho (Decreto-Lei 64-A/89, de 27 de Fevereiro, Decreto-Lei 400/91, de 16 de Outubro), além do reconhecimento pelo legislador da realidade emergente (contratação a termo);

4) A partir de 2003 – Sistematização das normas no Código de Trabalho (Lei nº 99/2003, de 27 de Agosto, revisto pela Lei 7/2009, de 12 de Fevereiro), com novidades nos efeitos da ilicitude do despedimento (algumas limitações à reintegração, alteração dos valores de indemnização), controvérsia do ponto de vista doutrinal (durante vários anos o tema mais abordado foi a “flexisegurança”, sem passar de discussão teórica e política) e iniciativas quase engenhosas por parte do legislador de modo a não colidir com a Constituição (parece existir uma intenção de flexibilização mas sem materialização em medidas de fundo quanto à contratação sem termo, e mesmo a eficácia das novas normas está dependente do julgador passar a decidir os casos com decréscimo da protecção da estabilidade). Em resumo, no essencial mantém-se a necessidade de justa causa (uma “semente de perpetuidade” como menciona Fernandes, 2009).

Na perspectiva do novo contrato psicológico, atrás explanado, existirá aqui um paradoxo na legislação portuguesa, que estabelece regras bastante restritivas em contraposição ao emergente mercado de emprego da era digital, em que o trabalhador já não terá a expectativa de trabalhar na mesma empresa para toda a vida.

Parece não haver previsão quanto ao real impacto que teria a eliminação da justa causa como condição essencial para a cessação unilateral por parte do empregador. Nascimento (2008) entende que “Portugal não está preparado para os abusos, incerteza e instabilidade que criaria a liberalização dos despedimentos. Não podemos ter pessoas despedidas «porque sim», por arbitrariedade ou capricho. Decerto que muitos empregadores sem escrúpulos se aproveitariam da liberalização dos despedimentos para cometer os maiores abusos e

chantagear o trabalhador, tornando a relação laboral ainda mais assimétrica. As pessoas têm direitos e dignidade e isso está acima de tudo. Se porventura existisse a liberalização dos despedimentos, cremos que seria instituída uma total insegurança e rotatividade de trabalhadores, criando-se um exército de reserva de desempregados que seriam usados a bel-prazer pelos empregadores”. Outros autores, como Fernandes (2009) têm entendimento diverso, defendendo que o excesso de protecção deveria ser alterado, assistindo-se ao aumento da contratação a termo e outras situações bastante mais precárias e nocivas para o emprego, o que é suportado pelos estudos levados a cabo no âmbito do Livro Branco das Relações Laborais (2007), que demonstraram a existência de um elevado nível de precariedade e a coexistência de várias realidades (principalmente devido ao incremento dos contratos de trabalho a termo e dos designados “recibos verdes”).

Na distinção dos regimes (“employment-at-will”/justa causa) o contrato psicológico tem um papel determinante. Num interessante estudo longitudinal de Auer & Cazes (2000), são cruzados os dados de saídas voluntárias, o *involuntary turnover* e a situação económica (ciclo económico de recessão ou crescimento) em 16 países, incluindo Portugal, concluindo que as expectativas dos trabalhadores e a sua percepção quanto ao risco de perder o trabalho e dificuldade em encontrar outro emprego são factores determinantes na antiguidade com o mesmo empregador (*employment tenure*). O estudo mostra evidência de que a antiguidade no mesmo empregador anda em contra-ciclo com a situação económica de cada país, demonstrando a influência das condições macroeconómicas. Em recessão as pessoas ficam menos disponíveis para sair por acordo (porque não há oportunidades de emprego), não querem ficar desempregadas, pelo que diminuem as saídas voluntárias ou por acordo e aumentam os casos de despedimento por iniciativa da entidade empregadora. Em crise económica (como é a situação actual), as consequências da desvinculação agravam-se, aumenta a vulnerabilidade dos trabalhadores pois sentem a insegurança no emprego, o ambiente macroeconómico influencia a sua percepção da dificuldade em encontrar um novo emprego e diminui a possibilidade de saída voluntária. Como existem outros factores, como a legislação, o investimento no capital humano e a necessidade de trabalhadores envolvidos e motivados, os autores sugerem uma combinação de estabilidade e flexibilidade, que podem tomar várias formas mas não devem resultar numa solução única, antes resultar de uma série de normas e políticas sustentáveis.

É importante destacar que a regra “at-will” contempla vários paradoxos: quando surgiu no séc. XIX (na década de 1880) revolucionou o mercado de emprego. Antes vigorava o regime de contrato que cujo prazo tinha que ser totalmente cumprido e os tribunais restringiam a

liberdade de desvinculação do trabalhador; se o trabalhador saísse voluntariamente antes de terminar o prazo do contrato, ou fosse despedido, não recebia qualquer pagamento. Pela doutrina “at-will” ambas as partes podiam terminar o contrato de trabalho a todo o momento e por qualquer razão. Não dava segurança no emprego, mas dava a segurança ao trabalhador de receber o tempo que trabalhou e tornava mais fácil a sua saída, maior autonomia e liberdade de acção, sendo também mais fácil aos empregadores recrutarem trabalhadores, pois tal regra, naquela época, facilitou a mobilidade dos trabalhadores (Stone, 2004: 24).

No entanto, apesar de a lei (contrato formal) instituir o sistema “at-will”, a prática social nos E.U.A. até meados dos anos 70 do séc. XX foi, em geral, de estabilidade e relações de longa duração no emprego, pois apesar da teoria económica neoclássica defender a livre mobilidade entre empresas e profissões, em que seria suposto os trabalhadores buscarem constantemente novas oportunidades para maximizar os seus rendimentos, assim como as empresas em teoria deveriam livremente contratar e despedir os trabalhadores ou aumentar e diminuir os salários de acordo com a flutuação da procura dos respectivos produtos, na prática os trabalhadores ficavam nas empresas por longos períodos e as empresas não diminuam os salários, preferindo as promoções internas. Segundo Stone (2004), com o “mercado de trabalho interno” os empregadores pretendem que o conhecimento se transmita entre as equipas e que exista reduzido *turnover*. Por seu turno, os trabalhadores valorizam a segurança no emprego e oportunidades para progredir, sacrificando, no presente, o salário (podendo aceitar um valor mais baixo do que encontraria noutro lado; é com base nessas expectativas e nas promessas implícitas que o trabalhador difere a compensação) para poder entrar no mercado, gerando expectativas não escritas de estabilidade no emprego e de subidas do salário. Caso o empregador não respeitasse este contrato implícito, seria entendido como uma violação que poderia levar a comportamentos de quebra de desempenho ou condutas de oposição por parte dos trabalhadores. Ainda de acordo a investigação de Stone (2004) esta situação durou até aos anos 70 e 80 do séc. XX, quando os empregadores romperam as promessas implícitas de segurança no emprego (despedimentos massivos de trabalhadores, fenómeno que ficou conhecido por “downsizing”).

Apesar da regra “at-will”, vários trabalhadores nos E.U.A. obtiveram sentenças favoráveis em processos judiciais de apreciação do despedimento devido à relevância atribuída pela jurisprudência às promessas implícitas de segurança no emprego. Assim, destacam-se os processos “Toussaint vs. Blue Cross & Blue Shield”, de 1980, em que o Supremo Tribunal de Michigan, num histórico veredicto, considerou que o empregador tinha indicado, na entrevista de emprego, que a política da empresa era não despedir os trabalhadores desde que estes

realizassem o seu trabalho, gerando legítimas expectativas. O Tribunal concluiu que os empregadores fazem tais promessas implícitas para assegurarem uma força de trabalho disciplinada, cooperativa e leal, e o trabalhador tem a paz de espírito associada à segurança no emprego e à convicção de que será tratado de forma justa. Daí a decisão de obrigar o empregador a cumprir tal promessa, condenando a empresa a pagar 73.000 dólares ao trabalhador. E o processo “Pugh vs. See’s Candies, Inc.”, de 1981, em que um trabalhador foi despedido sem qualquer explicação com invocação da regra “at-will”. Sucede que havia ascendido a vice-presidente depois de mais de 30 anos de várias promoções na mesma empresa e acusou a empresa de quebra do contrato apesar do sistema legal prever tal doutrina “at-will”. O Tribunal deu razão ao trabalhador, considerou provado que na altura da contratação lhe foi dito que se fosse leal à empresa e fizesse um bom trabalho o seu futuro era assegurado, pelo que considerou existir um contrato factual que garantia a segurança no emprego, reforçado pela própria duração da relação laboral e as práticas da empresa no passado (Stone, 2004: 59).

Em 1984 o Supremo Tribunal de Washington, no processo “Thompson vs. St. Regis Paper”, considerou que as promessas implícitas e práticas de segurança no emprego se destinavam a criar uma equipa de trabalho ordenada, cooperativa e leal e a dar ao trabalhador a tranquilidade adveniente da segurança no emprego e da promessa de tratamento com justiça, pelo que o trabalhador é induzido a permanecer na empresa e a não procurar activamente outro emprego. A decisão judicial indica que a atmosfera assim criada na organização faz com que os trabalhadores justificadamente confiem nas políticas expressas e justificadamente esperem que os empregadores façam o mesmo. E que quando um empregador anuncia uma específica política ou prática não pode considerar as suas promessas como ilusórias.

A excepção à regra “at-will” foi adoptada em 43 estados dos E.U.A. Além dos casos indicados, outros processos são apontados por Stone (2004), como “Fletcher vs. Wesley Med. Ctr.” (Kansas, 1984), “Salimi vs. Farmers Ins. Group” (Colorado Court of Appeals, 1984); “Woolley vs. Hoffman-La Roche, Inc” (New Jersey, 1985). As promessas implícitas aplicam-se às práticas de Gestão de Recursos Humanos usadas pelo empregador, em especial as que são comunicadas ao trabalhador, mesmo que verbalmente, aquando da contratação. Na sequência destas decisões judiciais os empregadores passaram a colocar uma clara e expressa afirmação de que a relação laboral é “at-will” e uma explícita cláusula de não necessidade de justa causa para o despedimento, além de sistemas de arbitragem desenhados de modo a evitar responsabilidade por despedimentos injustos (Stone, 2004: 85 e 154), ou seja, medidas defensivas na altura da contratação

Tais processos judiciais evidenciaram que as práticas de Gestão de Recursos Humanos, as promessas implícitas e as legítimas expectativas têm repercussões na relação laboral, e que a promessa de segurança no emprego tem objectivos claros: conseguir equipas motivadas, coesas e leais.

E o principal paradoxo quanto à regra “at-will”, de acordo com Stone (2004) reside no seguinte: a regra “at-will” constituiu uma condição prévia para a efectividade da promessa implícita de estabilidade. Se não existisse tal regime legal, os empregadores não podiam utilizar a promessa de estabilidade como fomentadora da lealdade e envolvimento (como o regime jurídico não o garantia, como não era uma obrigação legal, a promessa implícita de estabilidade no emprego tinha um efeito prático de induzir a longevidade e empenho).

Stone (2004) concluiu que estes paradoxos demonstram que a lei não causou a mudança nas práticas sociais nem constitui uma resposta automática e previsível a tais mudanças. Em vez disso “as mudanças nas práticas sociais e as mudanças legais tiveram uma interacção mais complexa” – as práticas sociais mudaram, a lei tornou-se incongruente e uma alteração legal passou a ser previsível; quando a lei mudou as práticas sociais adaptaram-se por vias não previstas; a lei não moldou directamente a relação laboral, mas sim definiu o terreno em que as práticas laborais foram construídas.

Esta visão coloca em causa a tradicional crença de que a mudança da lei origina directamente mudanças nas relações laborais e na competitividade, olvidando uma realidade mais complexa, de interacção de pessoas e de organizações, num mercado cada vez mais competitivo e global. Daí a necessidade de complementaridade de várias áreas e disciplinas (Gestão de Recursos Humanos, Direito, Sociologia, Psicologia, entre outras). Além disso, há que considerar o que os trabalhadores procuram e o que os empregadores pretendem, ou seja, as expectativas de ambos, logo o estado do contrato psicológico.

A Constituição da República Portuguesa (CRP), no capítulo dedicado aos “Direitos, liberdades e garantias dos trabalhadores” estabelece no art. 53º que “é garantida aos trabalhadores a segurança no emprego, sendo proibidos os despedimentos sem justa causa ou por motivos políticos ou ideológicos”. Este artigo, com o título de “segurança no emprego” (título que merece reparo por Fernandes (2009), na medida em que não está demonstrada uma correlação entre segurança no emprego e a proibição dos despedimentos sem justa causa) dá alguma margem de interpretação, pois não define o conceito de justa causa. O Tribunal Constitucional tem pugnado por um conceito de justa causa em termos restritos, como sanção disciplinar (por todos, Ac. do TC 107/88, de 21/06/1988), embora admitindo causas

objectivas. Como se indica no Ac. do STJ de 26/11/2008 “o art. 53.º da CRP proíbe os despedimentos imotivados, ultrapassando o conceito restrito de justa causa subjectiva relacionada com o comportamento culposo do trabalhador. Quer se considere que a justa causa a que alude o art. 53.º da Constituição se relaciona com o conceito de direito civil de justa causa como “motivo atendível” que legitima a não prossecução de uma relação jurídica duradoura quer se considere que a única exigência constitucional é a de que o despedimento tenha sempre uma motivação «justa, capaz, socialmente adequada e, dentro do possível, judicialmente controlável», é incontestável que a Constituição não admite a denúncia discricionária por parte do empregador e apenas possibilita a cessação do contrato de trabalho por vontade do empregador se existir uma justificação ou motivação, ainda que a justa causa possa resultar de causas objectivas relacionadas com a empresa nos termos da lei”. Esta última hipótese (despedimento por causas objectivas) está plasmada na lei nos processos de despedimento colectivo ou de extinção de posto de trabalho, que só podem ter lugar quando existam motivos de mercado, estruturais ou tecnológicos, nos termos dos arts. 359º e 367º do Código do Trabalho.

2.11. Processo disciplinar, impugnação judicial e despedimento ilícito

Nos termos do Código do Trabalho, a necessidade de justa causa só existe quando se trata de trabalho dependente (trabalho por conta de outrem), depois de terminado o período experimental e obrigando a um procedimento disciplinar por escrito, bastante rigoroso e com garantias de defesa do trabalhador-arguido (arts. 351º e ss.). O actual Código do Trabalho prevê a simplificação do processo disciplinar, consagrando a fase instrutória como opcional, excepto tratando-se de trabalhadora grávida, puérpera ou lactante. Também estão contempladas várias mudanças a nível do processo judicial de impugnação da regularidade e licitude do despedimento, realizado por requerimento em formulário específico (cujo modelo foi aprovado pela Portaria n.º 1460-C/2009, de 31 de Dezembro) a apresentar pelo trabalhador nos Tribunais, com natureza de urgente e com tratamento prioritário (nos termos do Código de Processo do Trabalho alterado pelo Decreto-Lei n.º 295/2009, de 13 de Outubro), além da redução para 60 dias do prazo máximo para o trabalhador realizar a impugnação judicial do despedimento (anteriormente o prazo estava fixado em 12 meses). No caso do despedimento ser considerado ilícito, o trabalhador tem direito à reintegração na empresa ou, em alternativa, a uma indemnização que o Tribunal fixará entre 15 a 45 dias de retribuição base e

diuturnidades por cada ano de antiguidade, com o mínimo de 3 meses (elevada para um valor correspondente a 30 a 60 dias, com o mínimo de 6 meses, em casos específicos, designadamente no caso de despedimento de trabalhadora grávida, puérpera ou lactante), acrescido das retribuições que deixou de auferir desde o dia do despedimento até ao trânsito em julgado da decisão do Tribunal e podendo acumular com o pedido de indemnização por danos morais e/ou patrimoniais. A reintegração é sempre uma opção do trabalhador (caso não prefira a indemnização legal), mas está limitada nos casos de microempresa ou de trabalhador que ocupe cargo de administração ou de direcção (artigo 392º do CT), o que constituiu uma das principais novidades da Lei nº 99/2003, de 27 de Agosto. O actual Código do Trabalho, no art. 389º, n.º 3 prevê outra limitação à reintegração do trabalhador (e até no valor da indemnização, reduzida para metade), estipulando que no caso de mera irregularidade fundada em deficiência de procedimento por omissão das diligências probatórias ou a inobservância do prazo referido no n.º 3 do artigo 357.º (caso não realize as diligências probatórias), se forem declarados procedentes os motivos justificativos invocados para o despedimento.

O trabalhador pode intentar uma providência cautelar, requerendo a suspensão preventiva do despedimento, no prazo de cinco dias úteis a contar da data da recepção da comunicação de despedimento (artigo 386º do Código do Trabalho).

Caso o tribunal considere o despedimento lícito, o trabalhador não terá direito a qualquer indemnização ou retribuições intercalares, tendo inclusive repercussões se estiver a receber o subsídio de desemprego (terá de devolver as importâncias recebidas da Segurança Social). Como bem destaca Fernandes (2009), as exigências legais levam a que o despedimento seja uma decisão complexa, com risco e com “uma certa demora entre a sua adopção e o efeito prático pretendido”. O mesmo autor refere que os constrangimentos legais originam vias ilegítimas, que consistem na “dissimulação do despedimento sob a aparência de outras formas de cessação do contrato de trabalho”, como seja a aparência de revogação do contrato por mútuo acordo ou cessação por iniciativa do trabalhador.

2.12. Os elementos do conceito de justa causa

Como reconhece Fernandes (2009), existem na lei vários tipos de justa causa para despedimento individual: como causa objectiva nos termos da extinção de posto de trabalho (arts. 367º e 368º do CT); resultante da inadaptação do trabalhador (arts. 374º e 375º do CT) e decorrente de infracção disciplinar (art. 351º do CT).

O presente estudo dedica atenção a factos e circunstâncias atinentes ao comportamento do trabalhador e a um juízo de censura pela entidade empregadora, pelo que é o conceito de despedimento-sanção que irá ser abordado.

A noção legal de justa causa (disciplinar) de despedimento consta do artigo 351º, n.º 1 do Código do Trabalho, nos termos do qual “constitui justa causa de despedimento o comportamento culposo do trabalhador que, pela sua gravidade e consequências, torne imediata e praticamente impossível a subsistência da relação de trabalho”, o que já era indicado no artigo 396º, n.º 1 da versão original do Código do Trabalho (Lei nº 99/2003, de 27 de Agosto), que por sua vez reproduzia quase literalmente o artigo 9º, n.º 1 da LCCT (Decreto-Lei n.º 64-A/89, de 27 de Fevereiro).

Trata-se do despedimento enquanto sanção disciplinar, prevista como a mais grave no elenco de sanções do artigo 328º, n.º 1 do Código do Trabalho. Como critério de decisão e aplicação das várias sanções disciplinares, o artigo 330º do mesmo Código estabelece que a sanção deve ser proporcional à gravidade da infracção e à culpabilidade do infractor. A decisão terá que se basear na equidade e apenas será de admitir o despedimento com justa causa quando outra sanção não possa ser aplicada (como a repreensão, a multa, a perda de dias de férias ou a suspensão).

O conceito de justa causa pode ser decomposto nos seguintes elementos: comportamento culposo do trabalhador; impossibilidade da subsistência da relação de trabalho e um nexo de causalidade entre o comportamento e a impossibilidade. Quanto à impossibilidade de manutenção da relação laboral, “não se trata de uma impossibilidade material, mas de uma inexigibilidade, determinada mediante um balanço *in concreto* dos interesses em presença – fundamentalmente o da urgência da desvinculação e o da conservação do vínculo” (Fernandes, 2009: 588), legitimando a não aplicação de outras sanções disciplinares conservatórias do vínculo. A jurisprudência, em geral, apenas aceita o despedimento por justa causa se concluir que representa “um acentuado, inoportável ou intolerável sacrifício para

o empregador manter a relação laboral com o trabalhador infractor, além de se dever ainda pesar se, face ao acervo e gravidade das infracções, outras medidas disciplinares de menor gravidade não haverá que, ainda nesse juízo, com maior adequação, proporcionem prognosticamente, a consideração de que, uma vez aplicadas, o trabalhador irá desempenhar as suas funções sem as «faltas» que cometeu, pois que ficou ciente da sua gravidade, da sua responsabilidade e da não impassibilidade, perante elas, do seu empregador" (Ac. do STJ de 10/10/2007).

O preenchimento do conceito de justa causa implica, deste modo, um juízo de prognose acerca da viabilidade da relação no futuro, como que um prognóstico de como será a relação se se mantiver. Assim, a inexigibilidade da subsistência da relação laboral surge “apontada ao suporte psicológico do vínculo”, representando uma “insuportável e injusta imposição ao empregador”, em que “nas circunstâncias concretas, a permanência do contrato e das relações (pessoais e patrimoniais) que ele supõe seria de molde a ferir de modo desmesurado e violento a sensibilidade e a liberdade psicológica de uma pessoa normal colocada na posição do empregador” (Fernandes, 2009: 591). “É fazendo o caldeamento crítico de todos estes elementos e circunstâncias que, caso a caso, se há-de concluir pela existência ou não de justa causa, face ao grau de gravidade da conduta, em si mesma e nas suas consequências, que determine a impossibilidade da manutenção do vínculo laboral.” (Ac. da RP de 17/12/2008).

De notar que para Fernandes (2009), a “confiança” está relacionada com o “suporte psicológico” necessário a uma relação duradoura (forte componente fiduciária), mas discorda da atribuição de relevância absoluta e indiscriminada à “confiança pessoal” do empregador no trabalhador, dando o exemplo de decisões (e cita o Ac. do STJ de 10/01/86) que consideram justa causa, em qualquer circunstância, o furto ou desvio de valores, por muito insignificantes que sejam.

2.13. As causas da justa causa

No art. 351º, n.º 2 do CT, aparece um elenco, exemplificativo, de comportamentos que constituem justa causa de despedimento, entre os quais se destaca a desobediência ilegítima às ordens dadas por responsáveis hierarquicamente superiores; a provocação repetida de conflitos com trabalhadores da empresa; o desinteresse repetido pelo cumprimento, com a diligência devida, de obrigações inerentes ao exercício do cargo ou posto de trabalho a que está afecto ou as reduções anormais de produtividade.

A doutrina e jurisprudência têm sido unânimes na opinião de que não é suficiente subsumir os factos a uma das situações tipificadas no n.º 2 do art. 351º, sendo necessária uma análise do caso específico. Até porque deve atender-se, na apreciação da justa causa, ao quadro de gestão da empresa, ao grau de lesão dos interesses do empregador, ao carácter das relações entre as partes ou entre o trabalhador e os seus companheiros e às demais circunstâncias que no caso sejam relevantes, conforme o preceituado no art. 351º, n.º 3. Nos termos do art. 377º, n.º 4 do CT, na decisão do despedimento por facto imputável ao trabalhador, são ponderadas as circunstâncias do caso, a adequação do despedimento à culpabilidade do trabalhador e os pareceres dos representantes dos trabalhadores, não podendo ser invocados factos não constantes da nota de culpa ou da resposta do trabalhador, salvo se atenuarem a responsabilidade. Ou seja, podem ser carreados para os autos do processo disciplinar novos factos, que sejam considerados atenuantes, influenciando a decisão do empregador.

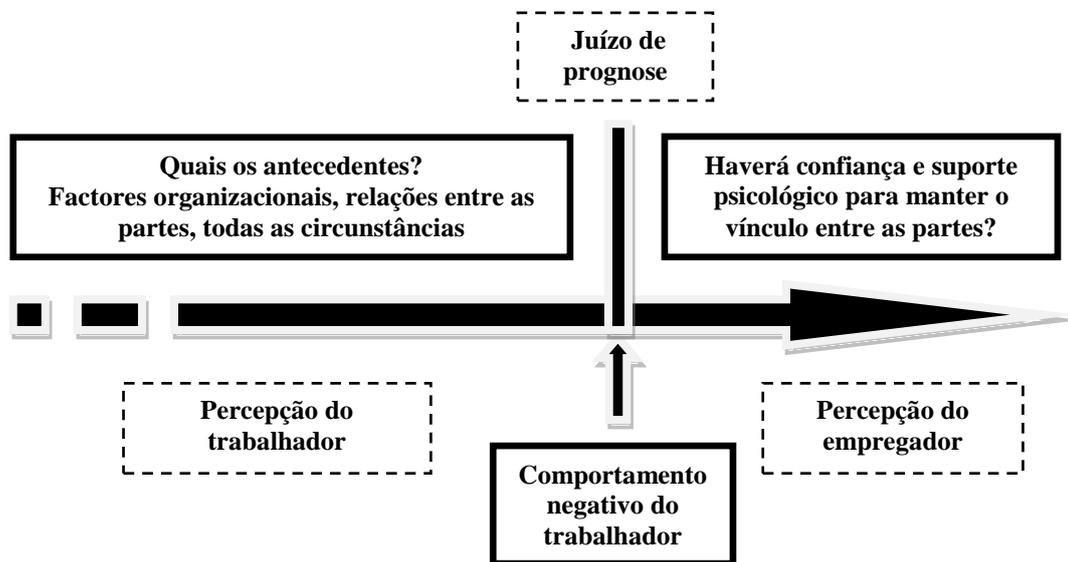
Quanto à apreciação em concreto, “implica não só uma selecção dos factos e circunstâncias a atender, mas também uma série de valorações assentes em critérios de muito diferente natureza – éticos, organizacionais, técnico-económicos, gestionários – e mesmo, não raro, relacionados com pressupostos de ordem sócio-cultural e até afectiva”, além da “necessária coerência interna da prática disciplinar da empresa” (Fernandes, 2009: 590 e 611).

Indica o Ac. da RP de 17/12/2008 que “o comportamento do trabalhador tem de ser analisado integrado dentro da organização produtiva que é a empresa e face aos interesses desta; isto é, como o trabalhador é um elemento da empresa, integrado na respectiva organização dinâmica, o seu comportamento também tem de ser visto em acção, para se poder aferir da sua gravidade e consequências dentro e para a empresa”.

3. ESQUEMATIZAÇÃO DAS QUESTÕES QUE RESULTAM DA REVISÃO DA LITERATURA

Nada impede (pelo contrário, a lei manda atender) que sejam averiguados os antecedentes, as causas do comportamento. Que são relevantes para eventual justificação dos comportamentos, graduação da culpa, proporcionalidade e até da decisão (juízo de prognose) se será uma crise contratual irremediável, conforme quadro 2.

Quadro 2 - Resumo dos antecedentes e juízo de prognose (justa causa de despedimento)



Fonte: elaborado pelo autor.

Após o suporte teórico explanado na revisão da literatura, procurou-se desenvolver um quadro com os elementos constitutivos da teoria do contrato psicológico, para análise de casos ocorridos na actividade profissional e de acórdãos de Tribunais superiores. Rousseau (1990) compilou, através de uma pesquisa junto de gestores de Recursos Humanos, uma lista de promessas (obrigações do empregador): promoção; elevadas retribuições; pagamento baseado no nível actual de *performance* (obrigações do tipo transaccional, porque têm uma natureza *quid pro quo*, contingente dos *inputs* do trabalhador para com a organização); formação; segurança de longa duração no emprego; desenvolvimento da carreira e apoio nos problemas pessoais (obrigações do tipo relacional, servem para manter a relação entre o trabalhador e o

empregador). De notar que a própria autora reconhece que a lista tem limitações e podem existir outras promessas. Esta lista foi utilizada em vários estudos longitudinais (Robinson *et al.* 1994; Robinson & Morrison, 1995). Estas promessas podem ser explícitas (quanto mais explícitas mais forte será a crença, mais influência na cognição) ou implícitas, formando o contrato psicológico na perspectiva do trabalhador (Rousseau, 1989).

Para a análise da percepção da violação do contrato psicológico, importa verificar se o trabalhador considera que o empregador cumpriu ou falhou no cumprimento das referidas obrigações. Por último importa verificar o comportamento do trabalhador, conforme o quadro seguinte:

Quadro 3 - Resumo dos antecedentes e comportamentos do trabalhador

Promessas (Obrigações do empregador)	Percepção da violação do contrato psicológico	Comportamento do trabalhador
<p>Contrato psicológico tradicional - Existiram promessas relacionadas com promoção; elevadas retribuições; pagamento baseado no nível actual de <i>performance</i>; formação; segurança de longa duração no emprego; desenvolvimento da carreira e apoio nos problemas pessoais? Existiram outras promessas?</p> <p>Novo contrato psicológico – Existiram promessas de empregabilidade, formação, oportunidades para formar redes?</p>	<p>O trabalhador considera que o empregador falhou no cumprimento das referidas obrigações?</p>	<p>Existe diminuição da confiança do trabalhador em relação ao seu empregador; insatisfação; redução da <i>performance</i>; redução do comportamento extra-papel ou de cidadania organizacional; vingança, retaliação, sabotagem, roubos ou comportamentos agressivos; redução do <i>commitment</i>; aumento do absentismo?</p>

Fonte: elaborado pelo autor, baseado em Rousseau (1990) e Stone (2004).

No novo contrato psicológico existe promessa de segurança na empregabilidade em vez de segurança no emprego; promessa na formação em vez de continuidade no mesmo emprego para toda a vida; a promessa de oportunidades para formar redes em vez de promessa de promoções. “O trabalho tornou-se contingente, não apenas no sentido de que é formalmente definido como de curta duração ou episódico, mas no sentido de que a ligação entre a empresa e o trabalhador enfraqueceu”, sendo que “o emprego está a ser substituído por projectos” (Stone, 2004: 71), num mundo em grande mudança.

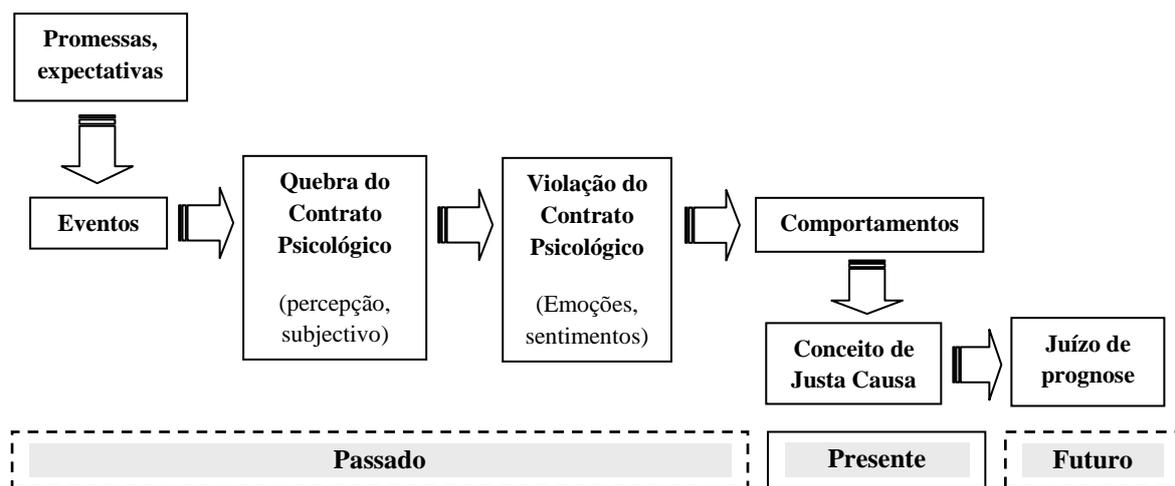
A mudança na natureza do emprego é reforçada pela constatação, atrás referida, de que “durante a maior parte do século XX, as entidades empregadoras procuravam estabelecer relações de emprego de longo prazo, através do uso de promessas implícitas de segurança no emprego e caminhos bem definidos para a progressão na carreira. Actualmente, as entidades empregadoras já não valorizam a longevidade, nem procuram encorajar uma relação de longo prazo. Em vez disso, procuram flexibilidade. A legislação laboral do século XX é baseada num modelo ultrapassado de uma relação estável trabalhador-empregador” (Stone, 2004), defendendo a mesma autora que existe “falta de alinhamento entre o regime regulatório e a realidade actual do local de trabalho”, propondo medidas, que admite serem controversas, baseadas na continuidade de remunerações, oportunidades de formação, competências que possam ser transferidas, definição da propriedade do capital humano individual e portabilidade dos benefícios de saúde e pensões.

Finalmente, refira-se que no Livro Branco das Relações Laborais (2007), elaborado pela Comissão do Livro Branco das Relações Laborais (no âmbito da preparação da revisão do Código do Trabalho), é indicado o seguinte diagnóstico a propósito dos conflitos de trabalho: “Os conflitos de trabalho, embora determinados pelas relações laborais e apesar de eclodirem e se desenvolverem no âmbito da empresa, não encontram qualquer preocupação, instrumento, habilitação ou norma que induza a necessidade de obter uma solução no âmbito da própria empresa; a resolução dos conflitos de trabalho não corresponde, pois, a uma qualquer responsabilidade própria da gestão dos recursos humanos no que concerne à sua prevenção e, muito menos, à sua sanção; a resolução dos conflitos de trabalho é, assim, reconduzida a uma actividade quase exclusivamente contenciosa e belicista; atribuir exclusivamente ao Estado, por via dos tribunais, a consecução da paz social é, como se viu, realizado segundo um modelo inadequado à natureza própria destes conflitos”. Também podemos encontrar exposto no Livro Branco das Relações Laborais que “é possível elencar

um conjunto de matérias para as quais os tribunais não se acham apetrechados, quer pela sua própria cultura – as mais das vezes pouco sensível ao mundo do trabalho e à diversidade das matérias – quer, fundamentalmente gizado e necessariamente construído segundo um paradigma civilista, embora mitigado pelos princípios da verdade material, da igualdade substancial e do inquisitório”. Conclui indicando que tais matérias – nas quais inclui o poder disciplinar – “pressupõem conhecimentos e, acima de tudo, um processo de formação das decisões para as quais os tribunais não detêm as necessárias proximidade, cultura e tramitação adequadas à justa composição das questões suscitadas”.

Em resumo, pretende-se analisar o impacto de conhecimento científico de Gestão de Recursos Humanos na apreciação da justa causa de despedimento, pelo que importa saber se poderia uma decisão jurisprudencial ter um desfecho diferente se tivesse em consideração a teoria do contrato psicológico. Será também abordada a possibilidade de um Gestor de Recursos Humanos poder ser nomeado perito ou técnico em Tribunal (discutindo um modelo conceptual de explicação, conforme o quadro 4), a respectiva legitimidade, valoração da prova e implicações no processo.

Quadro 4 - Resumo da teoria do contrato psicológico e ligação ao conceito de justa causa, com a evolução temporal



Fonte: elaborado pelo autor, baseado em Morrison & Robinson (1997).

Será também tido em consideração o seguinte:

- Terão os trabalhadores de manter o seu nível de desempenho ou contribuição, independentemente do estado ou violação do contrato psicológico, como integrante da sua obrigação laboral?

- Quais as circunstâncias e natureza da aparente falha em manter o contrato psicológico (houve intenção do empregador ou circunstâncias que justificam a quebra)?

Refira-se que um dos casos em que existe intencionalidade do empregador é no caso de assédio moral ou “mobbing” com motivação de conduta estratégica, ou seja, aquele que é usado para forçar ao despedimento ou auto-exclusão do trabalhador (Pereira, 2009), mas o assédio moral não faz parte do objecto do presente estudo.

4. MÉTODOS E TÉCNICAS DE RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS

Em termos metodológicos recorreu-se à experiência que resulta do estudo e observação directa, durante a actividade desenvolvida na advocacia e ao método de investigação com estudos de caso com análise documental.

4.1. Observação directa

Assim, numa fase exploratória, foi realizada uma interpretação baseada na experiência e numa reflexão assente na prática (Stake, 2009: 66).

Em 2009 foi possível abordar quatro casos relacionados com a cessação de contratos de trabalho. Num dos casos, estava em causa a alegada falta de desempenho de um trabalhador, apelidado de “muito negativo”, com atitudes que o Director Financeiro considerava de falta de respeito. Ao ser questionado o que a gestão de pessoas podia fazer para melhorar o desempenho daquele trabalhador, a resposta que deu não podia ser mais clara: não podia fazer nada. Num outro caso a entidade empregadora considerava que um trabalhador “não mudava”, que pretendiam “pessoas com alma, com vontade”, que iriam medir o compromisso, e relataram que tinha surgido um caso muito grave, em que os ânimos se exaltaram pois o trabalhador tinha acusado a empresa de lhe reduzirem o vencimento, e portanto a empresa pretendia saber “o que se faz com um indivíduo destes”, que “não quer fazer nada, é acomodado” e “vai instigar os outros”, que “está confortável” mas “há-de ter um deslize”. Questionados os responsáveis sobre o que poderia ser imputado à organização e à Gestão de Recursos Humanos quanto a esses comportamentos, houve uma nítida surpresa e a resposta foi que era “uma forma de estar na vida” do trabalhador e que “não está alinhado”. Em termos de circunstâncias, foi possível apurar que três semanas antes a empresa comunicou alterações no modo de pagamento de comissões (retribuição variável) e, segundo a Direcção, não tinha havido qualquer tipo de reacção (nas palavras do Director “ouviram e andaram”), além de uma forte reestruturação, com a saída de cerca de 20 trabalhadores de uma empresa do mesmo grupo. No terceiro caso, numa reunião com um trabalhador com o qual a empresa estava bastante descontente, este indicou que cerca de 6 meses antes, um responsável lhe havia comunicado que iriam reduzir pessoal e que “ele fosse pensando”. Alguns dias depois, um cliente informou-o que já sabia da sua substituição (quando ele ainda nada sabia). Pelo

que o próprio trabalhador indicou que havia perdido a confiança na empresa. Por seu turno, o responsável da empresa dizia que o trabalhador não efectuava convenientemente o seu trabalho. Por fim, no quarto caso, os responsáveis de uma empresa indicaram pretender a saída de uma trabalhadora, por ser “muito negativa”, “desmotivada” e estavam insatisfeitos com o seu desempenho. Face à pergunta de quais as razões para a trabalhadora estar desmotivada, indicaram que “talvez a trabalhadora tivesse expectativas que não se verificaram”. Três dos casos (excepto o segundo caso apresentado) terminaram em acordo de cessação do contrato de trabalho.

Tratou-se de um ponto de partida, apontando algumas pistas para reflexão, pois era visível que qualquer uma das entidades empregadoras já tinha tomado uma decisão e procurava a respectiva confirmação, sem necessidade de explicações, nem busca de causas, razões ou motivos. Em todos os casos, a entidade empregadora atribuiu a situação de ruptura ao trabalhador, que ficou com o ónus do mal-estar. E não era dedicada qualquer atenção aos antecedentes. Ou seja, não era abordado o contexto das atitudes para um possível entendimento do ocorrido.

Concorda-se com Pereira (2009) quando afirma que frequentemente o conflito é restringido pela empresa à esfera pessoal, sem preocupações de o resolver.

4.2. Estudo de caso

Foi utilizado o método de investigação com estudos de casos, uma vez que o estudo é essencialmente qualitativo. “O investigador qualitativo enfatiza os episódios significativos, a sequencialidade dos acontecimentos em contexto” e para se ficar “a conhecer extensiva e intensivamente o caso único” (Stake, 2009: 12 e 52), buscando a compreensão do mesmo, sem a expectativa de uma explicação de relação causa e efeito e de generalizações (objectivos relevantes para um investigador que utilize métodos de investigação quantitativos).

A metodologia adoptada consistiu na análise de registos formais (análise documental) de jurisprudência de Tribunais superiores (Tribunais da Relação e Supremo Tribunal de Justiça), em sede de apreciação da ilicitude de despedimento por alegada inexistência de justa causa (acções intentadas pelos trabalhadores) no âmbito do Código do Trabalho (que entrou em vigor em 1 de Dezembro de 2003, nos termos da Lei n.º 99/2003, de 27 de Agosto) e do Código de Processo do Trabalho (na versão do Decreto-Lei 480/99, de 9 de Novembro, anterior à actual revisão operada pelo Decreto-Lei n.º 295/2009, de 13 de Outubro).

Foi realizada uma pesquisa dos acórdãos publicados entre 2004 a Janeiro de 2010 (disponíveis em base de dados acessível em www.dgsi.pt). Foram utilizados como critérios de busca os seguintes termos: a) despedimento; b) justa causa; c) antecedentes, de modo a focalizar a pesquisa.

Na observação e estudo das decisões judiciais, será realizada a crítica interna do documento, ou seja, a interpretação do texto.

Da pesquisa efectuada, quanto às decisões jurisprudenciais que tiveram em consideração os antecedentes, resultaram um total de 114 acórdãos¹.

Foram seleccionados 15 acórdãos² (6 do Supremo Tribunal de Justiça, 3 do Tribunal da Relação de Lisboa, 3 do Tribunal da Relação do Porto, 2 do Tribunal da Relação de Coimbra, 1 do Tribunal da Relação de Évora), procurando-se uma diversificação de Tribunais Superiores, de Relatores, de datas de publicação e de decisões, com base no critério da máxima variedade para a selecção de casos (Miles & Huberman, 1994: 28), referentes a processos de despedimento por iniciativa da entidade empregadora, considerados com maior pertinência ao tema, com atributos de interesse, bem como por se ter verificado que a fundamentação jurídica era semelhante nos outros acórdãos consultados, existindo uma orientação jurisprudencial na apreciação da justa causa de despedimento.

Por outro lado, excluíram-se os acórdãos que se referiam a outras formas de cessação, como a caducidade, bem como os que aplicavam, pelas regras da aplicação da lei no tempo, a legislação anterior ao Código do Trabalho. E retiraram-se da análise os acórdãos cujos processos se afastavam nitidamente do objecto do presente estudo, em especial aqueles em que estava em causa somente a apreciação da competência do tribunal, arguição de nulidades, apensação de processos, aspectos formais e processuais.

¹ Dos quais 62 do Supremo Tribunal de Justiça, 12 do Tribunal da Relação de Lisboa, 29 do Tribunal da Relação do Porto, 8 do Tribunal da Relação de Coimbra, 3 do Tribunal da Relação de Évora. O Tribunal da Relação de Guimarães não tem Secção Social (Laboral).

² Acórdão do STJ de 13-01-2010, Processo n.º 4583/06.3TTL.SB.S1, Relator Mário Pereira; Acórdão do STJ de 30-09-2009, Processo n.º 09S623, Relator Sousa Grandão; Acórdão do STJ de 03-06-2009, Processo n.º 08S3085, Relator Mário Pereira; Acórdão do STJ de 08-10-2008, Processo n.º 08S1683, Relator Pinto Hespagnol; Acórdão do STJ de 20-02-2008, Processo n.º 07S3783, Relator Sousa Grandão; Acórdão do STJ, de 27-11-2007, Processo n.º 07S2879, Relator Pinto Hespagnol; Acórdão do TRL de 28-10-2009, Processo n.º 1041-06.0TTLSB.L1-4, Relator Paula Sá Fernandes; Acórdão do TRL de 31-10-2007, Processo n.º 4430/2007-4, Relator Seara Paixão; Acórdão do TRL de 09-03-2006, Processo n.º 12097/2005-4, Relator Guilherme Pires; Acórdão do TRP de 11-01-2010, Processo n.º 515/08.2TTVCT.P1, Relator Albertina Pereira; Acórdão do TRP de 23-11-2009, Processo n.º 90/08.8TTMTS.P1, Relator Paula Leal de Carvalho; Acórdão do TRP de 17-12-2008, Processo n.º 0844346, Relator Ferreira da Costa; Acórdão do TRC de 15-05-2008, Processo n.º 1007/06.0TTCBR.C1, Relator Fernandes da Silva; Acórdão do TRC de 19-04-2007, Processo n.º 558/05.8TTAGD.C1, Relator Fernandes da Silva; Acórdão do TRE de 06-11-2007, Processo n.º 2233/07-2, Relator Chambel Mourisco.

Quadro 5 - Selecção dos casos com base no critério da máxima variedade

Processo	Tribunal					Relator	Ano					Sentença favorável		
	S T J	T R L	T R P	T R C	T R E		2 0 0 6	2 0 0 7	2 0 0 8	2 0 0 9	2 0 1 0	Entid. Empreg.	Trab.	
4583/06.3TTL.SB.S1	x					Mário Pereira						x		x
09S623	x					Sousa Grandão				x			x	
08S3085	x					Mário Pereira				x			x	
08S1683	x					Pinto Hespanhol			x					x
07S3783	x					Sousa Grandão			x					x
07S2879	x					Pinto Hespanhol		x					x	
1041-06.0TTLSB.L1-4		x				Paula Sá Fernandes				x				x
4430/2007-4		x				Seara Paixão		x					x	
12097/2005-4		x				Guilherme Pires	x							x
515/08.2TTVCT.P1			x			Albertina Pereira						x	x	
90/08.8TTMTS.P1			x			Paula Leal de Carvalho				x			x	
0844346			x			Ferreira da Costa			x				x	
1007/06.0TTCBR.C1				x		Fernandes da Silva			x					x
558/05.8TTAGD.C1				x		Fernandes da Silva		x						x
2233/07-2					x	Chambel Mourisco		x					x	

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Miles & Huberman, 1994.

Quanto aos acórdãos seleccionados deve ter-se em atenção, como ensina Stake (2009), que na investigação com estudo de caso a primeira obrigação é compreender o caso específico.

Assim, pretende-se efectuar uma análise atenta e descritiva dos acórdãos seleccionados, em especial quanto ao modo como são considerados os antecedentes dos comportamentos.

5. ANÁLISE DA INFORMAÇÃO E RESULTADOS

As decisões judiciais que consideram os antecedentes referem-se, na sua grande maioria, somente à apreciação de antecedentes disciplinares.

Quadro 6 - Antecedentes verificados nos acórdãos

Trib.	Processo	Antecedentes de âmbito			Sentença favorável	
		Disciplinar	Pessoal	Organizacional	Entid. Emp.	Trab.
STJ	4583/06.3TTL.SB.S1	x				x
STJ	09S623		x		x	
STJ	08S3085	x			x	
STJ	08S1683		x			x
STJ	07S3783	x				x
STJ	07S2879			x (1)	x	
TRL	1041-06.0TTLSB.L1-4		x			x
TRL	4430/2007-4	x			x	
TRL	12097/2005-4		x			x
TRP	515/08.2TTVCT.P1	x	x		x	
TRP	90/08.8TTMTS.P1	x			x	
TRP	0844346		x		x	
TRC	1007/06.0TTCBR.C1		x			x
TRC	558/05.8TTAGD.C1			x		x
TRE	2233/07-2	x			x	

(1) No acórdão recorrido, do Tribunal da Relação do Porto, apreciado pelo Acórdão do STJ de 27-11-2007, que foi favorável ao trabalhador.

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Miles & Huberman, 1994.

Destaca-se o acórdão do STJ de 13-01-2010 que refere, a propósito de um mecânico de automóveis, com cerca de 27 anos de antiguidade, que se recusou a proceder à substituição das pastilhas dos travões de um autocarro, que tal não ditava a impossibilidade de manutenção do vínculo laboral, “não constando que tivesse antecedentes disciplinares na empresa. Tais dados sempre haveriam que reflectir-se favoravelmente ao A., desaconselhando a aplicação da

sanção mais gravosa, do despedimento, e justificando a aplicação de uma outra sanção, não expulsiva.”.

No mesmo sentido apontam vários outros acórdãos³, focando nos antecedentes disciplinares (verificação se anteriormente ao comportamento negativo o trabalhador foi alvo de procedimento disciplinar). Em determinados casos⁴, tal situação assume uma enorme importância na fundamentação, sendo a inexistência de antecedentes disciplinares associada com bom desempenho ou bom comportamento (quando na realidade tal situação comprova apenas a inexistência de sanção disciplinar anterior, nada apontando quanto ao desempenho – de todo o modo, poderá igualmente indicar a ausência de outros mecanismos para aferir do desempenho e tipo de relação laboral estabelecida) e concluindo pela desproporcionalidade da justa causa de despedimento, mesmo quando o comportamento é merecedor de censura disciplinar, entendendo que seria de aplicar uma sanção conservatória da relação laboral.

No Acórdão do TRP de 23-11-2009 entende-se que “(...) quanto à adequação, razoabilidade e proporcionalidade da sanção do despedimento, que esta, a mais grave do leque sancionatório disponível, deverá mostrar-se adequada, razoável e proporcional à infracção cometida, para o que deverá, também, ser tido em conta a antiguidade e antecedentes disciplinares do trabalhador. É certo que, no caso, o A. tinha já 17 anos de antiguidade e que os seus antecedentes disciplinares se nos afiguram, para os efeitos em apreço, de diminuta, senão mesmo de nenhuma, relevância, já que se tratam de antecedentes que nada têm a ver com o que se discute nos autos. Não obstante, tais factores não são susceptíveis de afastar a adequabilidade e proporcionalidade do despedimento tendo em conta a gravidade do valor – confiança – afectado com o comportamento do A. no âmbito da violação do dever de lealdade, na vertente da não concorrência, o qual é absoluto e não mensurável, não podendo

³ Acórdão do STJ de 03-06-2009, Processo n.º 08S3085, Relator Mário Pereira; Acórdão do STJ de 20-02-2008, Processo n.º 07S3783, Relator Sousa Grandão; Acórdão do TRL de 31-10-2007, Processo n.º 4430/2007-4, Relator Seara Paixão; Acórdão do TRP de 23-11-2009, Processo n.º 90/08.8TTMTS.P1, Relator Paula Leal de Carvalho.

⁴ Cfr. o voto de vencida da juíza Paula A. P. G. Leal S. Mayor de Carvalho no Acórdão do TRP de 11-01-2010, Processo n.º 515/08.2TTVCT.P1, Relator Albertina Pereira, discordando da decisão final que confirmou a justa causa para o despedimento: “Voto vencida por se nos afigurar, atento o princípio da proporcionalidade e não obstante o número de infracções, que estas, consideradas quer individualmente, quer globalmente, não assumem, em si mesmas e/ou nas suas consequências, gravidade suficiente a justificar o despedimento, tanto mais tendo em conta que não consta dos autos que a A. tivesse antecedentes disciplinares. Parece-nos, assim, que seria bastante a aplicação de sanção disciplinar de menor gravidade do que a do despedimento, pelo que consideraríamos não existir justa causa para o despedimento da A.”. No mesmo sentido de se apoiar na inexistência de antecedentes disciplinares para considerar infundada a justa causa, o acórdão do STJ de 20-02-2008, Processo n.º 07S3783 (“Como quer que seja, a verdade é que a subsistência prolongada do vínculo laboral, sem notícia de antecedentes disciplinares, sempre imporia uma gradação da sanção a impor, bem longe da modalidade extrema a que o despedimento se reconduz.”).

aqueles outros factores sobrepor-se a este (cfr. Acórdãos do STJ de 22.01.92 e de 22.10.08, www.dgsi.pt, Processos 003111 e 88S2064)”. Ou seja, o tribunal verificou a existência de passado disciplinar mas apurou que nada tinha de semelhante com o evento imputado ao trabalhador (na actualidade violação de não concorrência, no passado – 12 anos antes - uma sanção disciplinar de repreensão registada aplicada por faltas injustificadas), desvalorizando tal passado mas, não obstante, decidindo verificar-se justa causa de despedimento.

Também foram identificadas situações em que é referido que o comportamento do trabalhador configura justa causa de despedimento, apesar de “nunca anteriormente ter manifestado faltas de respeito no seu posto de trabalho e não ter antecedentes disciplinares registados” (Ac. do STJ de 03-06-2009). Ou em que a existência de antecedentes disciplinares influencia a decisão de verificação da justa causa de despedimento, como seja o Acórdão do TRP de 11-01-2010, que estabelece que “tendo o contrato de trabalho natureza duradoura e assumindo a confiança valor essencial para a sua continuidade, bem se vê que a autora praticou um conjunto de comportamentos que, pela sua gravidade e consequências, colocam irremediavelmente em causa a fiducia em que assenta o contrato de trabalho, não sendo exigível ao réu a manutenção do vínculo laboral. Tanto mais que autora já tinha passado disciplinar”. No mesmo sentido o Acórdão do TRE de 06-11-2007, quando indica “Esse acto, conjugado com antecedentes disciplinares da mesma natureza, é susceptível de provocar uma quebra de confiança por parte da entidade patronal”.

Chega-se, pois, à conclusão, no tocante aos antecedentes disciplinares, que a aplicação realizada nos acórdãos analisados é nitidamente casuística.

Quanto a antecedentes relativos a outras situações (não disciplinares), destaca-se o Acórdão do TRC de 15-05-2008, em que ficou demonstrado que uma trabalhadora faltou injustificadamente ao trabalho durante nove dias, sendo cinco deles seguidos, mas “num contexto pessoal/familiar de excepção, (e não há indicação de quaisquer antecedentes disciplinares, nomeadamente relativos a faltas ao serviço...), ante o sabido óbito da mãe em Joanesburgo, África do Sul, acontecido a 9.6.2006 (...)”. E no Acórdão do TRP de 11-01-2010, é referido como facto provado que em Setembro de 2007 a trabalhadora “foi submetida a pequena cirurgia no Centro Hospitalar do Alto Minho na zona do rosto; na sequência dessa intervenção, foi assistida no Centro de Saúde de Viana do Castelo nos dias 21, 25, 26 e 27 de Setembro; por essa razão, a A. encontrava-se com alguma fragilidade emocional”. Apesar das alusões ao contexto e à envolvente emocional, os factos apurados nos dois mencionados acórdãos são de índole pessoal. E os desfechos são opostos: no primeiro caso a sentença foi

favorável à trabalhadora, enquanto no segundo foi a entidade empregadora que viu confirmada a verificação da justa causa para o despedimento.

No Acórdão do STJ de 30-09-2009 há uma abordagem dos antecedentes, quanto à preparação do acto, numa situação de viciação de selo de passe do comboio por trabalhador incumbido da sua venda, para aferição do grau de culpa. Pode ler-se na decisão judicial que “Com efeito, é mais censurável reproduzir mecanicamente uma senha e guardar a reprodução durante quatro (4) meses para, então, proceder à sua venda (como diz a nota de culpa), do que descolá-la do cartão de um cliente – supostamente para a inutilizar – para, no próprio dia, a vender a outro cliente (como diz o Autor na resposta à acusação). O primeiro comportamento evidencia uma premeditação – continuamente mantida durante um largo período – que já não se alcança no segundo”, acrescentando que “como evidente é também a sua culpa, que não sai diminuída por, eventualmente, ter agido sob um impulso momentâneo a que possa «não ter resistido»”. No Acórdão do STJ de 08-10-2008, são referidos antecedentes referentes ao facto do trabalhador ter alertado anteriormente para determinada situação (estado dos pneus da viatura), concluindo pela legitimidade da desobediência às ordens no sentido de conduzir a viatura com pneus "lisos" e pela ilicitude do despedimento. No Acórdão do TRL de 28-10-2009, provou-se não ter tido a trabalhadora uma intenção dolosa numa participação criminal contra a empresa que se revelou infundada, concluindo que a responsabilidade se diluiu numa vontade concertada dos três sindicatos, não se justificando a justa causa para o despedimento. E no Acórdão do TRL de 09-03-2006 o que estava em causa era a verificação da exigência do pagamento de horas extraordinárias por parte da trabalhadora, que motivou o despedimento considerado abusivo.

Todas estas abordagens de antecedentes foram focadas em aspectos relacionados com o indivíduo, não no contexto organizacional.

No já mencionado acórdão do STJ de 13-01-2010, consta a seguinte transcrição (referente ao acórdão recorrido, apreciado pelo STJ) que aponta estados emocionais, mas sem abordar as razões: “O que se não compreende é que o recorrido, perante a atitude de não retirada das rodas do autocarro por parte do seu colega M...S..., tenha, ele próprio, assumido uma atitude de perfeita inércia – qual birra decorrente de uma clara teimosia – violadora, também ela, de deveres laborais, ao invés de proceder de um outro modo mais consentâneo com o cumprimento de tais deveres, sendo certo que podia e devia tê-lo feito”, detendo-se o Tribunal na análise da gravidade, se houve cometimento de infracção disciplinar, quais os deveres violados e se torna inexigível à empresa a manutenção da relação laboral. A mesma decisão judicial do STJ indicou, quanto à matéria de facto provada, que “não vêm apurados, porém, os

termos e razões dessa não retirada das rodas pelo M...S..., bem como das respectivas circunstâncias envolventes (...)", o que permite concluir que seria importante para a decisão o conhecimento das razões e circunstâncias envolventes, embora sem indicar se a abordagem que pretendia efectuar seria somente de índole pessoal ou se seria também no contexto organizacional.

Ou seja, o próprio Tribunal reconhece que os factos (em análise) estão focados no momento da prática dos comportamentos, mas sem a explicação nem os motivos para tais comportamentos. No entanto, é patente que o Tribunal superior pretendia analisar hipóteses de explicação dos comportamentos, mas como não existiam nos autos, teve de indicar a falta dos antecedentes.

Há, aqui, um desajustamento entre o que a lei obriga a atender, na apreciação da justa causa (quadro de gestão da empresa, grau de lesão dos interesses do empregador, carácter das relações entre as partes ou entre o trabalhador e os seus companheiros e demais circunstâncias que no caso sejam relevantes, nos termos do art. 351º, n.º 3 do CT) e aquilo que foi carreado para o processo, que impediu o STJ de ponderar tais circunstâncias, tendo concluído pela não verificação de justa causa de despedimento.

Se nos acórdãos acima analisados não existe a apreciação, sequer a menção com sentido de valoração, de práticas de Gestão de Recursos Humanos ou de questões de contexto organizacional do comportamento, já num acórdão recorrido do Tribunal da Relação do Porto, apreciado pelo Acórdão do STJ de 27-11-2007, é valorizada a situação de conflito anterior (que adiante se analisará com maior detalhe) e no Acórdão do TRC de 19-04-2007 é apreciada a desobediência à ordem de efectuar um transporte de um motorista que foi de férias sem autorização, podendo observar-se a relevância dada ao contexto organizacional nas seguintes passagens do citado Acórdão (que, diga-se, possui uma alocação pouco habitual na jurisprudência consultada, quase uma explicação verbalizada, não se coibindo o julgador de emitir um juízo sobre as causas): "Constituirá esta desobediência do A. um comportamento culposos que, pela sua gravidade e consequências, torne imediata e praticamente impossível a subsistência da relação de trabalho? A resposta não é imediata, exigindo ponderada reflexão sobre as circunstâncias relevantes (...). O contexto: O A. integra/va uma pequena empresa, 'quase familiar', com apenas cinco trabalhadores ao seu serviço. As suas férias, como as dos demais, eram marcadas em parte pela empresa (cerca de 15 dias em Agosto) e as restantes por acordo. (...) Sendo esta a *'praxis'*, regular e consensualmente seguida, vejamos o que 'correu mal' no caso sujeito, e quem foi que, afinal, deu azo ao contencioso que ora nos ocupa. É regra jurídica basilar que no cumprimento da obrigação, assim como no exercício do direito

correspondente, as partes devam proceder de boa fé - art. 762.º, n.º2, do Cód. Civil. (Diremos, parenteticamente, que terá sido o desrespeito deste convocado princípio, por ambas as partes, em maior ou menor medida embora – como vamos dilucidar – a causa primeira desta (evitável...) desinteligência). (...) Com efeito: A pequena dimensão da empresa e uma prática anterior sem incidentes, explicarão, de algum modo, por que não era formalmente elaborado um mapa de férias (...) Era este o critério aí reinante. Tudo bem... (...) É a partir daqui (do gozo de parte das férias em Agosto) que as coisas começam a ser mal conduzidas, com responsabilidades desde logo imputáveis ao A. Reportados aos factos que nos são presentes, (outras subliminares motivações de uma ou outra ou de ambas as partes não são conhecidas...), diremos que, como temos por evidente, o A. não deveria ter admitido e dado como adquirido que tinha o direito de gozar as férias restantes quando... entendesse. (...) ...Precipitou-se e, subvertendo as posições, não procedeu correctamente ao destinar a sua vida, assumindo compromissos sem negociar a condição prévia, a de poder ir gozar férias naqueles dias. (...) Ora, ante este quadro, o silêncio da R. – de quem se esperava que, em termos da normal boa fé, lisura e transparência, reagisse o mais prontamente possível à comunicação/disposição do A., feita quinze dias atrás, por forma clara e determinante, num ou noutro sentido... – terá deixado crescer no espírito do A. o convencimento de que nada obstará ao seu anunciado propósito... ...O que, quer se queira quer não, contribuiu significativamente para aproximar o nefasto resultado final. (...) Por isso, a ordem dada a 24 de Setembro, sendo formalmente legítima, não está isenta de crítica, não dirime de todo alguma responsabilidade da R. no adensar de um clima psicologicamente favorável à consumada desobediência disciplinar do A., comportamento que não assume, por isso, um afrontamento ostensivo, rebelde, sem qualquer justificação, com a gravidade demandada pela normatividade ínsita na noção de justa causa, constante do art. 396.º/1 do Código do Trabalho”, tendo o Tribunal considerado o despedimento ilícito.

Neste acórdão consegue-se indubitavelmente identificar a referência a antecedentes organizacionais (as causas, as razões de uma situação que até é qualificada de "evitável", expressão só por si marcante pois revela uma preocupação com a prevenção da crise, gestão do conflito, responsabilizando a empresa por não ter evitado o conflito), a expectativas, promessas implícitas (de que empresa concordasse com a marcação de férias, como ocorria no passado), a percepção do trabalhador (até alimentada pela actuação da entidade empregadora que se manteve em silêncio, um factor de intencionalidade), um evento que originou uma quebra (algo que “correu mal” segundo as próprias palavras do Acórdão em análise), a reacção do trabalhador, os estados emocionais, a situação da empresa exigir que o trabalhador

mantivesse o mesmo nível de contribuição, que cumprisse a sua obrigação laboral (fazer o transporte como solicitado) e apesar de a desobediência ter sido considerada um comportamento negativo e censurável (e até com prejuízos para a empresa), pois ficou provado que o veículo do motorista ficou parado 3 dias e o representante da empresa teve de se deslocar propositadamente para ir buscar o veículo causando-lhe transtornos e despesas, tendo o cliente reclamado formalmente pelo atraso, afectando o bom nome e imagem da empresa, foi entendido como não desprovido de justificação, o que consistiu o argumento decisivo para levar o Tribunal a considerar ilícito o despedimento, confirmando nessa parte a decisão recorrida (que havia condenado a empresa a pagar quantia global de € 22.296,70). O que demonstra a importância de se alegar o que possa explicar o comportamento do trabalhador, a causa do comportamento, e não se deter apenas na gravidade e consequências.

A jurisprudência consultada permite concluir que em nenhum dos casos foi nomeado um perito ou técnico para apreciação das práticas de Gestão de Recursos Humanos, que, como já se indicou, em geral nem sequer são valoradas.

Será, de seguida, realizada a análise de dois dos acórdãos com maior profundidade, por se considerar que são mais ilustrativos, no sentido de dar uma nova luz à apreciação dos casos (obviamente com os factos constantes dos processos), com base na teoria do contrato psicológico, antecedentes, expectativas e comportamentos como respostas emocionais.

Quanto aos parâmetros utilizados na análise que se efectuará, estarão presentes seis critérios.

Em primeiro lugar importa detectar se são indicados os antecedentes, as promessas implícitas (percebidas pelo trabalhador), as expectativas dos trabalhadores, as práticas de Gestão de Recursos Humanos e de que forma tais antecedentes são valorados no processo.

Em segundo lugar será verificado se existem dados que apontem para determinados eventos e sobre a percepção de promessa não cumprida, a quebra / violação do contrato psicológico.

Em terceiro lugar analisar se constam factos que permitam aferir se o empregador renegou às promessas (a intencionalidade do empregador potencia reacções emocionais mais intensas).

Em quarto lugar será aferido se são mencionados os estados emocionais, a envolvente psicológica anterior aos comportamentos que foram objecto de procedimento disciplinar e quais são esses comportamentos.

Em quinto lugar se havia exigência de que o trabalhador mantivesse o mesmo nível de desempenho ou contribuição, independentemente do estado ou violação do contrato psicológico, como integrante de uma obrigação laboral.

Por último, analisar qual o juízo de prognose realizado (quanto à manutenção da relação laboral) e se a sentença foi favorável ao trabalhador ou à entidade empregadora.

Será ainda conjecturado se poderia uma decisão jurisprudencial ter um desfecho diferente se tivesse em consideração a teoria do contrato psicológico e analisada a possibilidade de um Gestor de Recursos Humanos poder ser nomeado perito ou técnico em Tribunal.

Serão estes seis critérios os instrumentos que servirão para examinar e avaliar que tipo de impacto poderá ter num processo judicial a teoria do contrato psicológico (promessas percebidas; natureza transaccional ou relacional / novo contrato psicológico; eventos e percepção de quebra / violação do contrato psicológico; comportamentos).

O primeiro processo refere-se ao Acórdão do TRP de 17-12-2008, referente a uma acção emergente de contrato individual de trabalho, para apreciação da alegada ilicitude do despedimento, com pedido de indemnização por antiguidade no valor total de 4.284,00 euros, indemnização por danos patrimoniais e não patrimoniais no valor de 3.000,00 euros e outros valores correspondentes a créditos laborais (férias, respectivo subsídio e subsídio de Natal). A trabalhadora alegou que foi despedida em 16 de Junho de 2006, na conclusão de processo disciplinar que concluiu existir justa causa para o despedimento. Nos factos provados ficou assente que a entidade empregadora era um estabelecimento social, com a “actividade de acolhimento e educação de crianças, através do serviço de Jardim-de-Infância, Creche Familiar e A.T.L.”. A trabalhadora tinha a categoria profissional de Escriturária, fazendo atendimento ao público e expediente de secretaria. A Direcção era presidida pelo pai da trabalhadora, que perdeu as eleições e a 19 de Abril de 2006 tomaram posse os novos Directores. No dia 20 de Abril de 2006, quando a trabalhadora se encontrava na secretaria, no exercício das suas funções, foi-lhe ordenado pelo Presidente da Direcção, de forma calma e educada, que se ausentasse daquele local, por uns instantes, para que a Direcção pudesse reunir e que aguardasse no átrio das instalações; essa sala era o local onde a Direcção reunia habitualmente, dispondo de mesa e cadeiras para o efeito; ao que esta respondeu que só sairia da sala com uma ordem dada por escrito, tendo-se mostrado inflexível mesmo após a ordem ter sido dada por várias vezes. Considerando que não era obrigado a dar tal ordem por escrito e perante tal comportamento, o Presidente da Direcção decidiu chamar a GNR, sendo que só com a chegada da força policial, aquela acabou por sair da secretaria.

A trabalhadora explicou aos agentes da GNR que se deslocaram ao local (comprovado por ofício da GNR) “que não acatou o pedido que lhe havia sido feito pela sua entidade patronal, em virtude de, com indicação da sua Advogada, ter solicitado à entidade patronal documento formal que expressasse o motivo pelo qual lhe pediam o afastamento”.

Ficou também provado que a entidade empregadora alterou a categoria profissional da trabalhadora nesse mês de Abril de 2006 para auxiliar da Acção Educativa e reduziu o seu vencimento.

Na sentença recorrida foi considerado ter ocorrido justa causa para o despedimento, por se tratar de desobediência reiterada ao Presidente da Direcção da sua entidade empregadora.

Nas conclusões do recurso interposto pela trabalhadora é alegado que o facto de ter existido aconselhamento técnico por advogado, “no sentido de agir como agiu, é matéria de particular relevância para apreciação da culpa, nomeadamente para se poder aferir se se tratou de desobediência gratuita, leviana, grosseira e meramente provocatória, ou se resultou de aconselhamento técnico de advogado, discutível que seja, mas que foi determinante no seu comportamento subsequente!”. A defesa da trabalhadora incide, pois, sobre a situação de ter sido aconselhada a não ausentar-se sem ordem escrita, alegando a ausência de culpa (elemento integrante do conceito de justa causa), mas admitindo que se tratou de uma desobediência “inegável”, mas que não podia “ser sancionada - sem mais - com a sanção mais gravosa, sob pena de grave injustiça e arbitrariedade”.

O Tribunal da Relação do Porto entendeu que os factos “aconteceram num quadro de instabilidade dos corpos sociais” da entidade empregadora, pois a Direcção tinha tomado posse na véspera, depois de indeferida uma providência cautelar deduzida contra ela, precisamente pela anterior Direcção, de que era Presidente o pai da trabalhadora”. O Tribunal superior reconhece que “a relação entre as pessoas vinculadas à Instituição apresentava, por via disso, alguma sensibilidade acrescida”, mas que por isso mesmo existia “um especial dever de cuidado no cumprimento da prestação laboral de cada uma delas”.

Quanto ao juízo de prognose (sexto parâmetro de análise) acerca da viabilidade da relação, o acórdão conclui que “o despedimento é uma sanção adequada, pois se as relações entre as partes teriam sempre alguma dificuldade de se desenvolverem com normalidade em face das vicissitudes sofridas pelas Direcções da R., anterior e actual, a desobediência reiterada e frontal da A. veio demonstrar que o vínculo que a unia à apelada se tornou imediata e praticamente impossível. Basta pensar na hipótese de, perante uma sanção conservadora da relação, que confiança poderia existir entre as partes, afigurando-se-nos que

depois daquela desobediência frontal e reiterada da apelante, desapareceu o suporte psicológico mínimo que poderia manter o vínculo existente entre as partes”.

Importa, pois, aferir se na perspectiva da teoria do contrato psicológico, poderia o mesmo caso ter uma abordagem de análise distinta.

Os antecedentes que são indicados no referido acórdão indiciam uma troca relacional (nomeadamente por a anterior Direcção ser presidida pelo pai da trabalhadora, além de se tratar de um estabelecimento social), em que existiria um suporte de estabilidade e proximidade que cimentavam a confiança mútua. Deste modo, as promessas implícitas percebidas pelo trabalhador (primeiro parâmetro de análise) seriam de estabilidade e de longevidade da relação, com inerente progressão salarial. É conhecido que numa troca relacional a experiência de violação será mais severa do que numa relação transaccional. Além disso, a intensidade dos sentimentos relacionados com a percepção de violação do contrato psicológico é mais elevada quando a empresa não tem um histórico de eventos negativos. Ao invés, se a empresa é conhecida por tratar injustamente os trabalhadores, estes sentirão com menor intensidade, pois “os eventos negativos inesperados implicam respostas emocionais mais intensas que os eventos esperados” (Morrison & Robinson, 1997).

Ora, como já foi referido, a percepção de quebra ou violação do contrato psicológico pode explicar a diminuição da satisfação, quebra de confiança, fraco desempenho e comportamentos negativos do trabalhador. A reacção da trabalhadora (exigir uma ordem escrita, tendo inclusive obtido prévio aconselhamento técnico como devia proceder) aponta, com poucas dúvidas, para uma diminuição de confiança que esta tinha na sua entidade empregadora. Existem, pois, dados que apontam para determinados eventos e sobre a percepção de quebra / violação percebida pelo trabalhador (segundo critério de análise).

Em vez dessa confiança ser reedificada, foi seguida a via inversa, de extremar de posições, com intervenção da GNR por solicitação do empregador (o que, diga-se, nem se compreende como foi possível tal ingerência policial, quando se tratava de um foro laboral, com meras questões de âmbito profissional). O escalar do conflito e os acontecimentos associados confluíram para um desfecho anunciado: a reacção do empregador – despedir a trabalhadora. O empregador manteve a exigência de que de um nível de desempenho ou contribuição, independentemente do estado do contrato psicológico, como integrante de uma obrigação laboral e a situação foi claramente analisada do ponto de vista do poder de autoridade... e até chamou as autoridades (quinto parâmetro de análise).

No acórdão nada é referido quanto a estados emocionais, a envolvente psicológica anterior aos comportamentos que foram objecto de procedimento disciplinar (quarto parâmetro de

análise). Embora seja clara a referência a uma “sensibilidade acrescida”, tal menção é associada à obrigação de “um especial dever de cuidado no cumprimento da prestação laboral”, ou seja, também o Tribunal manteve a exigência de um nível de desempenho ou contribuição, independentemente do estado do contrato psicológico.

O juiz deve considerar as possíveis causas do comportamento que originou o procedimento disciplinar e a consequente decisão de justa causa, ou seja, os factos anteriores ao comportamento e que possam explicá-lo. Mas, no caso em apreço, o Tribunal parece ter focalizado na aferição do grau de culpa, na gravidade do comportamento e nas consequências, no que foi seguido pela defesa da trabalhadora.

No entanto, a trabalhadora poderia ter perdido, antes, a confiança no empregador, derivado da percepção de uma quebra da relação e expectativas incumpridas.

No mencionado acórdão do Tribunal da Relação do Porto foi indicado, correctamente, que se deve atender às “relações entre o trabalhador e os seus colegas de trabalho, da relação entre o trabalhador e a empresa, saber da prática disciplinar em geral e em relação ao trabalhador em causa e todas as outras circunstâncias concretas do caso. É fazendo o caldeamento crítico de todos estes elementos e circunstâncias que, caso a caso, se há-de concluir pela existência ou não de justa causa, face ao grau de gravidade da conduta, em si mesma e nas suas consequências, que determine a impossibilidade da manutenção do vínculo laboral”.

Sendo assim, o conceito de justa causa obriga à verificação da relação entre as partes, o tipo de gestão e a responsabilidade do trabalhador nos factos ocorridos, pelo que a análise dos antecedentes pode dar uma nova luz à formulação da convicção do juiz sobre se aquele comportamento teria sido inteiramente da responsabilidade do trabalhador, o que implica a aplicação de conhecimentos de várias áreas da Ciência, como seja a Gestão de Recursos Humanos, Gestão das Organizações, Direito, Psicologia, entre outros domínios.

Ora, da análise do citado acórdão resulta a evidência de que a organização era um estabelecimento social (com acolhimento e educação de crianças, Jardim-de-Infância, Creche Familiar e A.T.L), que a Direcção anterior era presidida pelo pai da trabalhadora e que a nova entidade Direcção alterou a categoria profissional da trabalhadora e reduziu a retribuição mensal. Há, pois, uma possibilidade de que a alteração de comportamento por parte da sua entidade empregadora, até com redução salarial (o que revela uma intencionalidade do empregador, o que potencia reacções emocionais mais intensas - terceiro parâmetro de análise), tenha originado, na perspectiva da trabalhadora, uma violação do contrato psicológico, quebra de confiança no empregador e um comportamento atípico e só aparentemente inexplicável (exigir uma ordem escrita, recusando-se a sair).

Se fosse considerado o factor organizacional (os eventos ocorridos – alteração da Direcção, alteração da categoria, redução salarial - que levaram à quebra de confiança na perspectiva do trabalhador que, subsequentemente, originou o comportamento negativo e que, por fim, gerou uma quebra de confiança na perspectiva do empregador), tal perspectiva poderia, fazendo apelo aos mesmos juízos de equidade referidos pelo acórdão em análise, levar a um outro desenlace, podendo até contar com a intervenção de um Gestor de Recursos Humanos na análise do caso.

Ou seja, uma organização pode estar a atribuir ao indivíduo (imputação ao trabalhador de comportamento culposos) aquilo que surgiu num contexto organizacional. É um comportamento de um indivíduo inserido numa organização. Por isso (e como bem estatui o próprio conceito de justa causa) têm que ser apreciados o tipo de gestão e as relações entre as partes.

O segundo processo refere-se a ao Acórdão do STJ de 27-11-2007, que analisou o que foi considerado um desafio à autoridade da entidade empregadora. Trata-se de um caso de um trabalhador que foi contratado, em 2 de Março de 1981, para exercer as funções de desenhador/ilustrador/maquetista/arte finalizador para um jornal de grande destaque nacional, que foi proibido em 2003 de efectuar ilustrações mas que, num dado momento, produziu uma série de “bonecos” apesar das ordens em contrário.

O trabalhador alegou que nunca gozou o descanso compensatório atinente ao trabalho extraordinário prestado, que a empresa deixou de pagar-lhe o subsídio de alimentação e que lhe retirou a prestação de trabalho aos feriados e que a empresa não lhe atribuiu um lote de acções, o que fez relativamente aos demais colegas, e não procedeu ao aumento da sua retribuição mensal, tal como fez para os restantes trabalhadores.

A sentença proferida em primeira instância concluiu que existiu um comportamento grave e culposos do trabalhador de modo a tornar imediata e praticamente impossível a subsistência da relação de trabalho, considerando lícito o despedimento.

O trabalhador interpôs recurso, que o Tribunal da Relação julgou parcialmente procedente, declarando ilícito o despedimento do autor e condenando a empresa a reintegrar de imediato o trabalhador no seu posto de trabalho, sem prejuízo da sua categoria e antiguidade e a pagar as remunerações que o mesmo deixou de auferir até ao trânsito em julgado do acórdão, que à data somavam 37.646,57 euros. Considerou o acórdão recorrido

que “entre Autor e Ré já existia, à data do despedimento, um “conflito” decorrente do facto de esta ter retirado ao Autor algumas das funções que ele exercia, o que originou «queixas» por parte do Autor, a intervenção do Sindicato e da IGT”, que “as consequências da conduta do Autor não foram determinativas de quaisquer prejuízos reais e objectivos para a Ré, sendo que não basta, no caso concreto, o risco de verificação desse prejuízo” e que “a conduta do Autor não é em si demasiadamente grave ao ponto de tornar irremediavelmente impossível a subsistência da relação laboral”.

A empresa recorreu para o Supremo Tribunal de Justiça dessa decisão, por entender que o trabalhador desobedeceu a uma ordem dada pelo seu superior hierárquico e que este comportamento configurou “um verdadeiro braço de ferro com a Ré, ora Recorrente, um desafio objectivo e grave à sua autoridade, que, inevitavelmente, feriu de morte a confiança nele depositada”. Mas a própria empresa reconhece que se não fosse a existência de um conflito anterior entre as partes à data do despedimento “a desobediência do Autor seria interpretada pela Ré como um acto mal pensado da parte do seu trabalhador numa longa carreira de 23 anos” e que, anteriormente, lhe retirou as funções de ilustração, “por não confiar na qualidade ética e estética dos seus desenhos, sem, no entanto, o deixar desocupado”.

Note-se que ficou provado que o facto de o trabalhador ter sido proibido, em Fevereiro de 2003, de fazer ilustrações (de cartoons, caricaturas e desenhos, de natureza criativa e autoral) lhe “provocou frustração, uma vez que o trabalho que foi impedido de fazer pela Ré implicava uma actividade de criação artística, com visibilidade pública ao nível social, já que durante anos as suas ilustrações e desenhos foram publicados no «Jornal de Notícias», constando o seu nome da ficha técnica”.

Além disso, ficou demonstrado que o trabalhador “sempre pautou a sua conduta pelo exercício das suas funções de forma a prover pelos melhores resultados para a redacção do «Jornal de Notícias» (...) sempre velou pela boa conservação e utilização dos bens relacionados com o seu trabalho (...) sempre promoveu, executou e colaborou em todos os actos tendentes à melhoria da produtividade da Ré (...) sempre foi um trabalhador assíduo e respeitador dos seus colegas de trabalho e superiores hierárquicos a quem sempre tratou com urbanidade, educação e respeito”, além de ter sido considerado provado que “como consequência directa e necessária do despedimento o Autor sofreu vergonha e vexame perante os seus colegas de trabalho (...) dor e sofrimento em virtude da vergonha e embaraço que sentiu profissional, familiar e socialmente (...) ficou ainda deprimido, mal-humorado e com

aparente tristeza e desprendimento pela vida, deixando inclusive de dormir de noite e passando a andar prostrado durante o dia”.

Foi também considerado facto assente que no fim do ano de 2002 e durante o início do ano de 2003, o trabalhador se viu confrontado com a intenção da empresa em fazer cessar o seu contrato de trabalho, tendo-lhe sido proposta uma rescisão por mútuo acordo, o que este não aceitou.

O acórdão do Supremo Tribunal de Justiça considerou que em 18 de Junho de 2004, o director-adjunto de arte determinou que o trabalhador elaborasse a composição da revista «ABC da Educação & Ensino» sem a utilização de quaisquer ilustrações, mas apenas com material fotográfico e que era uma ordem editorial para ser obedecida e que «as ilustrações que fizesse, seriam tempo perdido, pois não iriam, de forma alguma, ser publicadas — ao que lhe respondeu o trabalhador que ia fazer as ilustrações na mesma, dizendo “depois logo se vê!”». Mesmo após várias insistências para se abster de elaborar quaisquer ilustrações da sua autoria para a composição gráfica da revista, “o certo é que o trabalhador deixou as provas da revista carregadas de ilustrações, vulgo «bonecos», totalmente à revelia do que lhe havia sido repetidamente ordenado, deparando-se a direcção do jornal com problemas em conseguir cumprir os compromissos de entrega das páginas na gráfica, no tempo combinado e, em consequência, havia que retirar todas essas ilustrações e substituí-las, à última hora, por material fotográfico”.

Entendeu o acórdão em análise que, com esse comportamento, se verificava a impossibilidade prática da subsistência da relação laboral, por se estar perante “uma situação de absoluta quebra de confiança entre a entidade patronal e o trabalhador, susceptível de criar no espírito do empregador a dúvida sobre a idoneidade futura da conduta daquele”.

Foi entendido, no mesmo acórdão, que “a determinação em concreto da justa causa resolve-se pela ponderação de todos os interesses em presença, face à situação de facto que a gerou. Há justa causa quando, ponderados esses interesses e as circunstâncias do caso que se mostrem relevantes — intensidade da culpa, gravidade e consequências do comportamento, grau de lesão dos interesses do empregador, carácter das relações entre as partes —, se conclua pela premência da desvinculação. Por conseguinte, o conceito de justa causa liga-se à inviabilidade do vínculo contratual, e corresponde a uma crise contratual extrema e irreversível”.

Foi, assim, entendido pelo Supremo Tribunal de Justiça que “não se pode exigir a um empregador razoável que mantenha ao seu serviço um trabalhador que desobedece de forma ostensiva e acintosa a uma ordem que repetidamente lhe foi dada, pois tal conduta representa

uma grave quebra da disciplina, incompatível com a organização da empresa e com o desenvolvimento dos fins por ela prosseguidos” (sexto parâmetro de análise - juízo de prognose realizado, quanto à manutenção da relação laboral, neste caso sentença favorável à entidade empregadora). Ou seja, em absoluto desacordo com o Tribunal da Relação que havia apreciado o mesmo caso.

Isto é, uma apreciação judicial sobre os mesmos factos teve um desfecho completamente diferente: num caso condenando a empresa à reintegração do trabalhador e pagamento de quase 40.000,00 euros; no outro decidindo pela existência de justa causa para o despedimento, condenando a empresa a pagar 22,20 euros de diferenças salariais.

Cabe agora verificar o que a teoria do contrato psicológico pode aduzir ao caso em apreço.

O trabalhador poderá ter percebido a violação do contrato psicológico, uma vez que a empresa deixou de lhe pagar o subsídio de alimentação e lhe retirou a prestação de trabalho aos feriados, não lhe atribuiu um lote de acções e não procedeu ao aumento da sua retribuição mensal (ao contrário dos restantes trabalhadores, que receberam o lote de acções e tiveram o aumento salarial). Mas principalmente por lhe terem sido retiradas as funções de ilustração, por razões de “qualidade ética e estética dos seus desenhos” embora durante vários anos os seus cartoons, caricaturas e desenhos tivessem ocupado as páginas de prestigiado jornal nacional, ou seja, a actividade de criação artística foi-lhe interdita.

Além disso, a entidade empregadora efectuou uma proposta de cessação do contrato de trabalho por mútuo acordo, que não foi aceite, sinal evidente que a empresa já não garantia os mesmos termos de estabilidade e evolução salarial que existia anteriormente.

A defesa do trabalhador concentrou-se na graduação da culpa, por alegadamente não saber que estava impedido de fazer as ilustrações ou, quando muito, por uma desobediência pontual. Só que o comportamento negativo poderá ter um exame diverso do realizado pelo Supremo Tribunal de Justiça, baseado na promessa implícita (percebida pelo trabalhador) e expectativas (primeiro critério de análise), ou seja, realizar as ilustrações, ter uma actividade criativa, com estabilidade de carreira e evolução retributiva.

Há dados que apontam para a percepção de promessa não cumprida (segundo parâmetro de análise), pois foi-lhe proibida tal actividade, houve diminuição retributiva, não atribuição de benefícios ou aumentos e até uma proposta de cessação do contrato de trabalho.

Ainda para mais quando, tal como referem Morrison & Robinson (1997), “um trabalhador pode determinar que ocorreu uma quebra no contrato mesmo quando uma avaliação objectiva da situação não sustentaria essa conclusão”.

O processo de interpretação, conforme explicam Morrison & Robinson (1997), representa a tentativa do trabalhador de dar sentido aos eventos. Em certos casos podem existir sentimentos de violação do contrato psicológico “sem a consciência do trabalhador dos julgamentos antecedentes” (Lazarus, 1982, cit. Morrison & Robinson, 1997).

Morrison & Robinson (1997) colocam em causa que os representantes da organização falem sempre verdade, pois preferem apresentar outra versão como meio intencional de reduzir a sua responsabilidade, “tentando convencer o trabalhador que a quebra do contrato resultou de factores fora do controlo da organização ou que teve origem num mero mal-entendido”. A percepção de violação é um fenómeno interno, da mente do indivíduo. “Um cálculo mental sobre aquilo que recebeu comparativamente ao que lhe foi prometido” (Morrison & Robinson, 1997: 230).

Por outro lado, há evidência que o trabalhador não aceitou a proibição de realizar ilustrações (queixas no Sindicato e na Inspeção do Trabalho, antiga IGT, actual ACT-Autoridade para as Condições no Trabalho), nem se conformou com o facto de ter sido o único trabalhador sem aumento salarial e sem lote de acções. Tais dados apontam para uma percepção do trabalhador de que o empregador alterou, intencionalmente, os preceitos da relação laboral (o que favorece reacções emocionais mais intensas – terceiro parâmetro de análise).

Os sentimentos e respostas emocionais estão bem patentes no processo (quarto parâmetro de análise), quando se indica como facto provado que a proibição de fazer ilustrações “provocou frustração” no trabalhador, o que reforça a possibilidade de a interpretação e avaliação cognitiva efectuada pelo trabalhador ter conduzido à percepção de ruptura do contrato psicológico. O acórdão recorrido do Tribunal da Relação do Porto aponta nesse sentido, ao destacar o ambiente de “conflito” (antecedentes, passado, envolvente psicológica anterior) que justificariam o comportamento negativo (presente), qualificado como “desobediência pontual”, logo sem impedir a relação laboral (futuro).

Parece, assim, o Tribunal da Relação ter considerado o comportamento do trabalhador como uma resposta, baseada em uma avaliação cognitiva dos eventos que fez brotar emoções. Um caso específico em que um Tribunal pode ter valorado elementos constitutivos da teoria do contrato psicológico.

O Supremo Tribunal de Justiça, por seu turno, focou a sua análise na conduta, concluindo que “representa uma grave quebra da disciplina, incompatível com a organização da empresa e com o desenvolvimento dos fins por ela prosseguidos” e que “a antiguidade, bom comportamento anterior e qualidades de trabalho são elementos a ponderar, mas não podem

sobrepôr-se à gravidade dos actos praticados pelo autor; aliás, essa antiguidade permitia-lhe ter plena consciência das consequências que a sua desobediência iria provocar no funcionamento da empresa, sendo que o bom comportamento anterior e as qualidades de trabalho não o desoneravam do cumprimento das suas obrigações, antes sugeriam maior zelo na execução das obrigações inerentes ao respectivo posto de trabalho”, com nítida exigência (determinada pelo empregador e confirmada pelo Supremo Tribunal de Justiça), de que o trabalhador mantivesse o mesmo nível de desempenho ou contribuição, independentemente do estado ou violação do contrato psicológico, como integrante de uma obrigação laboral (quinto parâmetro de análise), não atendendo ao estado de frustração (facto provado) e às causas de tal estado (por que razão estava assim).

Como já se indicou antes, os comportamentos individuais têm uma razão emocional em contexto organizacional.

Como também já foi explanado, o contrato psicológico orienta o comportamento do trabalhador, podendo este ajustar as suas atitudes com base no estado do contrato psicológico. Se o trabalhador entendia existir incumprimento das promessas e obrigações da organização, tal teria consequências a nível de resposta emocional.

Com os elementos constitutivos da teoria do contrato psicológico (Rousseau, 1990), num tipo de troca relacional (o que cimentaria a relação de longo prazo e estável entre o trabalhador e o empregador), o trabalhador esperaria a segurança de longa duração no emprego e desenvolvimento da carreira. Ora, quando o trabalhador, após vários anos de actividade, se vê confrontado com uma proposta de rescisão do vínculo laboral, bem como a interrupção da sua carreira de ilustrador, tais eventos terão influência na cognição do trabalhador de violação do contrato psicológico.

Do ponto de vista jurídico, a situação em apreço teria que ser analisada pelos conceitos de direito à ocupação efectiva e da flexibilidade funcional (na própria execução do contrato de trabalho, a actividade para que foi contratado). Destaca-se o art. 118º, n.º 2 do Código do Trabalho, preceito que estabelece a proibição de atribuição de tarefas acessórias que impliquem “desvalorização profissional”, consagrando a dignidade pessoal e a profissionalidade, de modo a não se perder a perícia e aptidão profissional.

Como já antes se indicou, no novo contrato psicológico existe promessa de segurança na empregabilidade em vez de segurança no emprego; promessa na formação em vez de continuidade no mesmo emprego para toda a vida; a promessa de oportunidades para formar redes em vez de promessa de promoções (Stone, 2004).

Ora, no processo em causa, seja pelas características do antigo contrato psicológico (estabilidade, segurança de longa duração do emprego, desenvolvimento da carreira, progressão salarial), seja pelo novo contrato psicológico (empregabilidade, formação), os eventos ocorridos poderão ter contribuído para a percepção de quebra do contrato psicológico, uma vez que a entidade empregadora deixou de assegurar qualquer um desses elementos.

6. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

6.1. Discussão

Quanto ao conhecimento científico de Gestão de Recursos Humanos, em todos os acórdãos consultados (e também suportado na experiência profissional) não houve qualquer menção a teorias, autores, metodologias ou instrumentos de suporte das afirmações produzidas. Os conceitos são entendidos com base em senso comum e não são questionados.

Um dos conceitos mais utilizados – a “confiança” – não teve qualquer fundamentação teórica, apesar da relevância atribuída pelo julgador, ao ponto da “confiança” ser determinante para a decisão de manutenção do vínculo laboral ou, ao invés, para justificar o despedimento com justa causa.

Na apreciação judicial das situações de conflito nas empresas não é feito o aprofundamento das causas dos comportamentos em apreço.

A percepção pelo trabalhador de incumprimento do contrato psicológico por parte da organização pode originar estados cognitivos e respostas emocionais que a empresa pretende depois castigar. Atitudes que a empresa entende que não deveriam ocorrer, não são toleradas, não se deviam manifestar.

A empresa pode estar a dar origem, pela violação percebida pelo trabalhador do contrato psicológico, à quebra de confiança deste na organização. O trabalhador passa a ter comportamentos de descrença, de desmotivação, de insatisfação. A empresa reprime e considera inaceitáveis tais comportamentos, culpando o trabalhador, sem aferir das razões (muitas vezes nem o trabalhador as consegue explicar).

A organização não é estática no tempo mas resultado dos actores em interacção. O ponto fulcral é aferir até que ponto os agentes da gestão da Capital Humano de uma organização contribuíram para a ocorrência do comportamento do trabalhador (que originou o processo de despedimento por justa causa). É um comportamento de um indivíduo inserido numa organização, logo tem que ser apreciado o tipo de gestão e as relações entre as partes.

O trabalho não é individual e isolado, mas colectivo e cooperativo, uma concepção de trabalhador emocional e relacional (Ramos, 2000, p. 27).

As empresas esperam que as pessoas façam sacrifícios, que tenham energia e vontade. Se demonstram quebra de energia, a empresa forma uma opinião negativa. Quando o trabalhador percebe a violação do contrato psicológico por parte da empresa, pode diminuir a sua motivação e empenho. E nessa altura a empresa nota o menor rendimento e aumenta o controlo (as obrigações decorrentes do contrato legal), coloca o cerne na autoridade e pode avançar com um processo disciplinar.

A empresa exige empenho, energia, tempo, dedicação. Se o trabalhador estiver desmoralizado, se não confiar na organização, a sua permanência na organização estará em risco.

Uma maior atenção às causas dos comportamentos dos trabalhadores, poderia significar uma actuação a nível da prevenção dos conflitos.

Uma mudança de atitude do próprio empregador pode alterar em sentido positivo o estado do contrato psicológico, mas para tal é necessário haver vontade de minimizar os riscos de violação do contrato psicológico.

O papel dos gestores de recursos humanos é destacado na definição e execução do contrato psicológico dos trabalhadores, nomeadamente através de comunicação frequente sobre obrigações e expectativas e a gestão da percepção das obrigações e promessas ao longo do tempo e em períodos de mudança. Tem que existir a gestão da formação do contrato psicológico. É melhor a organização não fazer promessas do que prometer aquilo que não pode cumprir. Além disso deve haver *feedback* claro aos trabalhadores que a organização acredita que estão a falhar a sua parte do contrato, minimizando os riscos de percepção errónea de quebra injustificada (Morrison & Robinson, 1997: 251).

E o que fazer quando um trabalhador reporta uma quebra do contrato? Morrison & Robinson (1997) referem que em vez das frequentes reacções destrutivas dos representantes da organização que frequentemente se seguem, estes deverão apresentar explicações honestas e adequadas sobre o ocorrido, nomeadamente quando não foi uma quebra propositada. Mas sem incorrer em tentativa de engano, pois se o trabalhador não aceitar a explicação e a considerar enganosa, tal vai “minar e até pode destruir a confiança, que é crítica para a manutenção do contrato psicológico”.

“Considerar o indivíduo como parte interessada na organização deverá ser uma prática estabelecida na gestão de recursos humanos, obrigando desta forma a organização a gerar consensos e políticas de participação e cooperação mais do que de controlo e coerção” (Bragança, 2006: 42).

Por outro lado, quando a desconfiança do trabalhador se alia à desconfiança do empregador, a relação pode ficar ferida ou mesmo arruinada. Perante um caso de contrato de tipo transicional (Hui *et al.*, 2004), em que trabalhador não confia na empresa e esta também não confia no trabalhador, o perdurar da relação laboral poderá ser consequência da legislação laboral com forte restrição à liberdade de cessação por iniciativa do empregador. Tal como atrás se referiu é um paradoxo idealizar a reintegração, prevista na lei, nestas situações.

Em relação à hipótese de um Gestor de Recursos Humanos ser nomeado perito ou técnico em Tribunal, em nenhum dos acórdãos que foram objecto de análise existiu tal nomeação (desconhecendo-se, até, se alguma vez terá ocorrido num Tribunal português). No entanto, um Gestor de Recursos Humanos poderia explicitar conceitos e fundamentar interpretações. Se em Tribunal ficasse demonstrado que o contrato de trabalho pode ser percebido como o contrato formal ou como o contrato psicológico, tal contributo poderia influenciar a leitura dos factos.

A prova pericial é regulada nos artigos 568.º a 591º do Código de Processo Civil (aplicado a título subsidiário nos processos laborais, nos termos do artigo 1º do Código de Processo do Trabalho), destacando-se os artigos 568º a 574º (designação dos peritos), artigos 575.º a 579.º (proposição e objecto da prova pericial), artigos 580.º a 588.º (realização da perícia) e artigos 589º a 591º (segunda perícia), destinando-se a prova pericial ao apuramento da verdade e sendo livremente apreciada pelo Tribunal. De acordo com o artigo 388º do Código Civil, a prova pericial “tem por fim a percepção ou apreciação de factos por meio de peritos, quando sejam necessários conhecimentos especiais que os julgadores não possuem, ou quando os factos, relativos a pessoas, não devam ser objecto de inspecção judicial”.

Quando se trate um único perito, este será nomeado pelo juiz “de entre pessoas de reconhecida idoneidade e competência na matéria em causa”, indicando a parte “o respectivo objecto e enunciando as questões de facto que pretende ver esclarecidas através da diligência”, nos termos dos artigos 568.º, n.º 1 e 577º, n.º 1 do Código de Processo Civil.

Além da prova pericial, referida nos artigos 388.º e 389º do Código Civil e artigos 568.º e seguintes do Código de Processo Civil, existe ainda o parecer técnico (artigo 649.º do Código

de Processo Civil), cuja função é diversa da função dos peritos nomeados. Nos termos do n.º 1 do mencionado artigo 649º, o técnico visa esclarecer o juiz, quando “a matéria de facto suscite dificuldades de natureza técnica cuja solução dependa de conhecimentos especiais que o tribunal não possua”, podendo o juiz designar “pessoa competente que assista à audiência final e aí preste os esclarecimentos necessários, bem como, em qualquer estado da causa, requisitar os pareceres técnicos indispensáveis ao apuramento da verdade dos factos”.

“Enquanto que, na prova pericial, o perito funciona como agente de prova, sendo ele que capta e aprecia os factos, o técnico que elabora o parecer, no âmbito do estipulado pelo artigo 649º, do CPC, não é agente de prova, mas mero auxiliar do verdadeiro agente, que é o juiz, a quem pertence a observação e apreciação dos factos” (Acórdão do TRC, Processo n.º 550/08.0TTAVR.C1, de 11-02-2010).

De todo o modo, o técnico tem que ter o mesmo grau de exigência, rigor, idoneidade e competência exigidas a um perito, até porque, nos termos do n.º 2 do artigo 649º do Código de Processo Civil, ao técnico podem ser opostos os impedimentos e recusas que é possível opor aos peritos.

O Código de Processo do Trabalho prevê ainda nos artigos 157º a 159º a nomeação de assessores técnicos, que sejam qualificados na matéria, no processo de impugnação de despedimento colectivo. Os assessores terão que realizar verificações materiais, recolher informações e indicar a sua origem e emitir parecer sobre os factos que fundamentaram o despedimento colectivo e sobre se este encontra ou não justificação, mas esta área extravasa o âmbito do presente estudo.

De notar que, em sede de recurso, o julgador pode apreciar livremente as provas, segundo a sua prudente convicção (princípio geral da liberdade de prova e da livre convicção do julgador) e a força probatória da prova pericial é fixada livremente pelo julgador de facto (artigos 389.º do Código Civil e 655.º do Código de Processo Civil). Mas o Supremo Tribunal de Justiça tem os seus poderes limitados em matéria de facto, nos termos dos artigos 712.º, n.º 6, 722º, n.º 3 e 729º, n.º 2 do Código de Processo Civil, não podendo alterar a matéria de facto assente nos Tribunais de primeira instância e da Relação.

6.2. Conclusões

A análise dos acórdãos permitiu chegar às seguintes conclusões:

- Em todas as decisões jurisprudenciais analisadas identificou-se um padrão claro: não existiu utilização de conhecimento científico de Gestão de Recursos Humanos, nem qualquer aprofundamento científico ou referência a literatura especializada desta área;

- Por conseguinte, os arestos têm em comum ignorarem a teoria do contrato psicológico, sua natureza e características, em especial a percepção de promessas implícitas, as expectativas dos trabalhadores, a interpretação dos eventos, a violação do contrato psicológico e sua intensidade, os estados emocionais;

- Não tomaram em consideração a totalidade de elementos na apreciação da justa causa, que a própria lei contempla, tais como o tipo de gestão, as relações entre as partes e demais circunstâncias, como seja o dia-a-dia da organização, as práticas de Gestão de Recursos Humanos;

- Quanto a antecedentes dos comportamentos, concentraram a atenção apenas nas questões disciplinares anteriores (numa aplicação casuística, que tanto podia atenuar como ser ignorada, tanto podia reforçar a decisão como ser desvalorizada) ou aspectos pessoais (morte de familiar, doença), sem atender, no geral, aos antecedentes organizacionais. Num dos acórdãos (Acórdão do STJ de 13-01-2010) o Supremo Tribunal de Justiça chega a indagar sobre as razões e circunstâncias envolventes, não as descortinando na matéria de facto, reconhecendo a importância de haver uma explicação ou de identificar dos motivos para o comportamento do trabalhador;

- Não existiu busca de explicação para os comportamentos negativos (as causas, num contexto organizacional e em interacção de seres sociais), nem busca de compreensão da reacção das pessoas, excepto em dois casos: acórdão recorrido do TRP, apreciado pelo Acórdão do STJ, Processo n.º 07S2879, de 27-11-2007 (que aborda as situações de conflito entre as partes) e Acórdão do TRC de 19-04-2007 (que atenta a várias circunstâncias e indaga sobre as causas da situação). Assinale-se que, em ambos os casos, a reflexão sobre as circunstâncias relevantes para a explicação do comportamento do trabalhador foi aspecto considerado essencial pelo Tribunal. Ou seja, mais que comportamentos isolados, foram

considerados como uma reacção. E em ambos os casos a decisão foi considerar o despedimento ilícito;

- Não existiu qualquer decisão que abordasse a concepção do trabalhador emocional e relacional (que ajusta o seu comportamento na base da percepção que faz, que usa um processo cognitivo);

- Confirmou-se que as decisões analisadas não fizeram um enunciado demonstrativo quanto aos factos e basearam-se em convicções, através de juízos impressionistas ou percepções ético-sociais rudimentares, limitando-se a indicar teses doutrinárias quanto ao conceito de justa causa e apreciando a matéria de facto, fazendo afirmações não suportadas em estudos ou evidências científicas, realizando correlações sem suporte científico;

- Que, apesar de legalmente um Gestor de Recursos Humanos poder ser nomeado perito ou técnico em Tribunal, em nenhum dos casos estudados tal sucedeu. Uma possível explicação é que os juízes em questão não sentiram dificuldades de natureza técnica nem necessitaram de conhecimentos especiais. Mas, em nosso entender, isso significa que o impacto de conhecimento científico de Gestão de Recursos Humanos na apreciação judicial da justa causa de despedimento é diminuto, ou mesmo inexistente.

Pelo que existe um caminho importante a percorrer na apreciação dos factos em Tribunal e na melhoria da fundamentação das decisões judiciais, sendo fundamental uma maior atenção à Gestão de Recursos Humanos para a sustentação das decisões judiciais do foro laboral.

6.3. Limitações metodológicas

A observação directa (reuniões em sede de negociação com vista à cessação do contrato de trabalho) consistiu num ponto de partida, sem possibilidade de extrapolação.

A análise documental, como já foi indicado, não teve uma preocupação de estudo quantitativo, pelo que os resultados são baseados em interpretação crítica, reflexão e tentativa de verificação de padrões nos casos analisados, quanto à forma e modo como os Tribunais superiores tinham em consideração eventual conhecimento científico de Gestão de Recursos Humanos.

Refira-se que o presente estudo não pretendeu analisar relações de causa-efeito entre antecedentes e os comportamentos apreciados em Tribunal, ou seja, o objectivo não foi demonstrar que o que sucedeu no passado levou a determinado comportamento do trabalhador, nem verificar variáveis que explicassem as saídas dos trabalhadores. O que se pretendeu foi analisar decisões dos Tribunais Portugueses com vista a verificar se analisavam o passado, os antecedentes do comportamento, se tomavam em consideração, na fundamentação da decisão, todas as circunstâncias envolventes, neste caso explicadas pela teoria do contrato psicológico.

A pesquisa efectuada focou-se em acórdãos que tomavam em consideração os antecedentes, o que deixa a interrogação quanto aos casos em que os antecedentes nem sequer são tidos em consideração.

Acresce que o próprio julgador não demonstra o juízo de prognose, quando decide que já se tornou inviável a manutenção da relação do trabalho.

Nem demonstra a perda de confiança do empregador, e muito menos se debruça sobre o conceito de confiança. O que não o impede de realizar uma valorização dos factos, suportada na convicção do juiz. Veja-se o caso do Acórdão do TRC de 15-05-2008, que refere expressamente relações de causa-efeito, sem qualquer tipo de demonstração, evidência, metodologias empregues: “Sendo necessário demonstrar o preenchimento do conceito de justa causa, (concretamente saber se se verifica um dos elementos em que a noção se analisa, como é corrente e pacificamente entendido, ou seja, se existe a necessária relação de causa-efeito entre o comportamento do trabalhador e a impossibilidade de subsistência da relação laboral), o sentido da solução começa a não oferecer dúvidas relevantes (...) Nada prefigura uma

relação de causa-efeito entre a sindicada conduta da A. (as faladas faltas injustificadas) e um putativo cenário de imediata impossibilidade da subsistência da relação de trabalho”.

O que se pretendeu aferir foi se o conhecimento científico de Gestão de Recursos Humanos, em concreto a teoria do contrato psicológico, influenciava a convicção do juiz, mesmo que os juízos formulados em Tribunal (e que fundamentam a livre apreciação do julgador) sejam de foro especulativo, como o acórdão acima mencionado confirma.

Por outro lado, a nomeação de um Gestor de Recursos Humanos como perito ou técnico, não deixa de ser uma hipótese controversa (até porque possivelmente seria algo inédito), principalmente porque iria realizar a análise de uma organização actual, que não será a mesma de quando foi tomada a decisão. Mas o trabalhador pode solicitar, logo na resposta à Nota de Culpa, que seja nomeado um técnico, que já poderia analisar uma realidade contemporânea na fase – não obrigatória – de instrução.

Nada impede que um Gestor de Recursos Humanos seja nomeado perito ou técnico num processo judicial, podendo o juiz (ou melhor, devendo) ter em consideração na decisão os respectivos esclarecimentos, apesar de livremente apreciados.

6.4. Pesquisas futuras

O aprofundamento de estudo dos vários paradoxos referidos no presente trabalho pode ser um objectivo de futuras investigações nesta área.

Nomeadamente, se um trabalhador com contrato de trabalho a termo, contratado para a satisfação de (reais) necessidades temporárias, mas existindo promessas implícitas (na entrevista, em reuniões) e práticas de Gestão de Recursos Humanos com vista à longevidade, surge a dúvida se tais promessas poderão gerar legítimas expectativas de estabilidade. Ou seja, se for dito ao trabalhador que se trabalhar com afinco ficará na empresa (para se conseguir a motivação, a coesão, o esforço), que depois o salário será aumentado, a empresa poderá tratar tudo isso de forma ilusória? Nestas situações, cabe indagar o que ocorre quando o empregador deliberadamente cria um contrato formal completamente distinto do contrato psicológico (não se trata apenas de uma questão de boa fé, pois tais promessas conferem energia ao trabalhador, inclusive fazendo com que activamente não procure um outro emprego) e as consequências que advêm quando o empregador renega tais promessas.

Ainda decorrente da abordagem crítica da distinção entre contrato legal e contrato psicológico e a hipótese de que, na maioria das empresas, o Departamento de Gestão de Recursos Humanos ser geralmente entendido como efectuando a gestão administrativa dos direitos e obrigações legais, surgiu a seguinte ideia de pesquisa e implementação numa organização: criação de um “Departamento de Gestão do Contrato Legal” (processamento salarial, obrigações laborais, registos, comunicações, contratação, cessação dos contratos de trabalho), distinto de um “Departamento de Gestão do Contrato Psicológico” (monitorização e gestão do grau de satisfação, empenho, alinhamento estratégico, gestão do capital conhecimento, expectativas dos trabalhadores, promessas implícitas, comportamentos), questionando-se a receptividade e efeitos na organização do destaque de tais áreas.

Finalmente, caso venha a ocorrer a nomeação de um Gestor de Recursos Humanos como perito ou técnico em Tribunal, seria importante a análise do respectivo impacto no processo judicial de apreciação de justa causa de despedimento.

7. BIBLIOGRAFIA

Auer, Peter & Cazes, Sandrine (2000), *The resilience of the long-term employment relationship: Evidence from the industrialized countries*, *International Labour Review*, 139, 4379-408.

Bragança, Nuno A. N. (2006), *Contrato Psicológico*, Capítulo 2 de “Comportamento Organizacional e Gestão” (págs. 27 a 42), RH Editora, 1ª Edição.

Correia, António Damasceno (2004), *O Paradigma da Flexibilidade – A sua influência nas organizações e na política legislativa laboral*, Edições Universitárias Lusófonas.

Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M. (2002), *A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior*, *Journal of Organizational Behavior*, 23, 927-946.

Cunha, Miguel Pina e; Palma, Patrícia Jardim da & Leiria, Andreia Carneiro (2006), *O Contrato Psicológico em organizações empreendedoras: Perspectivas do empreendedor e da equipa*, *Comportamento Organizacional e Gestão*, Vol. 12, N.º 1, 67-94.

Dabos, Guillermo E., & Rousseau, Denise M. (2004), *Mutuality and Reciprocity in the Psychological Contracts of Employees and Employers*, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, n.º 1, 52-72.

Davenport, Thomas O. (2007), *Capital Humano, Criando Vantagens Competitivas através das Pessoas*, edição do jornal “Público”.

Fernandes, António de Lemos Monteiro (Presidente da Comissão), *Livro Branco das Relações Laborais*, Comissão do Livro Branco das Relações Laborais, (2007), Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social.

Fernandes, António de Lemos Monteiro (2009), *Direito do Trabalho*, Almedina Editora, 14ª Edição.

Guest, David E. (2004), *The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract*, *Applied Psychology: An International Review*, 53 (4), 541-555.

Hui, Chun, Lee, Cynthia & Rousseau, Denise M (2004), *Psychological contract and organizational citizenship behavior in China: Investigating generalizability and instrumentality*, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, n.º 2, 311-321.

Miles, Matthew B. & Huberman, A. Michael (1994), *Qualitative Data Analysis*, Sage Publications

- Morrison, Elizabeth Wolfe & Robinson, Sandra L. (1997), *When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops*, *Academy of Management Review*, Vol. 22, N.º 1, 226-256.
- Nascimento, Ricardo (2008), *Da Cessação do Contrato de Trabalho, em especial por iniciativa do trabalhador*, Coimbra Editora.
- Pereira, Rita Garcia (2009), *Mobbing ou Assédio Moral no Trabalho, Contributo para a sua Conceptualizao*, Coimbra Editora.
- Ramos, Marco (2001), *Desafiar o Desafio, Preveno do Stresse no Trabalho*, RH Editora.
- Robinson, Sandra L. & Rousseau, Denise M. (1994), *Violating the psychological contract: not the exception but the norm*, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, 3, 245-259.
- Robinson, Sandra L., Kraatz, Matthew S., & Rousseau, Denise M. (1994), *Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study*, *Academy of Management Journal*, Vol. 37, n.º 1, 137-152.
- Robinson, Sandra L. & Morrison, Elizabeth Wolfe (1995), *Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior*, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 16, 3, 289-298.
- Roehling, Mark V., Boswell, Wendy R. (2004), *“Good Cause Beliefs” in an “At-Will World”? A Focused Investigation of Psychological Versus Legal Contracts*, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 16, n.º 4, 211-231.
- Rousseau, Denise M. (1989), *Psychological and Implied Contracts in Organizations*, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 2, 121-139.
- Rousseau, Denise M. (1990), *New hire perspectives of their own and their employer’s obligations: A study of psychological contracts*, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 11, 389-400.
- Rousseau, Denise M. & Wade-Benzoni, Kimberly A. (1994), *Linking Strategy and Human Resource Practices: How Employee and Costumer Contracts are Created*, *Human Resource Management*, Vol. 33, n.º 3, 463-489.
- Rousseau, Denise M. (1998), *Why workers still identify with organizations*, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, 217-233.
- Rousseau, Denise M. (2004), *Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate*, *Academy of Management Executive*, Vol. 18, n.º 1, 120-127.
- Shaw, Jason D., Delery, John E., Jenkins Jr., G. Douglas, Gupta, Nina (1998), *An Organization-Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover*, *Academy of Management Journal*, Vol. 41, n.º 5, 511-525.

Stake, Robert E. (2009), *A Arte da Investigação com Estudos de Caso*, tradução do original inglês publicado em 1995, Fundação Calouste Gulbenkian.

Stone, Katherine V. W (2004), *From Widgets to Digits, Employment Regulation for the Changing Workplace*, Cambridge University Press.

Torres, Pedro Gustavo Martins (2008), *Branding Interno e Contrato Psicológico numa Empresa de Prestação de Serviços Informáticos*. Tese de Mestrado em Gestão de Sistemas de Informação, ISCTE.

Turnley, William H., & Feldman, Daniel C. (1999), *The Impact of Psychological Contract Violations on Exit, Voice, Loyalty and Neglect, Human Relations*, 52, 7, 895-922.

Turnley, William H., & Feldman, Daniel C. (2000), *Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators, Journal of Organizational Behavior*, 21, 25-42.

ANEXOS

ANEXO 1

JURISPRUDÊNCIA

Toda a jurisprudência indicada foi consultada em www.dgsi.pt.

Tribunal Constitucional

Acórdão TC 107/88 de 21/06/1988, Proc. n.º 220/88

Pronuncia-se pela inconstitucionalidade de várias normas do Decreto n.º 81/V, sobre a revisão do regime jurídico da cessação do contrato individual de trabalho, do contrato de trabalho a termo e o regime processual da suspensão e redução da prestação do trabalho.

Acórdão TC 581/95 de 22/01/1996

Declara a inconstitucionalidade das normas do artigo 2, alínea q), da Lei n. 107/88, de 17 de Setembro, e do artigo 60, n. 5, do diploma anexo ao Decreto-Lei n. 64-A/89, de 27 de Fevereiro.

Supremo Tribunal de Justiça

Acórdão do STJ de 13-01-2010, Processo n.º 4583/06.3TTL.SB.S1, Relator Mário Pereira

“A factualidade provada de que a R ordenou ao A. (mecânico de automóveis) que procedesse à substituição das pastilhas dos travões de um autocarro, serviço que este não fez, por ter ficado a aguardar que um outro trabalhador (limpador/reparador), a quem a R. tinha ordenado que, previamente, procedesse à retirada das rodas, o que este veio a recusar fazer, não é suficiente para afirmar a existência da infracção disciplinar correspondente à violação do dever de obediência por parte do A., uma vez que não se provou que a R., posteriormente à recusa daquele trabalhador, tenha ordenado ao A. que fosse ele a efectuar, pessoalmente, também a retirada das rodas desse autocarro a fim de, em seguida, proceder à substituição das pastilhas dos travões”.

Acórdão do STJ de 30-09-2009, Processo n.º 09S623, Relator Sousa Grandão

“- Constitui violação do dever de lealdade previsto no art.º 121.º, al. e) do CT, o comportamento do trabalhador, cobrador da CP, que vende a um cliente um selo de passe que anteriormente retirou do cartão de outro cliente por supostamente se achar deteriorado, e faz seu o valor correspondente, sendo certo que esse comportamento é especialmente grave dadas as funções por si exercidas que pressupunham, por parte da empresa, uma especial relação de confiança na sua pessoa.

- Como o contrato de trabalho assenta numa base de recíproca confiança entre as partes, se o comportamento do trabalhador de algum modo abala e destrói essa confiança, o empregador interioriza, legitimamente, a dúvida sobre a idoneidade futura da sua conduta, pelo que, ao quebrar-se a confiança entre o empregador e o trabalhador, deixa de existir o suporte mínimo para a manutenção dessa relação, estando verificada a justa causa do despedimento”.

Acórdão do STJ de 03-06-2009, Processo n.º 08S3085, Relator Mário Pereira

“A conclusão pela gravidade da infracção disciplinar não depende, necessariamente, da comprovação de elevados prejuízos materiais para o empregador, nem, sequer, da existência de prejuízos. Verifica-se a violação dos deveres de probidade e de obediência, previstos nas alíneas a) e d) do n.º 1 do artigo 121.º do Código do Trabalho, por parte do trabalhador/autor, no seguinte circunstancialismo:

- o autor não veio, por sua iniciativa, a prestar contas verbas nem a entregar os documentos de suporte das despesas feitas, bem como a devolver o dinheiro de saldo que houvesse a favor da empregadora;

- apenas em 29 de Março de 2006, o autor entregou alguns documentos justificativos das despesas, ficando por pagar à ré a quantia de € 977,21.

O referido comportamento configura justa causa de despedimento, uma vez que reveste a natureza de infracção disciplinar laboral e prolongou-se durante cerca de três meses, a tal não obstando o facto de apenas em Dezembro de 2005 a ré ter instado o autor a justificar as despesas, a prestar contas e a regularizar o saldo – sendo que não vem apurada a data em que os responsáveis da ré com competência disciplinar tiveram conhecimento da não justificação das despesas e que a iniciativa para levar a efeito tais procedimentos cabia ao autor –, deste ter cerca de 24 anos de antiguidade na empresa, nunca anteriormente ter manifestado faltas de respeito no seu posto de trabalho e não ter antecedentes disciplinares registados”.

Acórdão do STJ de 08-10-2008, Processo n.º 08S1683, Relator Pinto Hespanhol

- “Tendo ficado provado que o trabalhador alertara o empregador para o estado dos pneus da viatura que conduzia e que os pneus do tractor «estavam praticamente lisos, completamente carecas», a desobediência às ordens no sentido de conduzir tal viatura não se pode ter por ilegítima, uma vez que a circulação da viatura, com os pneus completamente lisos, afecta necessariamente a segurança rodoviária.

- Acresce que o dever de cumprir as ordens e instruções do empregador em tudo o que respeite à execução e disciplina do trabalho cede na medida em que se mostrem contrárias aos direitos e garantias do trabalhador e que este tem direito à prestação de trabalho em condições de segurança, higiene e saúde asseguradas pelo empregador (artigos 272.º, n.º 1, e 273.º, n.º 1, do Código do Trabalho), sendo certo que a ordem de conduzir uma viatura com os pneus do tractor completamente «lisos» põe manifestamente em risco o assinalado direito.

- A valoração do conjunto da matéria de facto apurada permite, pois, concluir que a conduta do autor não configura um comportamento integrador de justa causa de despedimento, o que determina a ilicitude do mesmo”.

Acórdão do STJ de 20-02-2008, Processo n.º 07S3783, Relator Sousa Grandão

“ – Não integra justa causa de despedimento o comportamento do trabalhador que, no inquérito instaurado pelo seu empregador para apurar as incidências que rodearam a sua ausência ao serviço durante uma tarde, disse a um superior hierárquico tê-lo informado na manhã do dia em causa que “iria a tribunal durante a tarde” (apurando-se que lhe dissera que “de tarde estaria ausente da empresa”, mas sem se provar que a informação do local foi omitida) e disse, também, que uma funcionária da ré o informou de que a comunicação do gozo de férias podia ser feita até ao dia 9 do mês subsequente (apurando-se que a dita funcionária não produziu efectivamente tal informação, pelo que a conduta do autor era susceptível de embaraçar profissionalmente a visada), sendo que o trabalhador tinha um vínculo laboral com mais de vinte anos, sem notícia de antecedentes disciplinares e não ficou provado que, no seio da empresa, a comunicação de férias pressupusesse sempre a sua prévia autorização por quem de direito”.

Acórdão do STJ de 27-11-2007, Processo n.º 07S2879, Relator Pinto Hespanhol

“1. Não se pode exigir a um empregador razoável que mantenha ao seu serviço um trabalhador que desobedece de forma ostensiva e acintosa a uma ordem que repetidamente lhe foi dada, pois tal conduta representa uma grave quebra da disciplina, incompatível com a organização da empresa e com o desenvolvimento dos fins por ela prosseguidos.

2. A antiguidade, bom comportamento anterior e qualidades de trabalho são elementos a ponderar, mas não podem sobrepor-se à gravidade dos actos praticados pelo autor; aliás, essa antiguidade permitia-lhe ter plena consciência das consequências que a sua desobediência iria provocar no funcionamento da empresa, sendo que o bom comportamento anterior e as qualidades de trabalho não o desoneravam do cumprimento das suas obrigações, antes sugeriam maior zelo na execução das obrigações inerentes ao respectivo posto de trabalho.

3. Neste contexto, a actuação do trabalhador implica a impossibilidade prática de manter a relação laboral, já que se verifica uma situação de absoluta quebra de confiança entre a empregadora e o trabalhador, susceptível de criar no espírito da empregadora a dúvida sobre a idoneidade futura da conduta daquele, verificando-se, assim, justa causa para o despedimento, nos termos do artigo 396, n.os 1 e 3, alínea a), do Código do Trabalho”.

Tribunal da Relação de Lisboa

Acórdão do TRL de 28-10-2009, Processo n.º 1041-06.0TTLSB.L1-4, Relator Paula Sá Fernandes

“ - A conduta da autora, enquanto membro sindical, contribuiu para que fosse elaborada uma participação crime, sem fundamento, contra a entidade patronal, por violação do direito à greve, efectuada pelos três sindicatos que representam os trabalhadores da ré.

- Provou-se, porém, não ter tido a autora uma intenção dolosa pois estava convencida da veracidade dos factos constantes na referida participação, pelo que a sua responsabilidade se diluiu numa vontade concertada dos três sindicatos representativos dos trabalhadores da ré, inserida num contexto sindical cujos excessos de actuação se devem, por vezes, a uma actuação em conjunto.
- Configura-se excessivo considerar aquela actuação individual da autora como uma violação grave dos seus deveres de urbanidade e lealdade para com a ré, segundo critérios de objectividade e razoabilidade, que sejam suficientes para pôr em causa a subsistência da relação laboral existente e justificar a justa causa para o seu despedimento”.

Acórdão do TRL de 31-10-2007, Processo n.º 4430/2007-4, Relator Seara Paixão

“Constitui justa causa de despedimento o facto de um trabalhador que desempenhava as funções de caixa na bilheteira do estádio de futebol vender grandes quantidades de bilhetes de estudante, de valor consideravelmente mais baixo do que os bilhetes normais, a pessoas que não tinham a qualidade de estudante, não só por tal causar prejuízos consideráveis à entidade empregadora e afectar a credibilidade do próprio bilhete, mas sobretudo por essa conduta fazer quebrar a relação de confiança indispensável à manutenção do contrato de trabalho”.

Acórdão do TRL de 09-03-2006, Processo n.º 12097/2005-4, Relator Guilherme Pires

“Sendo o despedimento determinado pela facto da A. haver reclamado o pagamento de horas extraordinárias é de considerar abusivo, nos termos do art. 374º nº 1 e 2 do Código do Trabalho, o que confere à A. o direito a uma indemnização não inferior a seis meses de retribuição base e diuturnidades – nº 5 do art. 439 do Cód. Trabalho”.

Tribunal da Relação do Porto

Acórdão do TRP de 11-01-2010, Processo n.º 515/08.2TTVCT.P1, Relator Albertina Pereira

“I- Por força do princípio da proporcionalidade, face ao leque de sanções disciplinares previstas na lei, só é legítimo ao empregador utilizar a sanção disciplinar de despedimento, quando na boa fé não lhe é exigível recorrer a outra sanção.

II- A justa causa de despedimento prevista no art. 396º do Código do Trabalho de 2003, é composta pelos seguintes elementos: i) elemento subjectivo, traduzido num comportamento culposo do trabalhador, por acção ou omissão; ii) um elemento objectivo, traduzido na impossibilidade da subsistência da relação de trabalho; iii) nexo de causalidade entre aquele comportamento e esta impossibilidade.

III- Para aquilatar da justa causa deve apelar-se a juízos de adequabilidade social.

IV- Incorre em justa causa de despedimento a trabalhadora (ajudante de lar) que em várias ocasiões desrespeitou as ordens do empregador, não realizou com zelo e diligência o seu trabalho, e faltou ao serviço sem ter comunicado o motivo da sua ausência, o que implicou o esforço suplementar de uma colega que tendo já feito o seu turno (parte do dia e a noite) teve de assegurar, de modo contínuo, o turno que competia à autora”.

Acórdão do TRP de 23-11-2009, Processo n.º 90/08.8TTMTS.P1, Relator Paula Leal de Carvalho

“I - A obrigação de não concorrência constitui corolário do dever de lealdade, decorrente da celebração do contrato de trabalho, que impõe ao trabalhador o dever de se abster de comportamentos contrários ou lesivos dos interesses da entidade empregadora.

II - O exercício de actividade concorrencial pressupõe que o trabalhador, seja por conta própria e/ou no interesse de outrem e à margem da organização empresarial do empregador, leve a cabo actividade ou pratique actos próprios de actividade idêntica à que é desenvolvida pelo empregador, de tal modo, mas para isso bastando, que o seu comportamento, independentemente da verificação de prejuízo efectivo do empregador, seja apto a criar a expectativa de uma actividade concorrencial.

III - Constitui violação do dever de não concorrência o comportamento do trabalhador, técnico de manutenção, que, a pedido de cliente (proprietária de exploração leiteira) ou potencial cliente da empregadora, procede à ligação de três pulsadores de uma sala de ordenha, quando a ré, empregadora, se dedica, para além do mais, à prestação de assistência técnica a explorações leiteiras e à compra e venda de equipamento, novo ou usado, de ordenha.

IV - Tal comportamento, independentemente da verificação do prejuízo efectivo por parte da empregadora, quebra a indispensável confiança que deverá presidir à relação laboral, constituindo justa causa de despedimento,

tanto mais quando a empregadora havia, previamente, dado conhecimento ao trabalhador de que a prática de actos de concorrência determinariam a instauração de procedimento disciplinar com vista ao despedimento”.

Acórdão do TRP de 17-12-2008, Processo n.º 0844346, Relator Ferreira da Costa

“I - De acordo com o art. 396º,1 do CT, o conceito de justa causa de despedimento decompõe-se em três elementos: a) comportamento do trabalhador, culposo – elemento subjectivo; b) uma situação de impossibilidade prática de a relação de trabalho subsistir – elemento objectivo e c) uma relação causal – nexo de causalidade entre aquele comportamento e esta impossibilidade.

II - Configura justa causa de despedimento o comportamento do trabalhador que desobedeceu reiteradamente ao Presidente da Direcção da sua entidade empregadora, não acatando a ordem de deixar a sala onde se encontrava, a qual lhe foi dada por várias vezes, sendo uma delas na presença de várias testemunhas chamadas a presenciar o que estava a acontecer, sendo a ordem cumprida apenas quando chegou a GNR”.

Tribunal da Relação de Coimbra

Acórdão do TRC de 15-05-2008, Processo n.º 1007/06.0TTCBR.C1, Relator Fernandes da Silva

“I – Constitui justa causa de despedimento o comportamento culposo do trabalhador que, pela sua gravidade e consequências, torne imediata e praticamente impossível a subsistência da relação de trabalho, nomeadamente as... faltas não justificadas ao trabalho que determinem directamente prejuízos ou riscos graves para a empresa ou, independentemente de qualquer prejuízo ou risco, quando o número de faltas injustificadas atingir, em cada ano civil, 5 seguidas ou 10 interpoladas – artº 396º, nºs 1 e 3, al. g), do Código do Trabalho.

II – Numa primeira leitura dessa norma é-se tentado a admitir que, ante a literalidade da dita, o legislador se ficou pela exigência da simples materialidade do comportamento do trabalhador para integrar a noção de justa causa de despedimento, nos casos de as faltas injustificadas atingirem, em cada ano civil, as 5 seguidas ou as 10 interpoladas (prescindindo da existência/demonstração de qualquer prejuízo ou risco para a empresa).

III – Porém, quer a doutrina quer a jurisprudência vêm entendendo que assim não é, tornando-se também necessário demonstrar que o comportamento do trabalhador, pela sua gravidade e consequências, torna imediata e praticamente impossível a subsistência da relação de trabalho (nº 1).

IV – No caso específico da al. g) do nº 3 do artº 396º, haverá mera desvalorização do elemento prejuízo (real ou potencial) na apreciação da gravidade dos factos; mas não se exclui a relevância do grau de culpa nem o alcance de outros factores de gravidade, como os respeitantes à prevenção especial e geral.”

Acórdão do TRC de 19-04-2007, Processo n.º 558/05.8TTAGD.C1, Relator Fernandes da Silva

“I – Saber se uma desobediência do trabalhador constitui um comportamento culposo que, pela sua gravidade e consequências, torna imediata e praticamente impossível a subsistência da relação de trabalho, exige ponderada reflexão sobre as circunstâncias relevantes, como determina o nº 2 do artº 396º do Código do Trabalho.

II – Não assumindo a desobediência do trabalhador um afrontamento ostensivo, rebelde, sem qualquer justificação, à entidade patronal, deve tal conduta ser sancionada, mas não com o despedimento, sob pena de desrespeito do princípio da proporcionalidade – artº 367º C. Trabalho.”

Tribunal da Relação de Évora

Acórdão do TRE de 06-11-2007, Processo n.º 2233/07-2, Relator Chambel Mourisco

“I. Se o trabalhador que exerce as funções de “Guarda de Passagem de Nível” não encerrar as barreiras basculantes do trânsito rodoviário e de peões, à passagem de um comboio, viola de forma e grave e culposa os seus deveres profissionais, nomeadamente o previsto na alínea c) do nº1 do art. 121º do Código do Trabalho.

II. Esse acto, conjugado com antecedentes disciplinares da mesma natureza, é susceptível de provocar uma quebra de confiança por parte da entidade patronal relativamente à capacidade do trabalhador para o desempenho das funções de guarda de passagem de nível, tornando imediata e praticamente impossível a subsistência da relação de trabalho”.