

Link do artigo publicado no Nacer do Sol:

<https://sol.iol.pt/2025/11/17/direito-laboral-ou-gestao-e-lideranca-laboral/>

Miguel Pereira Lopes – Professor da Universidade de Lisboa e Investigador do CIAS/Universidade de Coimbra

Patrícia Jardim da Palma – Professora da Universidade Aberta e Investigadora do LE@D

Direito Laboral ou Gestão e Liderança Laboral?

Nos últimos meses, o governo português tem anunciado propostas de alteração significativas ao regime laboral, com a intenção declarada de aumentar a flexibilidade do mercado de trabalho e dinamizar a economia. No entanto, uma leitura mais atenta das medidas em cima da mesa sugere que o efeito prático poderá ser oposto ao pretendido. Ao invés de fomentar produtividade e inovação, as mudanças propostas parecem ter um potencial preocupante de intensificar a precariedade e, com ela, fenómenos de “lambebotismo” e seguidismo dentro das organizações.

Entre as propostas discutidas estão alterações à legislação sobre contratos a termo, a simplificação dos processos de despedimento e a flexibilização de horários e regalias, permitindo aos empregadores uma maior liberdade para ajustar recursos humanos conforme necessidades temporárias ou conjunturais. A título de exemplo, discute-se o aumento do período máximo de contrato a termo, atualmente limitado a três anos em determinadas situações, bem como a redução de direitos associados a contratos intermitentes ou temporários. Além disso, propõe-se uma maior margem para despedimentos sem justa causa, com indemnizações mais reduzidas e simplificação do processo judicial laboral. Estas medidas são justificadas publicamente com base na ideia de que a rigidez da legislação atual impede as empresas de se adaptarem com rapidez às exigências do mercado e penaliza aqueles que são supostamente menos produtivos.

No entanto, a literatura em gestão e comportamento organizacional sugere que um aumento da precariedade laboral tende a criar efeitos colaterais indesejáveis (Organ, 1997; Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000). Trabalhadores em situação

instável estão, frequentemente, mais preocupados com a sua permanência no emprego do que com a qualidade do trabalho que produzem. Quando a segurança laboral é baixa, a lógica da “sobrevivência” substitui a lógica meritocrática: em vez de premiar o desempenho e a criatividade, as organizações e as pessoas acabam por valorizar a lealdade, a capacidade de agradar aos superiores e a obediência cega. Este fenómeno é conhecido em termos coloquiais como “lambe-botismo” ou seguidismo, e representa um sério obstáculo à inovação e à eficiência organizacional.

A situação cria um paradoxo evidente: o governo pretende aumentar a produtividade e a competitividade através da flexibilização laboral, mas o resultado mais provável será exatamente o contrário. Em vez de se manterem os trabalhadores mais capazes ou com melhores resultados, sobrevivem na empresa aqueles que melhor se adaptam a dinâmicas de submissão e conformismo. Um estudo clássico de sociologia organizacional mostra que sistemas que privilegiam a lealdade sobre o mérito tendem a reduzir a motivação intrínseca dos colaboradores, a diminuir a criatividade e, em última instância, a prejudicar a performance coletiva. Isto porque a cultura do “agradar ao chefe” não incentiva a inovação nem a assunção de riscos calculados, elementos essenciais num mercado global competitivo.

Além disso, ao precarizar mais o trabalho, as propostas do governo podem agravar problemas sociais já existentes, como a insegurança económica e o stress associado à incerteza laboral. Trabalhadores que enfrentam contratos curtos e a possibilidade de despedimento facilitado tendem a sofrer de ansiedade permanente, o que tem impacto direto na produtividade e na saúde mental. Estudos internacionais sugerem que contextos de elevada precariedade laboral estão associados a maiores níveis de absentismo, menor dedicação ao trabalho e, paradoxalmente, a menos rendimento por hora trabalhada. Assim, a ideia de que a flexibilização extrema promove o desempenho parece ignorar a complexidade do comportamento humano no trabalho.

É também importante notar que as medidas propostas não resolvem a questão central que muitas vezes é apresentada como justificativa: a suposta preguiça ou a baixa produtividade de certos trabalhadores portugueses. Ao invés de se questionar porque alguns colaboradores não atingem os níveis de rendimento esperados, o governo assume que a solução passa por aumentar a pressão, a incerteza e a dependência hierárquica. Mas a experiência internacional mostra que produtividade não depende apenas de medo ou

instabilidade. Pelo contrário, empresas bem-sucedidas investem em formação, em liderança eficaz, em cultura organizacional positiva e em processos claros de avaliação e recompensa.

A questão que se coloca, portanto, é: será que o problema real é o regime laboral ou a gestão dentro das empresas? Se, como frequentemente se argumenta, existem trabalhadores menos motivados, a responsabilidade pode estar na qualidade da liderança e das práticas de gestão. Portugal tem um historial de pequenas e médias empresas onde a gestão é muitas vezes informal, baseada em relações pessoais e pouco estruturada. Processos de decisão pouco transparentes, falta de feedback construtivo, ausência de planos de carreira e formação insuficiente contribuem para um ambiente onde o desempenho dos colaboradores não é maximizado.

Perante este cenário, a discussão sobre legislação laboral deveria ser acompanhada de uma reflexão sobre políticas de melhoria da gestão e liderança. Não basta alterar contratos ou facilitar despedimentos; é necessário criar condições para que as organizações funcionem melhor, para que os gestores saibam motivar equipas, desenvolver competências e criar uma cultura de desempenho saudável. Perguntar “como melhorar a gestão das empresas em Portugal?” poderia ser um ponto de partida mais produtivo, do que simplesmente endurecer a legislação laboral.

Algumas sugestões de políticas nacionais que poderiam ser consideradas incluem incentivos à formação de gestores e líderes, programas de certificação de boas práticas de gestão, apoio à implementação de sistemas de avaliação meritocráticos e estratégias para fomentar ambientes de trabalho participativos. Estas políticas não apenas aumentariam a produtividade de forma sustentável, como também criariam condições para que os melhores colaboradores permanecessem nas empresas, não pelo medo ou pela submissão, mas pela oportunidade de crescimento e reconhecimento profissional.

No fundo, a narrativa de que alguns trabalhadores são “preguiçosos” e que isso justifica mudanças legislativas rigorosas é redutora e não aborda o cerne do problema. A produtividade não é uma característica isolada do trabalhador, mas sim o resultado de um sistema complexo que inclui gestão, cultura organizacional, formação e motivação. Aumentar a precariedade laboral pode até gerar conformismo e lealdade artificial, mas dificilmente promoverá inovação ou resultados sustentáveis.

Portanto, o governo, em vez de focar exclusivamente em direitos e deveres laborais, deveria ponderar uma abordagem integrada, que combine proteção aos trabalhadores com estímulo à boa gestão. A discussão pública deveria centrar-se menos em flexibilizar contratos ou reduzir indemnizações e mais em melhorar a capacidade de liderança, desenvolver competências organizacionais e criar ambientes que fomentem mérito e desempenho.

Concluindo, a questão fundamental não é apenas o direito laboral, mas também a gestão laboral. A verdadeira pergunta que Portugal deveria colocar é: como criar organizações onde a produtividade não dependa do medo ou da submissão, mas sim da motivação, competência e inovação? Antes de aprovar leis que aumentem o “receio de perder o emprego”, seria mais sensato investir em políticas que ensinem os gestores a liderar melhor, a estruturar processos claros e a valorizar verdadeiramente o mérito. Só assim se poderá esperar que a produtividade nacional aumente de forma consistente e sustentável.

Neste artigo procuramos justamente sublinhar a ideia de que as mudanças legislativas por si só não resolvem problemas de produtividade. É a gestão, a liderança e a cultura organizacional que determinam se os trabalhadores se tornam colaboradores motivados, criativos e produtivos ou apenas “seguidores fiéis” em contexto de precariedade. O governo devia reconsiderar a prioridade das suas políticas. Não se trata de castigar trabalhadores ou reduzir direitos, mas de criar condições para que o talento floresça e as empresas portuguesas possam competir de forma eficiente e ética no século XXI.

Bibliografia

Organ, D. W. (1997). *Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time*. *Human Performance*, 10(2), 85–97. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). *Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research*. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>