

Gestão Recursos Humanos e a área da legislação laboral.

Estêvão de Moura

Lei do Mercado do Trabalho mas na perspectiva da Gestão dos Recursos Humanos:

Uma tese

A primeira coisa para que quero chamar a atenção é para acentuar o objectivo da minha intervenção: A Gestão dos Recursos Humanos.

Isto, porque quero acentuar as diferentes ópticas de encarar o tema do colóquio: o racional da Dra. Paula Albergaria, que me precedeu, que é o racional do direito do trabalho. O meu racional que é o racional dos recursos humanos

E vou tentar especificar o que isto significa

A primeira grande referência que queria fazer é a seguinte: todas as funções empresariais têm um eixo que condiciona o seu exercício. O marketing tem a lei da concorrência, a gestão geral a lei da responsabilidade dos produtos, a área financeira tem de apresentar as contas de acordo com o Código das Sociedades e da Legislação Contabilística. O facto de existir uma legislação específica que se está a orientar para a gestão das pessoas é algo normal.

Nos Estados Unidos há uma lei que é a Lei para a Igualdade de Oportunidades que obriga qualquer empresa com mais de 500 pessoas a ter um especialista só para aquela lei. Nas empresas americanas, a partir de 500 trabalhadores, é preciso ter um Sénior Manager, alguém que faça a gestão das remunerações do ponto de vista profissional que trabalham com 4 ou 5 inquéritos simultaneamente.

A gestão de recursos humanos, mesmo nos Estados Unidos é muito exigente. E isso não significa que as empresas não continuem a ser geridas, isso significa apenas que a lei é uma condicionante

Os fundamentos da tese que vou apresentar

A lei laboral é importante na definição do quadro da gestão de pessoas no contexto dum organização mas não é determinante.

Eu falo-lhes não de cátedra mas de alguém que durante vinte anos mexeu nestas coisas diariamente. E algumas das coisas sobre as quais a Dra. Albergaria falou fazíamos simplesmente tábua rasa. Um indivíduo que faz uma coisa grave na empresa no dia seguinte não entra.

Como é que isto se faz? Assumindo nós a responsabilidade civil e criminal de ele não entrar cá. Sempre se fez, de uma forma diferente naturalmente. Nunca houve grandes limitações a que a legislação limitasse a gestão.

O meu ponto de vista é que a legislação laboral é importante, fixa padrões base de férias e de algumas remunerações mínimas, mas atenção, gerir empresas, e gerir empresas do ponto de vista humano, é muito mais do que geri-la em legislação laboral.

Portanto, determinante é o modo como a organização explora o potencial associado aos instrumentos de gestão de recursos humanos. A maior parte das pessoas que estão nas organizações não sabe nada disto. Se procurarmos nas organizações onde estão os instrumentos de gestão de recursos humanos, não há.

Se não estão, deve-se a quê? As pessoas não sabem, os gestores não sabem. Ou não querem tê-los, não tenho a certeza.

Portanto é a diversidade e o modo como a organização utiliza esses instrumentos que se revela chave no contributo da gestão das pessoas para o desempenho da organização. Há, de facto, quem aplicando uma filosofia de gestão à volta disto que está aqui consiga excelentes resultados.

Vamos então ao meu racional.

Do ponto de vista empresarial as duas abordagens dominantes, de natureza técnico científica ou mais científica, são as relações laborais na tradição anglo-saxónica e a gestão de recursos humanos, também de tradição anglo-saxónica

No caso das relações laborais.

As relações laborais têm um impacte muito grande nas leis laborais que são determinadas por questões de natureza sócio política.

Neste caso tivemos um código que foi alterado por determinação do Governo e por negociações sucessivas com os parceiros sociais, no âmbito da Concertação Social. Também as relações laborais determinam a natureza dos contratos individuais de trabalho. São também do âmbito específico das relações industriais, ou das relações laborais, as relações sindicatos/organização, sindicatos de administração e o próprio papel do Estado.

Como vemos, embora o quadro das relações industriais crie um contexto em que há uma certa influência no modo como as pessoas são geridas pelas organizações, não está aqui dito nada sobre que práticas de gestão é que devem ser utilizadas. E não é possível fazer a transição das relações laborais para um quotidiano das organizações no que toca à gestão das pessoas no seu interior.

Então há várias maneiras de fazer esta transição e a gestão de recursos humanos, a Human Research Manager, é uma das maneiras de enquadrar pessoas no interior de uma organização.

Isto faz-se como? Através do estabelecimento de políticas, de procedimentos e de normas, que na realidade anglo-saxónica, e de algumas empresas que laboram em Portugal e têm essa preocupação, se expressa por um conjunto de documentos de natureza formal que se chamam “manual disto”, “manual daquilo”, “manual do empregado”, “manual do gestor”, em que a empresa transfere um conjunto de regras e procedimentos com as quais deseja que as pessoas sejam enquadradas no interior das organizações.

Portanto, o meu racional é este e eu vou dar uma ênfase muito particular, embora sucinto, a este que está aqui...

...“A gestão dos recursos humanos”

Gestão dos recursos humanos que é uma disciplina que tem origem nos Estados Unidos à volta de 1984, é uma coisa relativamente recente, e que conceptualmente veio pôr em causa os padrões tradicionalmente associados à gestão de pessoal, ou seja, ao «Personal Manager”.

E tinha pressupostos muito claros. Um deles era limitar fortemente o impacte que os sindicatos tinham na gestão. A gestão dos recursos humanos não considerava os sindicatos como uma parte importante a ser respeitada pela gestão da empresa no estabelecimento das suas políticas. Era pouco negociadora e apostava na autonomia da empresa a estabelecer as suas próprias políticas, os seus próprios procedimentos.

Estabelecido aqui esta parte do racional de que eu estou a olhar a importância da gestão das pessoas do ponto de vista de uma função que é autónoma, que se vale por si própria, que deve ter a capacidade para enquadrar o modo como as pessoas são organizadas independentemente do que vem na legislação, eu dava aqui um exemplo do que quero apresentar nesta minha intervenção.

Olhemos a questão da produtividade na perspectiva da gestão dos recursos humanos. A produtividade, nesta perspectiva, é o out-put do trabalhador sobre o out-put potencial do posto.

É assim: eu trabalho, faço o que faço, mas teoricamente devia trabalhar muito mais. Isto é a minha produtividade do ponto de vista do meu enquadramento organizacional.

Há aqui dois problemas chave: O primeiro é como se mede essa produtividade.

É uma questão curiosa porque se forem à maioria das organizações em Portugal perguntar como eles medem a produtividade das pessoas, não sabem. Não sabem nem controlam. É uma coisa espantosa.

E a outra é como é que se avalia, na perspectiva da pessoa, ou seja, a pessoa tem que saber se tem boa, má, média produtividade. Há maneiras técnicas de fazer isso.

Qual é a solução neste quadro?

A solução é uma coisa que os gestores em Portugal abominam: formalização

Criou-se um mito à volta da gestão das pessoas. A grande maioria detesta a formalização com base nesta horrível teoria de que a formalização, as regras escritas, limitam fortemente o poder de gestão e não contribuem nada para o resultado da organização,

Vejamos um exemplo concreto. A gestão dos pobres desempenhos ou dos desempenhos pobres.

A tradição anglo-saxónica chama-lhe “Poor Performance Manager”. Ou seja, estes “calões” que estão nas organizações e que ninguém sabe o que lhes fazer, na tradição anglo-saxónica dá origem a uma prática específica da gestão de recursos humanos que é a «poor performance manager», a gestão dos baixos desempenhos. Coisa formalizada, escrita, com regras. O “calão” sabe que se continuar a ser “calão” há-de acontecer-lhe alguma coisa.

Entre nós, muitas vezes nos tribunais aparecem generalidades sem documentação sobre o mau desempenho do trabalhador. Temos aqui um exemplo claro de uma lacuna da legislação.

Como é que do ponto de vista da gestão dos recursos humanos (não do ponto de vista jurídico) se enquadra a questão dos «baixos desempenhos»?

O out-put do trabalhador é aquilo que é, no fundo, o seu desempenho. O desempenho, em termos dos instrumentos de gestão, dá origem à aplicação nas organizações de uma coisa que é a avaliação do desempenho. Essa avaliação do desempenho tem por base um indicador que é o chamado “padrão do desempenho”, que não é outra coisa senão o indicador que esteve na base da fixação do padrão de produtividade da pessoa. Ou seja, uma pessoa tem a produtividade que lhe é dada pelo seu padrão de desempenho e terá ou não com uma boa produtividade consoante esteja dentro, abaixo ou acima do seu padrão de desempenho.

O que acontece quando num processo de avaliação de desempenho se detecta que alguém tem um bom ou mau desempenho?

Na área da gestão de recursos humanos é assim: se a pessoa tem um bom desempenho estamos em sede de reconhecimento, atribui-se prémios, incentivos, promoções. Mas se estiver mal, em Portugal há duas situações: ou não acontece nada ou, quando acontece, aplica-se aquilo que eu dizia há pouco, as empresas não têm maneira de confrontar as pessoas de forma objectiva com o seu baixo desempenho, porque não se documentaram, não têm sistemas formalizados de gestão das pessoas. Então, a tradição anglo-saxónica o que nos diz? Para pessoas que estão com um mau desempenho, medido através dos seus padrões de desempenho, lançam um processo de análise e de apreciação durante um período de tempo, por exemplo 6 meses, durante o qual de uma forma escrita, formalizada, essa pessoa vai ser posta perante as limitações do seu próprio desempenho, são-lhes dadas informações rigorosas sobre qual a parte do desempenho que deve alterar e qual é o objectivo que deve alcançar. Isto é monitorizado durante seis meses e, ao fim dos seis meses, se a pessoa não corrigiu o seu comportamento, ela sofre as consequências e, em condições normais, é terminada a sua relação com a empresa

A conclusão que quero tirar é esta:

O direito do trabalho não me impede de fazer isto. Eu se não faço é porque não quero. Se eu não tenho uma política de gestão dos «pobres desempenhos», não é porque a Lei não deixa ou porque a lei não permite, é simplesmente porque não tive a coragem de lançar um procedimento deste tipo

Conclusões

A Lei Laboral, enquanto limitação à gestão das pessoas, é um falso problema. Podemos continuar a gerir as pessoas com esta lei ou a lei anterior. A lei anterior estava cheia de conflitualidades mas sempre se geriu com aquela, vai-se gerir com esta e as organizações não ficam diminuídas pelo facto de existir esta lei.

Se uma organização quiser concorrer a um prémio por excelência ou outra coisa semelhante não vai utilizar a lei para mostrar a sua superioridade de gestão.

O discurso sindical é redundante, o que acabam é por não querer que alguma coisa mude. O discurso da gestão é muito pobre.

Aquilo que é o benchmarking social, comparar padrões de gestão é uma coisa muito difícil de fazer em Portugal. Ninguém divulga nada, nem permite ter acesso às suas práticas de gestão, o que é uma coisa extremamente pernicioso para a evolução da própria gestão

A minha grande conclusão é: o refúgio na Lei Laboral serve para iludir a incapacidade da organização em definir as próprias práticas de gestão e comprometer as pessoas com ela.