



Gestão social dos condutores

Restrição ou alavanca no desempenho das empresas?

Não há dúvidas: a economia mundial entrou, no final de 2008, numa fase marcada por dificuldades elevadas, e que estão aqui para durar. Uma constatação de simples bom senso: em período de crise, as empresas procuram reduzir os seus custos.

Jean-François Révah

A IDENTIFICAÇÃO DE DESPESAS consideradas não prioritárias, até mesmo inúteis, constitui, daqui em diante, uma prática habitual de cada vez que a perspectiva de receitas menos importantes, ou mais delicadas de obter, ameaçar os planos estratégicos concebidos com hipóteses mais favoráveis. A partir daí, coloca-se uma questão essencial nas empresas de transporte terrestre, de passageiros ou de mercadorias: em que é que a gestão social das profissões de condução será afectada pelo novo contexto económico? O contexto dos dois sectores pode parecer diferente, pois em caso de crise económica, a procura é susceptível de crescer

nos passageiros, enquanto nas mercadorias pode abrandar. No entanto, a questão é essencial nos dois sectores, devido a várias razões complementares.

Em primeiro lugar, a população dos condutores constitui o maior número efectivo destas empresas, nas quais os custos de mão-de-obra ocupam um lugar preponderante nos orçamentos. Todas as decisões que lhes disserem respeito são, por isso, susceptíveis de constituir um impacto importante para a empresa. Segunda razão. A gestão dos recursos humanos conheceu alguns progressos no sector do transporte terrestre, mas é evidente que as práticas sociais observadas no terreno são, por vezes, ainda rudimentares (aí pratica-se mais a administração do pessoal do que a gestão dos recursos huma-

nos), enquanto os obstáculos concretos se acumulam: escassez de condutores e dificuldades de recrutamento; renovação de pessoal e problemas de fidelidade; rápida evolução das tecnologias; pressões externas elevadas (exigências de clientes, optimização dos recursos, desenvolvimento sustentável); transformação dos métodos de trabalhos e das competências associadas, necessárias para a adaptação às formas organizacionais marcadas por uma reactividade cada vez mais acentuada, tanto no transporte de passageiros, como de mercadorias. No total, as exigências aumentam por parte das empresas, mas também por parte dos assalariados, sem que estas sejam sempre compatíveis, nomeadamente sob o efeito das alterações ao nível da sociedade que afectam igualmente os condutores,

actuais ou potenciais: novas arbitragens em prol das aspirações da vida pessoal em detrimento da contabilização das restrições da vida profissional; individualismo crescente e procura de personalização da relação com a empresa; rejeição de formas paternalistas, burocráticas, e até mesmo militaristas, de enquadramento; diminuição da implicação na vida colectiva e desinteresse na adesão aos organismos sindicais; etc.

Dito de outra forma, o sector do transporte poderia ter que enfrentar uma série de contradições, ao mesmo tempo importantes e complexas de resolver. É difícil gerir pessoas que, devido às suas actividades, mantêm apenas breves contactos com as empresas que lhes fornecem emprego (estão dispersas no tempo e

no espaço). Ao mesmo tempo, as representações do trabalho que constroem estes mesmos assalariados (actuais, futuros ou potenciais), não são mais favoráveis hoje para os interesses das empresas do que ontem.

Ora, estas empresas, tradicionalmente mais caracterizadas por culturas técnicas e financeiras do que por culturas comerciais e sociais, manifestam a maior parte do tempo, onde quer que nos encontremos na Europa, a mesma tendência para considerar a gestão social dos formadores mais como uma adversidade do que como uma alavanca para a performance.

Nestas condições, numa situação de crise económica, será que não poderemos temer uma inflexibilização das políticas de gestão dos colaboradores – sendo grande a tentação para sacrificar o médio prazo em prol do curto prazo? Seria então grande o risco de não se poder contar com a mobilização positiva dos assalariados mais numerosos destas empresas, provavelmente numa altura em que estas mais precisariam deles para fazer face a um contexto cada vez mais delicado...

Para esclarecer o debate de forma concreta, abordarei sucessivamente, a questão do enquadramento de proximidade e a questão da formação. São, de facto, dois factores chave para a gestão dos condutores e, ao mesmo tempo, as problemáticas que lhes correspondem, implicam cargos significativos do ponto de vista orçamental – cargos esses que poderiam surgir como duas fontes de redução de custos facilmente mobilizáveis numa situação de crise económica.

A resposta proposta neste breve estudo assenta numa base dupla, acumulada há perto de 30 anos: por um lado, numerosas intervenções de acompanhamento da mudança em França e na Europa, tanto no sector dos passageiros como no das mercadorias e, por outro lado, diversas pesquisas nacionais e internacionais sobre as particularidades da gestão social desses sectores (de que se pode tomar conhecimento no site www.transformation.fr).

Motoristas e chefias

No que diz respeito à questão do enquadramento dos condutores, ninguém pode negar que se trata aqui de um custo não desprezável para as empresas. Estas por definição conhecem pirâmides muito achatadas, a base (os condutores) sendo necessariamente muito mais larga do que o topo da pirâmide. E é evidentemente legítimo que uma empresa de transporte evite multiplicar os escalões hierárquicos. Por um lado, a

rentabilidade destas empresas não o permitiria – as margens são demasiado fracas para autorizar uma gestão laxista dos efectivos. Por outro lado, uma sucessão de níveis só baralharia ainda mais a visão do funcionamento organizacional para uma categoria de trabalhadores que já tem dificuldades em imaginar que possa ser realmente enquadrada. Autonomia, individualismo, desembaraço, caracterizam condutores que têm tendência em considerarem-se como o único a decidir, no sector do transporte tanto de passageiros como no das mercadorias. Neste contexto, a identificação do chefe é muitas vezes delicada quando nos colocamos no ponto de vista dos condutores. Quando são questionados, estes últimos ainda têm muitas vezes respostas curiosas: o chefe, é o primeiro dirigente que passa, é o “folhista” que programa a semana de trabalho e as licenças, é aquele que vos dá instruções no rádio, quando não é o sindicalista...

Neste contexto, como é que os condutores, muitas vezes próximos de uma dessocialização associada a uma vivência muitas vezes oprimida, podem compreender a estratégia da empresa,

as suas implicações em termos de comportamentos desejados, nomeadamente frente aos clientes, se um actor de proximidade, claramente identificado para desempenhar este papel, não foi colocado pela empresa? Chefia de proximidade, interlocutor único, chave de entrada para o condutor na empresa, aqui está então um investimento justificado se se visa simultaneamente várias metas: fazer subir a informação de terreno para melhor difundir a estratégia da empresa; ter mais em conta as necessidades individuais de cada assalariado e as expectativas sociais de cada grupo profissional; criar e manter o laço social entre os membros da empresa, apesar de situações de trabalho marcadas para os condutores pelo isolamento no espaço e no tempo; responder melhor às necessidades de apoio dos condutores, nomeadamente nos seus contactos com os clientes, e satisfazer melhor o pedido de reconhecimento das profissionalidades.

Para atingir os seus objectivos, as empresas de transporte precisam de linhas hierárquicas curtas, nas quais dirigentes de proximidade,

responsáveis e dispendo de alavancas de acção que sustentem a sua credibilidade, ajam no terreno para o apoio e o desenvolvimento do profissionalismo dos condutores.

Se tal fosse necessário - já lhe fiz alusão - duas preocupações limitam os riscos de criar uma super estrutura demasiado pesada: preservar a autonomia dos agentes de produção no sentido de promover a sua motivação; controlar de perto a taxa de supervisão, de forma a não fazer disparar os custos salariais cujo peso já é considerável. Nesse sentido, as análises anteriores mostram que seria perigoso apoiar-se na crise económica como meio de redução dos custos relacionados com a supervisão. Assim, por exemplo, poderia revelar-se negativo não substituir os supervisores consoante a razão que eles apresentam para se aposentar; ou renunciar a dar seguimento a uma política de desenvolvimento de supervisão, se esta ainda estiver no seu início; ou ainda imaginar uma solução de desdobramento que consistiria em diluir as funções da supervisão de proximidade num papel tão alargado que as prioridades deixariam de ser perceptíveis por todos –



tanto pelos interessados como pelos mentores/directores.

A experiência de terreno indica que para ser eficaz, a taxa de supervisão deveria situar-se numa ramificação de 30 a 50 directores por supervisor. Para lá dos 50, podemos considerar que é demasiado difícil manter um papel de proximidade que consista em conhecer e acompanhar pessoalmente uma equipa de directores (monitorização, consultoria com os restantes directores, realização de conversações anuais de balanço e de perspectiva, seguidas de um painel social que consolide os elementos chave na matéria, ...)

A imagem que se segue resume os ganhos e as perdas da aposta; investir é gastar mais na perspectiva de ganhar ainda mais do que aquilo que se investiu [ver quadro]...

Greves, absentismo, desmobilização, turn over: estes sintomas, mesmo não sendo todos igualmente espectaculares, têm como ponto em comum o facto de colocarem em causa a estratégia dos dirigentes. Certamente, o lançamento de uma gestão de proximidade não constitui, nela própria, uma receita milagrosa. Por outro lado, a prática regular de auditorias sociais revela que um número considerável de empresas que já investiu na gestão de proximidade deve continuar a gastar dinheiro para ter a certeza que passam da teoria à prática no que toca a gestão da proximidade: muitas vezes, os objectivos iniciais não resistem ao ritualismo que se instala... Da mesma forma, tal como na formação, é na duração que se recolhem os efeitos positivos do investimento inicial.

Custos da formação

A este respeito, a formação constitui um segundo domínio no qual as economias substanciais podem ser realizadas, sobretudo em tempo de crise. Basta ouvir as previsões pessimistas dos dirigentes dos organismos de formação para se convencer da amplitude do fenómeno. No sentido de julgar a pertinência de uma política de redução dos orçamentos dedicados às actividades formativas, é indispensável passar a pente fino os principais argumentos avançados pelos defensores desta orientação.

Alguns destes motivos escondem dificuldades reais. A começar pelo primeiro obstáculo, mais frequentemente levantado: organizar a formação exige muito tempo, e, por outro lado, desorganiza a produção. Quando estamos num sector que é caracterizado por uma tensão nos recursos humanos (falta de efectivos, absentismo, programações horárias complexas, ...), é

legítimo ter-se em conta uma série de considerações de ordem logística e burocrática. Redigir um caderno de encargos, seleccionar um organismo de formação, verificar a aptidão do formador, escolher um local para a realização das reuniões, desorganizar a programação dos turnos dos condutores de forma a permitir a disponibilidade dos futuros estagiários (antecipar as faltas, substituir, contactar as pessoas...), avaliar o impacto da formação e assegurar o seu seguimento: eis actividades que consomem muito tempo e muita energia...

Um segundo argumento, muitas vezes avançado, é evidentemente o dos custos directos e indirectos da formação. Fazer evoluir as com-

mente em partes iguais) não é uma ideia fácil de vender... Em suma, no final de contas, visto que a competição é ainda mais rude em tempo de crise, porque não aguardar dias melhores para melhorar as competências do pessoal... Esta tentação é reforçada por um terceiro motivo: estamos assim tão seguros de que a formação produz os resultados investidos? Não é raro constatar a falta de motivação para a formação da parte dos assalariados marcados por situações de insucessos escolares e que, em virtude destas, rejeitam em bloco tudo aquilo que lhes lembra esse modelo de transmissão de conhecimentos e de habilidades. Aliás, são ainda muitos os profissionais que consideram não



petências dos colaboradores não é certamente neutro no plano orçamental. Honorários de um organismo de formação ou salário de um formador interno; remuneração dos colaboradores para uma actividade na qual eles se abstêm de produzir; despesas de deslocações e de aluguer de salas: estes custos, directos e indirectos, são significativos. Estão por vezes disponíveis fundos europeus para aliviar a factura global, mas é necessário um trabalho considerável para os conseguir obter. Por outro lado, o co-investimento na formação (assalariados e empresa comprometem-se, cada um à sua maneira, mas prati-

haver necessidade de serem formados, por terem experiência suficiente, etc. Muitos condutores respondem a este tipo de lógica... Por outro lado, toda a gente pode citar anedotas que colocam em causa o profissionalismo de determinados formadores. Ainda recentemente, no decurso de uma auditoria social numa empresa de transportes em França, foi com uma certa surpresa que vi o formador mandar vir vinho para aligeirar o almoço de condutores reunidos para um estágio prático que decorreria da parte da tarde, no terreno, no sentido de melhorar o profissionalismo da sua condução...

Este género de absurdos reforça o peso de um quarto argumento, executado a «preceito do bom senso»: e se, em última análise, bastasse um pouco de juízo para se ser bem sucedido na sua performance? Será verdadeiramente necessário gastar tantos esforços e tanto dinheiro, quando os trabalhadores podem enriquecer-se mutuamente, e sem custos, apoiando-se nas respectivas experiências? As boas práticas podem ser difundidas, de forma vantajosa, de uma entidade para outra. De resto, não é o profissionalismo que assenta em algumas competências chave, limitadas em número, e nas quais é relativamente fácil investir? Infelizmente, a realidade desmente muitas vezes esta teoria simplista. Também aqui, a prática de auditorias sociais ajuda a perceber o que se passa no terreno. Um exemplo: ao acompanhar um condutor de transporte de matérias (muito) perigosas em França, constatei que a maior parte dos seus colegas não utilizavam os equipamentos de protecção que, no entanto, são obrigatórios; do mesmo modo, no coração do recinto industrial no qual este condutor realizava a sua missão, um bidão de óleo, cheio com areia, continha dezenas de beatas de cigarro... quando é estritamente proibido fumar por razões óbvias...

Colocar em prática os conhecimentos adquiridos

Raramente enunciada de forma explícita, outra razão para não hesitar em cortar nos orçamentos para formação, gira em torno da problemática seguinte: tudo bem pesado, será que aumentar os conhecimentos e as competências dos colaboradores não resulta de uma aposta tão arriscada como ingénuo da parte da gestão? Será, de facto, sensato dar ideias a quem não as tem – e das quais se poderão vir a servir para alimentar novas exigências? E os directores, qualquer que seja o seu nível na linha hierárquica, estarão eles em condições de resistir ao desafio da competência acrescida dos colaboradores? Já sem falar dos sindicatos que não deixarão de tirar elementos, dos resultados de outras experiências, para enriquecer o seu catálogo de reivindicações... A este respeito, um último motivo, mais sofisticado, baseia-se numa crítica, bem real, das condições em que a empresa se apropria dos resultados da formação. Todos sabem que no regresso ao seu posto de produção, o estagiário nem sempre tem a oportunidade de pôr em prática as competências que foram o alvo de novas aprendizagens: a organização não aprendeu ao mesmo tempo que os estagiários, alguns procedimentos parecem deslo-

cados e antiquados, os métodos de gestão parecem inadaptados, etc. Conclusão: Aos aspectos demasiado estáticos da formação tradicional, é preciso preferir as «organizações qualificantes», as dinâmicas de mobilização na condução da mudança, ou ainda a destabilização controlada, criada na ocasião da inserção de novas ferramentas ou de novos métodos de trabalho.

Adiar as despesas de formação, renunciar-lhes, ou então dar preferência a outras orientações... O que pensar desta série de argumentos que levam a não considerar como prioritárias as despesas de formação? Relembraremos primeiro que o orçamento dedicado à formação representa um investimento que, como qualquer outro, constitui uma aposta no futuro, aposta essa que deve ser gerida com o maior profissionalismo... Desta perspectiva, não é através de uma visão filantrópica que se deve procurar argumentos susceptíveis de convencer quem tem o poder de decidir. É antes através de uma lógica económica que nos devemos apoiar para legitimar este tipo de investimento.

Formar os colaboradores é, de facto, dar-se a si próprio os meios para atingir novos objectivos ambiciosos cuja realização passa por pôr em prática novas competências. Em parte des-socializados devido a situações inerentes ao seu trabalho (isola-



mento no tempo e no espaço), os condutores têm, a maior parte do tempo, dificuldade em compreender as novas orientações das empresas que os empregam. Assim, por exemplo, como é possível melhorar a qualidade de serviço esperada pelos condutores, se estes não percebem o que está em jogo nem quais são as modalidades de uma melhor fidelização dos clientes?

Formar os colaboradores, é também propor-lhes novas ambições, individuais e colectivas, permitindo que se mantenham motivações de toda a ordem. É agir quando estão presentes reforçando as suas ligações com a empresa. Correr o risco de fazer crescer a empregabilidade externa dos assalariados, é também – e antes de mais – lançar uma política que visa mantê-los na empresa. A este respeito, tudo o que reforça a atractividade do sector dos transportes, tanto de passageiros como de mercadorias, é bem-vindo. Vítimas de uma má imagem junto do grande público, e cada vez mais vistos como apresentando empregos de espera caracterizados por incómodos evidentes (nomeadamente na condução), estes sectores têm necessidade de fazer saber que desenvolveram esforços de modernização – demasiadas vezes limitados aos planos estratégico e organizacional. Num período de transição económica, utilizar a ferramenta formação é, assim, contribuir para mostrar que a gestão de recursos humanos, longe de constituir um sim-

ples empecilho, representa, pelo contrário, um dos principais impulsionadores da performance.

Modo de condução do projecto

As análises que precedem podem ter contribuído para convencer do fundamento da realização ou da pretensão de políticas voluntaristas de gestão de recursos humanos. Quer se trate da mobilização do enquadramento de proximidade ou do enriquecimento das competências, o modo de condução de projecto, manter-se-á um factor chave para o êxito. Sob este ponto de vista, em forma de conclusão, eis alguns reparos à intenção dos dirigentes. Estas referências metodológicas não são todas muito originais mas a sua utilidade resulta de observações repetidas ao longo de missões de acompanhamento de mudança no terreno... Espero que se saiba perdoar o tom, um pouco provocador...
– Não há projecto com determinada amplitude sem uma determinada formalização dos resultados esperados e sem dispositivo de avaliação – o todo pensado antes do despoletar das acções...
– Não há projecto mobilizador sem ... mobilização das mais altas instâncias hierárquicas...
– Antes de pensar em formar os outros, e nomeadamente, os seus colaboradores, pode-se pensar em ... se formar a si próprio...

Como se vê, trata-se sempre do mesmo procedimento: a forma como nos entendemos condi-

ciona os resultados do que se empreende... Para fazer referência à cultura tauromáquica de Portugal (unicamente sob o plano teórico para não chocar as almas sensíveis...), constatar-se-á que a arte de sobreviver face ao touro provém da mesma lógica, quer o combate seja a pé ou a cavalo. Quando toureira «ao corno contrário», quando aplica o «cargar la suerte», o toureiro avança voluntariamente para a dificuldade, com um grande passo em frente na direcção do touro. Colocado de perfil em relação ao seu adversário, ele não teme aproximar-se do corno mais próximo para ir procurar, com o pano (ou o dardo), o corno aparentemente mais perigoso – por ser o mais afastado do seu próprio corpo... Mas, graças a este reflexo profissional, vindo de uma longa aprendizagem, o toureiro, na realidade, afasta o touro (e o perigo) visto que o animal, seguindo o pano, afasta-se para obedecer (sem o saber...) às regras de base do combate tauromáquico: «parar, templar e mandar». Se o toureiro, tomado pelo pânico, esquecendo as lições da escola, e da vida, «perder os papéis», então recua frente ao adversário e, literalmente, «atira-se sobre o touro», e a ferida intervém com um golpe do corno mais próximo... Na gestão das empresas, como na condução de um projecto complexo, a lição é a mesma: quanto mais a situação é perigosa, mais se deve manter a calma para se recordar do bom reflexo metodológico.

