

Gestão social do pessoal

Dimensão estratégica esquecida no desenvolvimento das empresas de transporte?

A gestão dos recursos humanos no sector dos transportes, nomeadamente do pessoal afecto à condução, poderá contribuir para responder aos desafios que enfrentam as empresas, bem como vencer a resistência à mudança. Um pessoal mais integrado no seu ambiente institucional terá uma maior motivação e apresentará uma maior qualidade de serviço.

Essa postura será constatada pelos diferentes interlocutores da cadeia de transporte: clientes finais, passageiros, autoridades organizadoras, gestores, accionistas.



Jean-François Révah

1 - Gestão dos recursos humanos no sector dos transportes

Depois de ter proposto uma análise psicossociológica do funcionamento das empresas de transporte de passageiros e de mercadorias com as quais estou em contacto há cerca de trinta anos na Europa, expliquei por que razão um determinado número de elementos se combinam para justificar a implementação de uma gestão social específica. Esta base deveria permitir uma melhor compreensão dos interesses e da lógica das recomendações que proponho para resolver os obstáculos identificados e melhorar o desempenho social das empresas de transporte.

1.1 – Uma constatação paradoxal: o transporte de passageiros e de mercadorias na Europa, uma indústria de mão-de-obra que pouco se interessa com a gestão dos recursos humanos

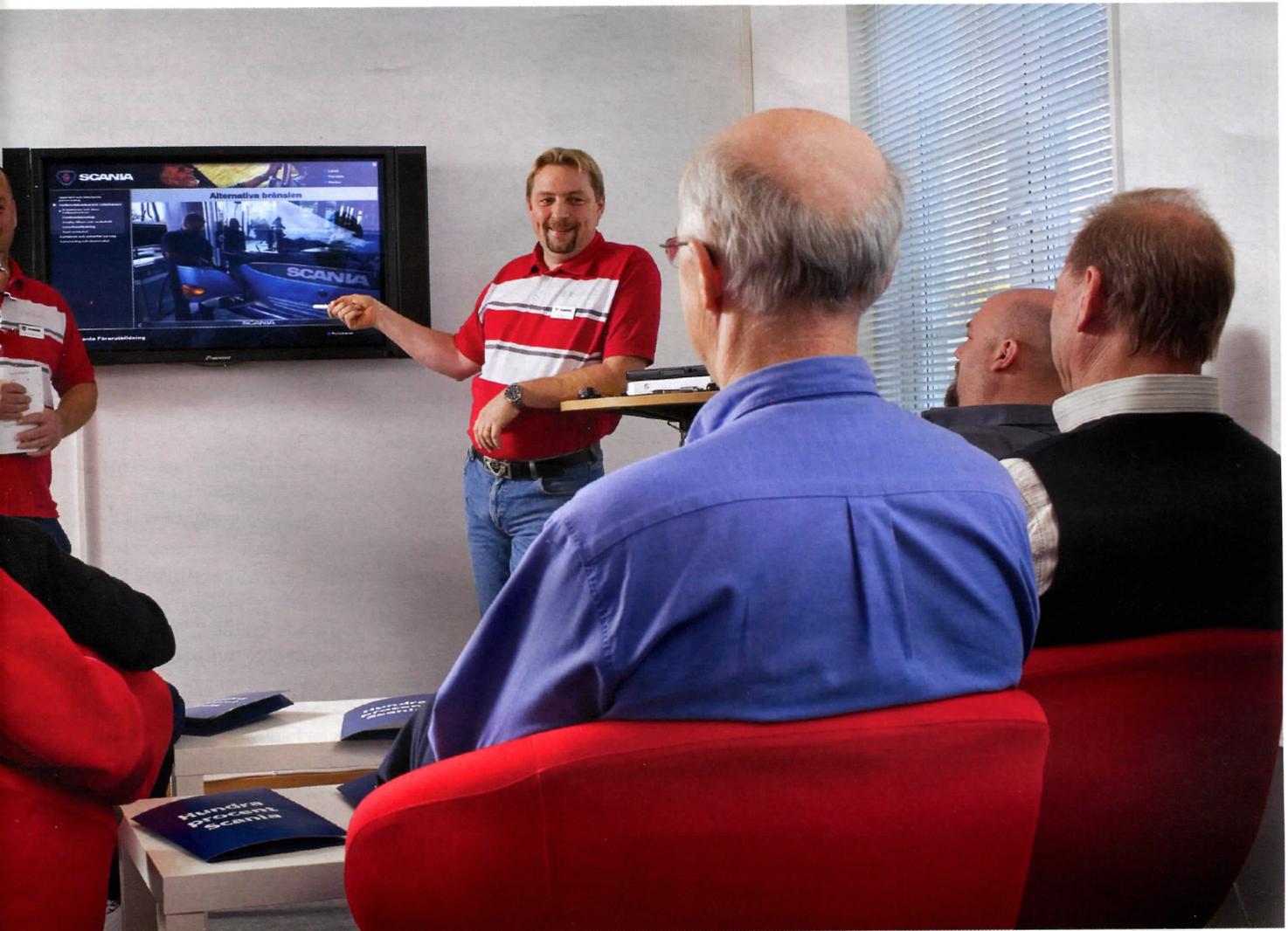
No sector dos transportes terrestres rodoviários, os custos de pessoal são largamente preponderantes no funcionamento das empresas de transporte de passageiros e de mercadorias. E, no entanto, a atenção dada à «gestão dos recursos humanos» parece especialmente marginal, se a compararmos com outros domínios que exigem uma maior mobilização dos dirigentes destas empresas, como o desenvolvimento técnico, tecnológico, comercial ou financeiro das mesmas, sem falar de aspectos muito específicos como o custo dos combustíveis ou das portagens, ou ainda a última versão do mais

recente software de programação dos horários...

Esta constatação pode parecer dura, mesmo exagerada. Contudo, a intervenção psicossociológica nas empresas do sector leva a crer que os responsáveis se preocupam com aspectos parciais (recrutamento, formação inicial, prevenção e gestão de conflitos, por exemplo) e muito pouco com temas de «RH» mais globais, actualmente classificados como banais no seio de outras indústrias.

GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS NOS TRANSPORTES: LACUNAS DE UMA VISÃO QUE PODERIA SER SIMULTANEAMENTE MAIS GLOBAL E ANTECIPADORA

Em inúmeros sectores profissionais, tornou-se habitual procurar um retorno duradouro dos



investimentos iniciais consentidos em matéria de gestão social (recrutamento, formação inicial), ao mesmo tempo que se procuram obter objectivos estratégicos (financeiros, comerciais) nos quais o desempenho passa pela mobilização dos trabalhadores (qualidade da relação de serviço face ao cliente, limitação dos custos, etc.). É habitual observar a implementação de projectos que têm por objectivo fidelizar os trabalhadores através de uma resposta às suas novas necessidades, no âmbito do equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal, por exemplo. De igual modo, são elaborados percursos profissionais que permitem aos trabalhadores projectar-se positivamente no futuro. No mesmo sentido, são feitos esforços para desenvolver um «patriotismo» em relação à empresa, nomeadamente em caso de operações de fusão-absorção. Ou ainda

a aquisição das competências e, assim, da empregabilidade, é favorecida com o enriquecimento das competências no âmbito da especialização, nomeadamente no que respeita ao domínio das novas tecnologias, ou ainda o melhoramento da relação de serviço com os clientes. A prevenção de riscos psicossociais faz também parte de políticas concertadas entre parceiros sociais interessados no melhoramento das condições de trabalho, além disso muito mais numa preocupação legítima na eficácia da gestão do que numa ilusória perspectiva filantrópica...

OS RECURSOS HUMANOS NUMA INDÚSTRIA DE MÃO-DE-OBRA: ELEMENTO-CHAVE DA COMPETITIVIDADE

No caso dos transportes, o desenvolvimento das acções citadas raramente é observado no qua-

dro de políticas pensadas a longo prazo. Torna-se claro, contudo, que as proezas técnicas repetidas no quotidiano e que tornam possível a mobilidade das pessoas e das mercadorias, assentam em grande parte na mobilização de profissionais devotados às suas empresas e profissões.

Temos assim um quadro paradoxal: se o pessoal se mostra maioritariamente devotado aos seus empregos e mobilizado pela sua profissão, está, pelo contrário, pouco envolvido na vida quotidiana, e ainda menos no desenvolvimento da empresa a que pertence. É verdade que não se pode generalizar, mas a repetição dos fenómenos verificados permite afirmar que as culturas nacionais têm apenas um impacto limitado na realidade das práticas sociais do sector. Deste modo, na Europa, por exemplo, quantas empre-



sas de transporte de passageiros pensam associar o pessoal ao melhoramento da oferta? E quantas empresas de transporte de mercadorias se organizaram para tirar partido dos retornos da experiência do seu pessoal? Qualquer que seja o país, a resposta revela-se a mesma, e igualmente decepcionante...

A maior parte das empresas de transporte oferece, por isso, ao olhar de um interveniente exterior, uma série de constantes que levantam a seguinte questão: por que razão nestas empresas a gestão social é ainda percebida mais como um constrangimento do que como uma forma de estimular o desempenho?

Se a actualidade é marcada por uma concorrência cada vez mais dura, um melhor domínio do factor humano, e igualmente das resistências à mudança, representa mais do que nunca a chave da competitividade. É por isso estratégico ultrapassar o paradoxo que acaba de ser apresentado.

1.2 – Resultados da análise psicossociológica do funcionamento social das empresas de transporte

É indispensável começar por um ponto da situação tão preciso quanto possível.

PRINCIPAIS PONTOS-CHAVE DO FUNCIONAMENTO SOCIAL DA INDÚSTRIA DOS TRANSPORTES

- Conjunto de inconvenientes mais numerosos para os trabalhadores (profissionais da condução): situações de trabalho que confrontam estes trabalhadores com um tríptico psicologicamente desfavorável: solidão, isolamento, recuo corporativista; dificuldades encontradas nas profissões da condução combinadas com as de pro-

Quantas empresas de transportes se organizaram para tirar partido dos retornos da experiência do seu pessoal?

fissões de contacto com os clientes; remunerações convencionalmente baixas compensadas por elementos variáveis (aumento do horário de trabalho, prémios diversos); desestabilização das identidades profissionais; falta de vitalidade da vida social positiva organizada no seio das empresas, o que reforça o individualismos dos trabalhadores mais recentes;

- Pouca clareza relativamente às referências hierárquicas devido ao número de intervenientes cuja acção implica um impacto sobre o pessoal da condução (supervisores de armazém e de terreno, apontadores, reguladores do posto de comando centralizado, controladores de fraudes nos transportes de passageiros, etc.); ausência de verdadeiras delegações de poder de gestão para o enquadramento de proximidade (chefes de equipa), privando-os de formas de incentivo para a mobilização positiva do pessoal da condução;

- Facilidade na interrupção da actividade que dá origem a uma cultura de equilíbrio de poderes, encerrando o modelo de regularização social numa conflituosidade arcaica de consequências negativas para a mobilidade dos clientes e o transporte das mercadorias, para o desempenho

das empresas, para a consecução dos objectivos ambientais;

- Cultura profissional marcada pela técnica, a segurança, pelo respeito dos procedimentos, com um impacto paradoxal de desresponsabilização ao nível da gestão, nomeadamente dos chefes de equipa (aplicação estrita da regra das bonificações);

- Presença constante de inúmeras «**contrariedades no trabalho**» cujo valor simbólico não é percebido pelas empresas e que alimentam o cepticismo das pessoas a respeito da capacidade colectiva de mudança positiva (localização e manutenção das casas de banho, programação dos horários de trabalho, modalidades de folgas e de licenças, locais sociais, informação sobre a vida da empresa, etc);

Função dos Recursos Humanos frequentemente delimitados à administração do pessoal (recrutamento, pagamento, contencioso de RH, relações institucionais obrigatórias com os representantes do pessoal, formação) em detrimento da dimensão de conselho estratégico;

- Diálogo social açambarcador, pouco produtivo, quase exclusivamente com os representantes do pessoal, exercendo na verdade um género de monopólio da comunicação com o sector; organizações sindicais frequentemente consideradas como sendo pouco representativas para trabalhadores cada vez mais individualistas; estes últimos, ao mesmo tempo que criticam o funcionamento dos líderes sindicais, não seguem por isso as suas indicações – na esperança de obter assim uma vantagem (remuneração, folgas, condições de trabalho);

- Desfasamento por um lado entre os objectivos anunciados e os modos operacionais descritos nos processos de certificação e, por outro, as realidades de funcionamento observadas no terreno;

- Fraco profissionalismo dos dirigentes em matéria de condução do projecto mobilizador (as peritagens «**técnico-profissionais**», financeiras, comerciais, são prioritárias);

DIFICULDADES SÓCIO-ORGANIZACIONAIS ESPECÍFICAS COM AS QUAIS O SECTOR PROFISSIONAL SE VÊ CONFRONTADO

As consequências dos factores acima apresentados são muito desfavoráveis para a gestão dos recursos humanos. Os problemas gerados pela conjugação destas características difíceis de gerir são incontáveis. Abaixo apresentam-se alguns deles.

- Falta de sociabilização do pessoal da condução, marcada por um individualismo crescente e uma implicação cada vez mais comedida na vida

da empresa; fraca adesão aos objectivos estratégicos das empresas e valorização do tempo pessoal em relação à vida profissional; prática de um absentismo de vingança, e mesmo da queda na inaptidão, face às exigências de flexibilidade da parte das empresas;

- Desresponsabilização dos chefes de equipa, privilegiando as missões estritamente técnicas, e pondo em prática a «delegação em direcção ao topo», logo que se trate da gestão da dimensão humana e social, sem verdadeiro poder de acção sobre as «contrariedades no trabalho» dos profissionais de que estão encarregues;
- Arcaísmo de relações sociais mantidas sob o duplo signo do equilíbrio de poder e da divisão de organizações sindicais tentadas por um exagero corporativista e desligadas da realidade económica do mercado dos transportes; interrupções repetidas e intempestivas da actividade (pré-avisos, paragens de trabalho espontâneas ou organizadas) em detrimento do serviço prestado aos clientes, das contas económicas das empresas e da imagem do sector;
- Insuficiências graves na comunicação interna, que é, além disso, objectivamente difícil de organizar com um pessoal disperso no tempo e no terreno, e igualmente marcada por uma divisão duradoura entre profissões complementares mas levadas a cabo por identidades profissionais muito consolidadas;
- Bloqueamento das iniciativas dos profissionais em contacto directo com os clientes, devido à ausência de regras claramente estabelecidas; ausência de verdadeiros padrões de serviço que

tornem mais homogéneo o comportamento profissional ; implementação parcelar dos compromissos de serviço prometidos aos clientes;

- Minoração do impacto de uma modernização tecnológica contínua (utensílios de comunicação, de planificação da actividade, de regulamentação do tráfego, de informação do público) pouco utilizada como estímulo de transformação social;

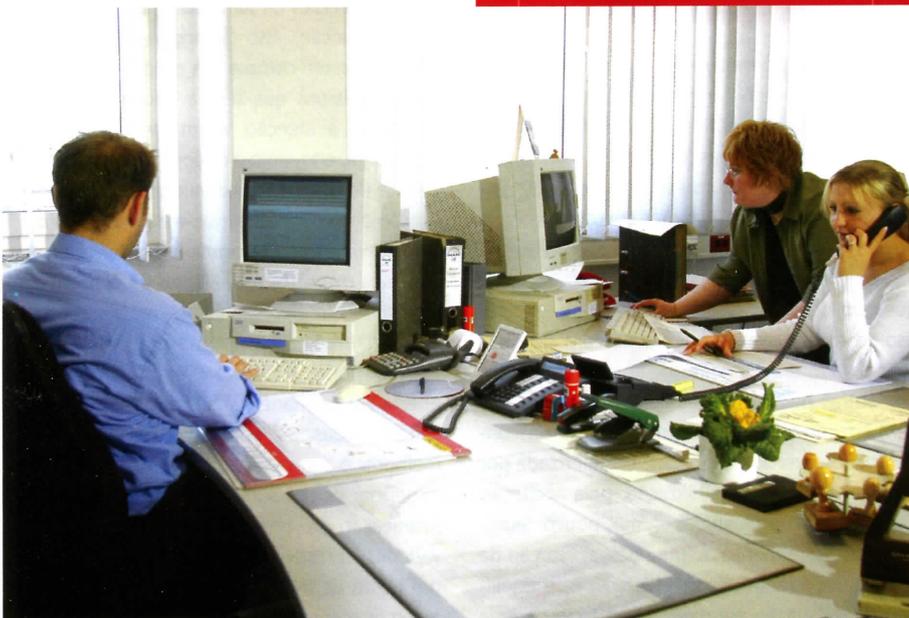
2 – Um sector profissional em busca de um modelo de gestão

Face às dificuldades que acabam de ser expostas, o papel dos dirigentes é particularmente complexo.

2.1 – Técnicos, gestores, comerciais, estrategas, líderes? Gestores multifacetados em busca de um perfil dominante

Como em qualquer outra indústria, o papel da linha hierárquica é o de assegurar a síntese mais harmoniosa possível entre as diferentes facetas do bom funcionamento das empresas em questão, mas no sector dos transportes a tarefa está longe de ser simples...

O problema principal das empresas assenta na compatibilidade das diferentes dimensões da sua organização



UMA SÍNTESE DIFÍCIL DE GARANTIR

O problema principal assenta na compatibilidade das diferentes dimensões da organização da actividade transportadora. Para fornecer aos clientes o serviço definido contratualmente, é, na verdade, necessário combinar inúmeros aspectos que interagem no seio de um sistema particularmente complexo – a optimização da combinação destes aspectos vai em seguida decidir o desempenho comercial, económico e social dos prestadores de serviços no campo da mobilidade e das deslocações

São necessárias competências múltiplas para dominar o conjunto dos parâmetros de forma a realizar o melhor equilíbrio possível entre a produção técnica, a qualidade do serviço fornecido, o desempenho económico, a tomada em consideração das expectativas do pessoal. Os registos em causa pertencem a esferas que se estendem num vasto leque: a compreensão das necessidades dos clientes; as técnicas adequadas à concepção de uma oferta de transporte; a optimização financeira; a planificação de projectos que permitem desenvolver o status quo; a mobilização de pessoal que por vezes tem uma relação muito tensa com a empresa; a negociação com organizações sindicais que fazem assentar o equilíbrio de poder na potencial interrupção das deslocações, dimensão essencial da vida económica e social de uma região ou de um país; etc.

UMA POSIÇÃO POUCO CÓMODA

A partir de então, as empresas transmitem sinais que se revelam delicados de interpretar pela linha hierárquica: técnicos, gestores, comerciais, estrategas, líderes? Estes gestores multifacetados estão em busca de um perfil dominante que poderia esclarecer de uma vez por todas quais as prioridades a privilegiar... Se o observador exterior tem dificuldade em encontrar este perfil ideal na realidade do terreno, identifica, por outro lado, constantes que uniformizam os comportamentos dos dirigentes das empresas de transporte, seja na sua vertente de passageiros seja de mercadorias, na Europa do Norte ou do Sul, numa pequena ou numa grande empresa, pública ou privada.

2.2. – Grande plano sobre algumas meias verdades que subentendem e deturpam as práticas de gestão em dois pontos-chave: a autoridade e a motivação Por detrás destas constantes, existem «representações colectivas» que subentendem a «cultura de empresa» do sector profissional. O



que torna interessante a análise de dois grupos destas representações é o facto de os mitos subjacentes possuírem consequências desfavoráveis para a gestão dos recursos humanos das empresas do sector.

DE ONDE PROVÉM A AUTORIDADE DOS GESTORES?

«O verdadeiro chefe controla tudo»: uma primeira meia verdade diz respeito às modalidades de controlo da actividade dos colaboradores por parte de uma hierarquia muito directiva. Na verdade, os líderes sobrestimam os efeitos positivos que as suas acções de controlo possuem sobre o desempenho e a motivação dos seus colaboradores: estes últimos, na maior parte dos casos, quando colocados sob um clima favorável, fazem tudo por desenvolver eles próprios a sua motivação e competências.

Um outro problema surge quando os líderes exercem um controlo excessivo na sua organização. As decisões que tomam pouco facilitam, ou nada, a implicação dos colaboradores: estes, por não terem participado na tomada de decisão, não se sentem verdadeiramente implicados na sua implementação. É assim possível tomar excelentes decisões, constituídas individualmente, e... não implementadas colectivamente...

Uma concentração excessiva do poder não é, por isso, favorável nem ao desempenho das

**Uma concentração
excessiva de poder não é
favorável nem ao
desempenho das empresas
nem à motivação
dos colaboradores**

empresas nem à motivação dos colaboradores. Ora, no caso de inúmeras empresas de transporte, é preocupante verificar um género de equilíbrio insatisfatório, mas duradouro, entre, por um lado, dirigentes cujo estilo de gestão (autoritário...) não é totalmente coerente com o objectivo apresentado (e que sofre a sua autoridade...) e, por outro, colaboradores que se queixam deste estado de facto – mas sem por isso se mostrarem activos na procura de soluções para as dificuldades que encontram... Dito por outras palavras, estes colaboradores poderiam encontrar conforto numa situação desconfortável de exercício do poder, caracterizada por uma certa desresponsabilização, pela aceitação de obrigações percebidas como pouco legítimas, pelo sentimento de uma desvalorização da sua própria identidade profissional. Este equilíbrio da delegação em direcção ao topo poderia

ter o valor de um sintoma: discursos convencionais acerca das virtudes de uma gestão responsável e descentralizada, não se traduzem na realidade, pois falsas ideias acerca da natureza da liderança sabotam, secretamente, os comportamentos que permitiriam transformar eficazmente as mentalidades colectivas...

COMO REFORÇAR A MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES?

«Para fazer respeitar procedimentos e modos operacionais, não há nada como um bom castigo». Uma lei, uma regra, um procedimento cuja aplicação não seria controlada, e cuja transgressão não seria sancionada, perderia toda a credibilidade: ao não fornecer referências, não iria assegurar o seu papel organizador da vida colectiva. Recordar os limites é por isso legítimo, mesmo que... pouco popular... E, no entanto, não nos deixemos enganar, a prática das auditorias sociais é acompanhada por um resultado constante: são os próprios trabalhadores que se sentem mais chocados com determinados modos de gestão julgados demasiado tolerantes. O comportamento de alguns empregados que não respeitam as regras do jogo é considerado como um atentado e visto, por um lado, como um atentado à imagem profissional da imensa maioria e, por outro, como fonte de degradação das condições de trabalho.

Entretanto, a imersão nas empresas revela a presença frequente de vários tipos de dificuldades. Com frequência os gestores hesitam em recordar os limites com medo de represálias colectivas; os mesmos factos podem dar origem a reacções muito diferentes da parte da empresa (da indiferença à sanção). Isso dá origem a uma grande confusão assim como a um curioso paradoxo: as poucas pessoas que têm a necessidade de ser chamadas à atenção vivem uma tranquilidade duradoura, enquanto a maioria se queixa de uma cultura de gestão pouco valorizadora, na qual a sanção é mais provável que o agradecimento.

«Não existem colaboradores motivados sem prémios nem bónus.» Depois de «Quem ama castiga», é lógico examinar a opção contrária: «Quem ama, recompensa»... Nas empresas de transporte, a caça a prémios diversos está aberta em permanência. Os trabalhadores aproveitam todas as oportunidades para tentar melhorar o seu rendimento com o objectivo de beneficiar de um aumento da remuneração cuja justificação se presume pertencer a registos variados: compensação justa pela dificuldade de um posto de trabalho; recompensa legítima de esforços meritórios, desenvolvidos na função ou

por ocasião de um projecto; reparação necessária de comparações desfavoráveis entre profissionais, de profissões diferentes no seio da mesma empresa, ou com a mesma profissão em comparação com outras empresas.

Esta escalada de reivindicações pode despistar trabalhadores, dirigentes e representantes do pessoal. Um primeiro alerta acerca do tema dos estímulos financeiros é proveniente do acompanhamento da mudança nas empresas. Mais tarde ou mais cedo é-se confrontado com situações nas quais se compreende que, se a reivindicação colectiva se exprime em estímulos financeiros, é porque ninguém soube expressar a verdadeira natureza do problema. Uma tradução em dinheiro líquido porá sem dúvida todos de acordo. Deste modo, a psicossociologia dos conflitos de trabalho ensina que é essencial não confundir a faísca (o acontecimento desencadeador), o sintoma (a reivindicação traduzida na maior parte das vezes em dinheiro) e o mal-estar profundo (as verdadeiras razões de um bloqueio ou de uma resistência à mudança). Fácil de dizer? A minha teoria e a minha prática das «contrariedades no trabalho» levam-me a pensar que, se nos ocuparmos dos problemas crónicos que afectam o quotidiano dos trabalhadores («as contrariedades no trabalho»), obtemos um resultado muito melhor, e mais duradouro, do que se inventarmos um «prémio de prestígio» para resolver uma situação social agitada.

Uma segunda razão para desconfiar do poder dos estímulos financeiros consiste em tirar partido da literatura consagrada a esta dimensão da gestão dos recursos humanos na empresa. Esta literatura mostra que crenças e hipóteses, profundamente enraizadas e largamente difundidas, induzem em erro tanto sobre a eficácia das políticas de remuneração como sobre o que motiva, na verdade, as pessoas a trabalhar e a fazer esforços por melhor corresponder às expectativas do seu empregador.

Deste modo, por exemplo, actualmente é claro que o desempenho dos trabalhadores não depende em geral apenas das suas acções individuais, pois os sistemas de produção são agora caracterizados pela interacção de diversos actores e diversas profissões (funcionamento matricial, alargamento). Ora, o trabalho de equipa é particularmente importante nas actividades ligadas com os transportes. Mais que um dispositivo financeiro, uma comunicação assumida de modo convincente pela linha hierárquica pode esclarecer as prioridades da empresa, apontando para um aspecto particular do funcionamen-

to (a pontualidade, a ausência de absentismo, os atrasos, a higiene, etc.).

3 – os recursos humanos, incómodo ou trunfo para as empresas de transporte? Um conjunto de soluções para fazer face aos problemas encontrados

O acompanhamento da mudança no sector profissional dos transportes ensina-nos que não é fácil lutar contra as consequências desfavoráveis das especificidades desta indústria. Para obter resultados duradouros, devem ser desenvolvidas diversas soluções em paralelo.

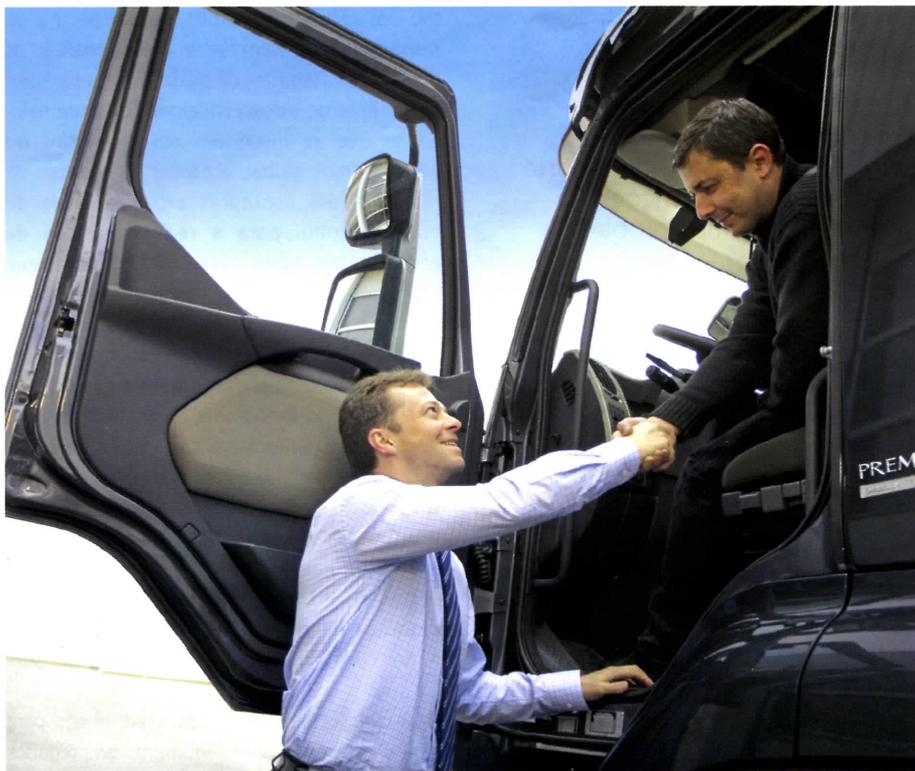
Estruturas e organização do trabalho devem ser consideradas como factores-chave da ges-

tão dos recursos humanos, na perspectiva de responsabilizar, valorizar e profissionalizar as diferentes categorias de pessoal: trata-se assim de práticas de «descentralização» e de delegação que se inscrevem em raciocínios do género 'Think global, act local'. O controlo do tamanho das estruturas organizacionais de base contribui para a re-humanização da empresa aos olhos dos trabalhadores, que ficam com a impressão de que esta se aproxima das suas preocupações. Segundo exemplo: é vantajoso experimentar novas modalidades de negociação com os representantes do pessoal, de modo a aprender a construir relações de longo prazo, apoiadas em acordos de método inscritos numa estratégia semelhante àquela que deverá prevalecer para a comunicação institucional externa (as relações com a imprensa): «aprendamos a falar quando as coisas não correm demasiado mal – de modo a melhor gerir as situações de tensão e de conflito que não deixarão de surgir...».

Estas duas primeiras pistas contribuem para reinserir na empresa os inúmeros empregados espalhados no tempo e no espaço pela actividade que desempenham. Entretanto, para retomar uma das questões apresentadas na introdução

O trabalho de equipa é particularmente importante nas actividades ligadas com os transportes





destas reflexões, é preciso ir para além disso se desejamos passar a uma gestão social que deixaria de ser percebida como um incómodo. Uma via de dois sentidos permite recolher os benefícios de uma concepção na qual os recursos humanos constituem um estímulo para o *desempenho*.

3.1 – Uma ruptura simbólica e simultaneamente muito concreta na gestão dos recursos humanos

A «PRESUNÇÃO DE EXACTIDÃO», O «REFORÇO POSITIVO» E UMA VISÃO RENOVADA DO «FACTOR HUMANO»

Mais de trinta anos de auditorias sociais nas empresas de transporte na Europa levaram-me a chegar a uma conclusão especialmente... banal: a grande maioria dos trabalhadores, incluindo, naturalmente, os profissionais da condução mais não querem do que fazer adequadamente o seu trabalho, mesmo se podemos observar inúmeras contradições nos comportamentos. Já é tempo para este sector industrial decidir fazer uma ruptura simbólica positiva, considerando que os trabalhadores são *a priori* profissionais prontos a colocar as suas competências, inteligência e motivação ao serviço da causa da mobilidade. Os dirigentes de empresas inovadoras do sector implementaram uma «presunção de exactidão» ou uma valorização da autonomia dos tra-

A maioria dos trabalhadores, incluindo os motoristas, mais não querem do que fazer adequadamente o seu trabalho

balhadores. O encorajamento da tomada de decisões assenta no esclarecimento das regras em jogo: a empresa mostra que tem, a priori, confiança no profissionalismo dos colaboradores; estes, por sua vez, fazem prova dos comportamentos esperados; se não for esse o caso, depois de uma primeira, de uma segunda e finalmente de uma última advertência, a pedagogia passa pela lembrança mais severa dos limites a não ultrapassar. Mas a sanção já não constitui a reacção imediata e, por outro lado, a transmissão da mensagem, adaptada a cada caso, preserva a motivação das pessoas. Uma segunda medida simbólica consiste, precisamente, em praticar o «reforço positivo». *Falar quando as coisas não correm bem é naturalmente necessário – para corrigir os comportamentos que não se inserem no quadro desejado pela empresa; mas isso é mais facilmente aceite*

quando se assinala igualmente quando tudo está bem. A crítica construtiva é a resposta a este objectivo. Trata-se de uma técnica de comunicação de gestão que deve ser aprendida: equilibra os «feedbacks» esperados pelos colaboradores (pontos fortes, pontos a melhorar) de modo a corrigir os comportamentos e mantendo ao mesmo tempo um bom nível de motivação.

Um terceiro tipo de ruptura simbólica diz respeito ao «factor humano». A empresa é considerada como um sistema sócio-técnico no qual o «factor humano» já não é visto como o elo fraco. Para evitar qualquer catástrofe, a segurança deverá ser perseguida através de uma vigilância alargada: as tecnologias, os processos, a organização, a formação, a comunicação, as pessoas,... Nesta perspectiva é conseguida a localização das potenciais fraquezas do sistema, a par da implementação dos «cintos de segurança» correspondentes. Esta abordagem aceita de imediato a complexidade: a atenção principal é assim dirigida para o *risco de alinhamento simultâneo de vários pontos fracos do sistema*. A preocupação com a segurança concede igualmente uma elevada prioridade aos «quase acidentes»: estas situações perigosas assinalam acontecimentos que poderiam ter dado origem a danos diversos, mas que não tiveram essas consequências desagradáveis, pois o alinhamento de pontos fracos não teve lugar. Os «quase acidentes» devem também ser objecto de um inquérito de modo a melhor atender aos riscos. Se a problemática da culpabilidade domina, com o seu corolário do «factor humano como elo fraco da cadeia», os trabalhadores não se sentirão à vontade com as consequências das suas declarações e não irão tratar dos quase acidentes.

O PAPEL E A POSIÇÃO DA FUNÇÃO RH

Nesta fase, e tratando-se da evolução das mentalidades profissionais, é útil interrogarmo-nos sobre o papel da função dos recursos humanos nas empresas de transporte. Todos estamos de acordo actualmente: é a linha de gestão que, em primeiro lugar, deve partilhar uma visão de gestão social, parte integrante da cultura de empresa, em igualdade de circunstâncias com as outras variáveis estratégicas de desenvolvimento – comercial, técnico, económico. A função dos recursos humanos intervém dando o seu apoio, sem se substituir a ninguém. A este respeito, podemos considerar que a função RH nas empresas conheceu três etapas. O início da função RH nas empresas está marcado por uma fraca especialização de actores pouco

numerosos: é a fase da administração do pessoal. A profissionalização da função RH passa em seguida pela formação de alguns especialistas em gestão de recursos humanos, que dominam o conjunto dos utensílios da GRH (da entrevista de avaliação no âmbito da formação, passando por estudos quantitativos e qualitativos, etc.): é a fase da GRH. Num terceiro tempo, aparece a hiperespecialização como uma sofisticação pouco produtiva (excepto em termos de ganhos de pessoal aquando da informatização dos processos RH), enquanto os progressos da função de RH se podem ver na implicação mais forte dos actores da empresa, e sobretudo da gestão, na tomada a cargo da GRH: é a fase do «desenvolvimento dos recursos humanos».

Para inúmeras empresas de transporte de passageiros, o desafio poderia ser de passar da primeira etapa às duas outras, praticamente em simultâneo. A legitimidade das pessoas que assumem a função RH é geralmente reconhecida. Mas, para não invadir a responsabilidade

papel dos chefes de equipa e os utensílios que se encontram à disposição das empresas para fazerem evoluir os comportamentos profissionais dos seus colaboradores.

O PAPEL ESTRATÉGICO DE UMA GESTÃO DE PROXIMIDADE

A identidade (o que eu sou enquanto pessoa, o que nós somos enquanto grupo) e a aprendizagem pela experiência (o que eu sou capaz de aprender com aquilo que me acontece enquanto pessoa, do que nos acontece

A formação dos recursos humanos intervém, dando o seu apoio, sem se substituir a ninguém.



dos gestores, os especialistas da função RH adoptam frequentemente uma atitude de recolhimento e de respostas pontuais às necessidades de consulta da parte da linha hierárquica. De repente, por prudência (para não se arriscar a ser rejeitada) ou por modéstia (para deixar o espaço para os gestores), a função RH mostra-se demasiado discreta no acompanhamento dos gestores.

3.2 – Utensílios dos dirigentes em matéria de resistência à mudança e de condução operacional da mesma

Para prosseguir as observações anteriores, devem ser evocados dois complementos: o

enquanto grupo) constituem duas fontes de permanente desconforto. Isto significa que acontecimento aparentemente inócuos podem levar a perguntas desagradáveis, e que podem mesmo suscitar ansiedade, nas pessoas e nos grupos, de cada vez que a identidade (pessoal, social) é posta em questão e de cada vez que uma mudança é passível de acontecer. Para evitar estas contrariedades e as perguntas embaraçosas, os rituais da vida social na empresa são muito úteis. Paralelamente, o «chefe» (líder) assume uma função essencial para a coesão social dos membros de uma organização. O chefe serve de ponto de referência fixo para a afirmação dos valores que

unem a comunidade (cada membro se identifica com o seu chefe) e, simultaneamente, ele reforça os laços dos membros entre si – cada um tranquilizando-se individualmente por se encontrar na mesma relação colectiva e positiva com o mesmo chefe.

Este duplo mecanismo da identificação, factor de base da coesão dos grupos, é posto em causa nas situações de mudança. Os valores do chefe, habitualmente um pouco avançados em relação às suas tropas, podem encontrar-se em dissonância com os dos membros que se orientam sempre pelos valores originais: o chefe volta-se para trás e ninguém o segue... Por outro lado, a identificação dos membros entre si pode levar à emergência de subgrupos com valores que se afastam em relação aos do grupo dominante. A coesão é posta em perigo. Neste mecanismo, reconhecemos sem dificuldade a ameaça exercida por um grupo que se isola do resto da comunidade de trabalho, como o do pessoal da condução.

Estas considerações justificam que as empresas de transporte dêem bastante importância à questão da gestão de proximidade. Na verdade, sempre que os chefes de equipa conseguem exercer a sua função simbólica através das suas missões operacionais, os resultados são imediatamente perceptíveis. É possível resumir simbolicamente esse papel em três aspectos. A primeira função dos chefes de equipa consiste em recordar permanentemente o sentido da missão da empresa e o das diferentes profissões, «contar» a história da comunidade («storytelling»), legitimar as evoluções necessárias. É a este preço que os colaboradores serão (em grande parte) tranquilizados, que eles irão compreender por que motivo devem mudar. Em segundo lugar, a função de dirigir visa a necessidade de dizer em que ponto nos encontramos na vida da empresa. Independentemente de o período ser estável ou de transmitir fortes turbulências ao corpo social, é o gestor quem deve dar a conhecer se os resultados podem ser acedidos, dar a conhecer o caminho já percorrido e aquele que falta percorrer. A terceira função liga-se à indispensável mobilização dos membros da empresa: mostrar o exemplo, apoiar, encorajar, dinamizar as pessoas e os colectivos.

Este papel de uma gestão de proximidade só é eficaz se a contratualização for credível. Ora, a constatação que domina nas empresas de transporte é a seguinte: o investimento que pressupõe a gestão de proximidade é frequentemente insuficiente; o número dos chefes de equipa é reduzido (um chefe de equipa por cinquenta

motoristas, pode funcionar; com uma centena de motoristas, muito menos...). Por outro lado, a contratualização é imprecisa, a autonomia insuficiente, os referenciais correspondentes não são formalizados, as actividades multiplificam-se, as prioridades não são claras.

Compreendemos as dificuldades encontradas pelos chefes de equipa de uma empresa de um sector marcado por uma conflituosidade recorrente: no quotidiano não há margem de manobra que permita resolver rapidamente as contradições no trabalho (estes pequenos problemas crónicos que envenenam a vida quotidiana dos trabalhadores); em período de conflito, um simples papel de executantes. Ouvimos o mesmo discurso por toda a parte «Se nos tivessem ouvido, a nós, que nos encontramos perto dos nossos homens, os problemas não teriam tomado esta amplitude, o conflito não se teria desenvolvido, mas 'eles' não nos quiseram ouvir.» Dito de outro modo: «Inexistência de gestão de proximidade para os chefes de equipa de proximidade...»

FORMAS DE FAZER EVOLUIR OS COMPORTAMENTOS PROFISSIONAIS

Os obstáculos que se levantam à gestão de proximidade mostram que é primordial munir os dirigentes das empresas com informação sobre o tema da administração da mudança. Os riscos poderiam resumir-se à seguinte fórmula: a forma de agir condiciona a qualidade e a durabilidade das mudanças em vista.

O procedimento aqui proposto comporta três entradas complementares. Primeiro tempo: quando um colaborador não responde às expectativas da empresa, a primeira acção correctiva implementada é a formação desse colaborador. Ele não sabia? É-lhe dada formação, e depois ele já sabe. Entretanto, a vantagem da formação é frequentemente restrita se referenciais profissionais próprios à empresa não são produzidos para consolidar o que lhe foi dado pela formação. Segundo tempo: o colaborador sabe responder às expectativas, pois já tem a formação, e dispõe, a partir de agora, das referências para conduzir a acção. Mas não pode implementar o que aprendeu. Nesta segunda situação, é a organização que tem de evoluir, para que os papéis teóricos possam ser implementados no quotidiano das actividades. As estruturas organizacionais e a definição das linhas hierárquicas devem ser postos em conformidade com o projecto da empresa. Terceiro tempo: o colaborador sabe e pode, mas não quer implementar o que a empresa espera dele.

A gestão da motivação representa a solução. Devem ser mobilizados vários meios. A contratualização e a delegação de responsabilidades devem ser formalizadas de modo a que todos os actores da linha hierárquica saibam o que devem fazer e se obriguem a manter compromissos recíprocos. A comunicação deve estar em linha com os projectos. As relações institucionais com os representantes do pessoal ganham ao ser objecto de «um novo contexto», pois trata-se do segundo corpo intermediário da empresa, ao lado da gestão.

de para que, por sua vez, estes se ocupem da felicidade do pessoal, e nomeadamente do pessoal da condução sobre o qual este documento fez especial referência devido ao seu número, ao papel desempenhado e à sua des-socialização potencial. A este respeito, se o primeiro objectivo de uma gestão de proximidade é voltar a sociabilizar o pessoal da condução, o verdadeiro desafio é outro: *servir-se da gestão de proximidade para proceder a uma inovação social com o objectivo de desenvolver a rentabilidade das empresas e a qualidade do serviço*



Sempre que os chefes de equipa conseguem exercer a sua função simbólica, os resultados são imediatamente perceptíveis

Para a conclusão deste estudo, gostaria de recordar que as empresas não são entidades filantrópicas, mesmo se actualmente é de bom-tom considerar que estas devem assumir uma responsabilidade social. O seu objectivo primeiro é ganhar dinheiro, de modo a poderem investir e desenvolver-se, para, também, repartir os frutos da actividade (pelo menos com uma certa justiça...). Nesta óptica, a gestão de proximidade não tem como objectivo a felicidade dos chefes de equipa em proximida-

oferecido ao cliente. A modernização da gestão dos recursos humanos no seio das empresas de transporte não é apenas defensiva. Não se trata de perguntar-se apenas como fazer para evitar as greves e diminuir o absentismo. A questão é mais ambiciosa: como tirar proveito do profissionalismo desses «*embaixadores*» de primeira linha, em contacto com o público; como melhor associá-los ao desenvolvimento, como apoiar-se na sua experiência, como fidelizá-los através de uma gestão que corresponda às expectativas sociais de hoje?

É através da resposta a estas questões que o pessoal, nomeadamente da condução, poderá melhor compreender os desafios da mudança, as dificuldades económicas e comerciais do sector, as estratégias das empresas, etc. Pessoal de produção mais bem integrado no seu ambiente institucional não deixará de apresentar uma maior qualidade de serviço, melhoramento facilmente apercebido pelos diferentes interlocutores da cadeia de transporte: clientes finais, passageiros, autoridades organizadoras, gestores, accionistas.