



artigo



José Bancaleiro

Director Central de Recursos Humanos do Banco Finantia ▪ Coordenador de MBA Executivos da UAL
jose.bancaleiro@finantia.com

Flexissegurança e gestão intercultural



Há uns anos atrás, tive de participar num processo de *downsizing* que se estendia por vários países da Europa. Na reunião internacional onde o plano de execução foi delineado, Portugal, devido à sua legislação laboral, foi apresentado como um dos casos mais difíceis de ultrapassar. No entanto e apesar deste vaticínio, a filial portuguesa dessa multinacional acabou por ser uma das primeiras a resolver o problema, com menos litígio e com custos similares a muitos dos outros países.

São experiências como esta e outras pelas quais passei que me tornaram (mesmo sendo considerado politicamente incorrecto) muito céptico em relação à pretensa inflexibilidade do mercado de trabalho português. Eu costumo dizer que só se queixa da rigidez da nossa legislação laboral quem nunca teve que lidar com problemas deste tipo noutros países, nomeadamente, na França, Alemanha ou Itália. Apesar de até hoje nenhuma empresa ou sector de actividade se ter deixado

de reestruturar por causa do ordenamento jurídico português, a verdade é que o Artigo 53 da Constituição e o consequente Artigo 382 do Código do Trabalho (CT) indiciam um mercado de trabalho altamente tutelado e protegido. Estas normas têm servido para intensificar a tese da rigidez da nossa legislação laboral, não só entre o patronato português e os políticos mais liberais, mas também entre muitos consultores internacionais e gestores das grandes multinacionais.

Tenho-me interessado por este assunto não só na vertente jurídica, mas também na de gestor de Capital Humano. A flexissegurança (ou, se preferir, flexigurança) é um tema que está a ser debatido há já uns anos a nível da União Europeia e ao qual não são alheios a globalização do trabalho e dos processos produtivos e a competitividade trazida pela China e a Índia.

No entanto e na minha opinião, (mesmo sendo politicamente incorrecto) **esta rigidez laboral é mais aparente do que real**, por várias razões. Primeiro porque, apesar da nossa Constituição, nos últimos trinta anos surgiu um conjunto de figuras jurídicas que a foram torneando e amaciando a sua aplicação no mundo real. Refiro-me a leis como a dos contratos a termo (que podem ir até seis anos), da comissão de serviço (muito pouco utilizada), da adaptabilidade dos horários de trabalho (que permitem que os empregados trabalhem até 60 horas por semana), do despedimento colectivo ou por inadaptação do trabalhador, ou ainda da extinção do posto de trabalho, etc.

Segundo, porque os empregadores portugueses, muitas vezes com a cumplicidade do Estado (exemplo: recibos verdes na Administração Pública) encontraram formas, mais ou menos abusivas, de ultrapassar a letra da lei, tornando o mercado de trabalho muito mais fluido. Basta lembrar a utilização extensiva (e ilegal em face da lei) dos chamados trabalhadores a recibo verde ou o recurso ao trabalho a termo como forma normal (quando deveria ser excepcional) de contratação.

Terceiro, porque a cultura portuguesa é fortemente consensual, o que levou a que, perante a dificuldade legal em despedir, a rescisão por mútuo acordo se tivesse rapidamente tornado na forma habitual de dirimir conflitos individuais e colectivos, levando a que os Advogados e os Directores de Recursos Humanos das empresas se tenham tornado em especialistas de negociação de revogações por mútuo acordo.

Quanto à segurança, também me pare-

ce que não estaremos tão mal como isso, principalmente para um país como o nosso que tem um nível de salários bastante baixo e que tem vindo a atravessar a longa crise económica. Neste enquadramento, coberturas de cerca de 65% da média dos últimos salários parece-me perfeitamente razoável.

Para além de que todos sabemos (e não vale a pena escamotear a verdade) que, mesmo com este nível de "subsidição", muitos desempregados só procuram verdadeiramente uma nova ocupação quando termina o seu "direito a gozar o subsídio de desemprego". Tenho-me interessado por este assunto não só na vertente jurídica, mas também na de gestor de Capital Humano. A flexissegurança (ou, se preferir, flexigurança) é um tema que está a ser debatido há já uns anos a nível da União Europeia e ao qual não são alheios a globalização do trabalho e dos processos produtivos e a competitividade trazida pela China e a Índia. Este debate tem sido particularmente intenso em países onde a economia não cresce e o desemprego se tornou num permanente problema, como é o caso de Portugal, França, Alemanha e Itália.

Em termos muito sintéticos, a flexissegurança assenta sobre três pilares. Uma grande **flexibilidade do mercado de trabalho**, que passa pela redução dos chamados direitos dos trabalhadores, nomeadamente, em termos de horários de trabalho e de segurança do vínculo laboral. Uma **melhor protecção social** para os períodos entre empregos em termos do valor e duração do subsídio de desemprego. E, por último, a colocação no terreno de **políticas activas de emprego**, nomeadamente, um forte investimento na formação dos

trabalhadores desempregados e também no seu *outplacement*.

O aumento da flexibilidade foi conseguido essencialmente através duma redução significativa da intervenção pública em matérias jurídico-laborais. Desapareceu a imposição de modelos de contrato de trabalho, foi extinto o conceito de salário mínimo nacional, não existem leis e regulamentação sobre tempo de trabalho e até o direito à greve deixou de ter consagração legal. Isto não significa que não existam estas figuras jurídicas, significa sim que deixaram de ter protecção pública, passando para o âmbito da negociação entre sindicatos e empresas ou sectores. Diga-se, aliás, que 75% dos trabalhadores estão ao abrigo destas convenções colectivas.

A melhoria da protecção entre empregos conseguiu-se pelo aumento do subsídio de desemprego para 90% do último salário, com um mínimo anual de €19.500 e durante um período que se pode estender (de forma decrescente) durante 4 anos. Para ter acesso a este sistema de protecção, o trabalhador tem de contribuir para um fundo especial durante pelos menos 52 semanas nos últimos 3 anos. Curiosos são os factos de a lei proibir o empregador de pagar uma indemnização em caso de despedimento e também de o sistema de protecção no despedimento ser opcional.

As políticas activas de emprego são prosseguidas através da criação de incentivos à procura de nova ocupação, de um forte investimento na formação dos trabalhadores desempregados e também no investimento no seu *outplacement*.

Tem-se falado e escrito muito sobre fle-

artigo



xissegurança, mas nem sempre com verdadeiro conhecimento sobre o tema. Para se perceber do que estamos a falar convém ter uma noção dos vários níveis de intensidade e de segurança. O quadro 1 procura resumir este aspecto. Nesta matéria, a solução encontrada na Dinamarca ganhou fama e tem sido apresentada como o modelo a seguir. Há que ter em conta que modelo em vigor nesta empresa foi arduamente negociado e demorou cerca de dez anos para reduzir o desemprego de cerca de 12% para menos de 6%, criando um mercado de trabalho fluido, no qual 30% dos empregados muda de emprego e no qual a média de ligação a uma empresa seja de menos de 8 anos.

Parece ser hoje evidente que nos encontramos no limiar de uma "nova ordem" nas relações económicas mundiais, na qual o chamado modelo social europeu vai ser submetido a enormes tensões. Quero acreditar que a flexissegurança poderá ser uma solução que consiga conjugar a competitividade imposta pelos novos "tigres" económicos com cultura de conforto e

qualidade típicas do velho continente. No entanto, tenho muitas dúvidas sobre a sua aplicação em Portugal nos próximos anos.

Na verdade, embora eu gostasse, não consigo acreditar que este (ou outro governo) tenha a coragem para flexibilizar a legislação em termos economicamente relevantes. Alguém acredita que o governo estaria disponível para pagar a factura de liberalizar os despedimentos, ou que teria a audácia de "desregular" o direito à greve, ou de deixar de regular as diversas possibilidades de contrato de trabalho? Eu não!

Diga-se, aliás, que o recentemente publicado Livro Branco das Relações La-

borais, que vai estar na base das alterações ao Código do Trabalho, veio comprovar esta minha ideia. No essencial, este documento aponta para (i) a mudança (cosmética) de localização de alguns artigos do Código, (ii) a passagem de alguns Institutos (por exemplo, relacionados com Higiene e Segurança no Trabalho) para legislação especial, (iii) a introdução de alguns princípios meramente programáticos (por exemplo, relativos ao equilíbrio vida profissional/familiar), (iv) a simplificação de alguns processos (exemplo: despedimento por inadaptação), (v) a flexibilização de alguns aspectos relacionados com o tempo de trabalho e, por último e mais importante, o reforço da contratação colectiva.

Apesar destas alterações, tudo leva a crer que os pontos mais fulcrais e potencialmente mais polémicos do Código, como os relacionados com o despedimento, vão manter-se inalterados. Para além das limitações jurídico-constitucionais impostas pela letra da lei e da falta de coragem política, existem pelo menos mais dois tipos de entraves à transposição do modelo dinamarquês de legislação laboral para Portugal. O primeiro é económico, porque estas medidas têm um custo muito elevado. Na Dinamarca, o nível de impostos sobre os rendimentos do trabalho ultrapassa os 50% e só isso permite que os gastos públicos com o desemprego atinjam 1.66 % do GDP. Na actual conjuntura, Portugal dificilmente (mas

Quadro 1 - Flexibilidade vs Segurança

Flexibilidade	F+	Mercados "Agressivos": <ul style="list-style-type: none"> Desregulados Cultura Individualista e agressiva Risco elevado / Altos e baixos Sindicatos dominados Rápidos a recuperar Países: <ul style="list-style-type: none"> USA, UK, AUS, NZ/vias desenvolvimento 	Mercados "Maleáveis": <ul style="list-style-type: none"> Baixa regulação/Convencional Cultura de intervenção social Equilibrado/Protecção da pessoa Sindicatos evoluídos/profissionais Maleáveis nas soluções Países: <ul style="list-style-type: none"> DIN, NETH/Nórdicos 	
	F-	Mercados "Estagnados": <ul style="list-style-type: none"> Reduzida flexibilidade e regulação Sem tradição de intervenção social Sem mecanismos de protecção Forte intervenção estatal Sindicatos sem poder Países: <ul style="list-style-type: none"> Subdesenvolvidos 	Mercados "Protegidos": <ul style="list-style-type: none"> Flexibilidade reduzida Estado fortemente interventor Protecção do "emprego" Sindicatos fortes/políticos Dificuldades em competir Países: <ul style="list-style-type: none"> França, Alemanha, Itália, Portugal 	
		S-	Segurança	S+

José Bancaleiro - Out. 2007 • www.bancaleiro.com

Quero acreditar que a flexissegurança poderá ser uma solução que consiga conjugar a competitividade imposta pelos novos "tigres" económicos com cultura de conforto e qualidade típicas do velho continente.

Terão que ser soluções que se adequem à realidade portuguesa.
É por isso que eu acredito nas vantagens da flexissegurança!
Mas tenho sérias dúvidas que exista suficiente "flexicoragem" política
e também "dispendiossegurança" económica.

não é impossível) terá capacidade para suportar os custos de um investimento desta ordem.

O segundo entrave situa-se no âmbito sociocultural. As alterações na Dinamarca produziram-se numa realidade social completamente diferente da que caracteriza Portugal.

De facto, o perfil cultural e os níveis de educação dos dois povos são muito

distintos, os níveis médios de rendimento dos trabalhadores dos dois países não são comparáveis e o perfil e postura dos "sindicalistas" e dos "patrões" não podiam ser mais diferentes (quadro 2).

De todos os problemas que referi, o sociocultural é aquele que me parece mais difícil de ultrapassar. De facto, estou convencido que a limitação consti-

tucional vai ser, no futuro, naturalmente resolvida por acordo entre os dois grandes partidos nacionais. A dificuldade económica também pode ser ultrapassada, bastando para tal obter ganhos na eficácia do estado ou, por exemplo, desviar para o objectivo "segurança" algumas das verbas que estão destinadas a obras faraónicas de interesse duvidoso. O problema político será mais difícil de resolver, porque se funda no problema social, mas tenderá a ser ultrapassado à medida que a situação se torne mais difícil.

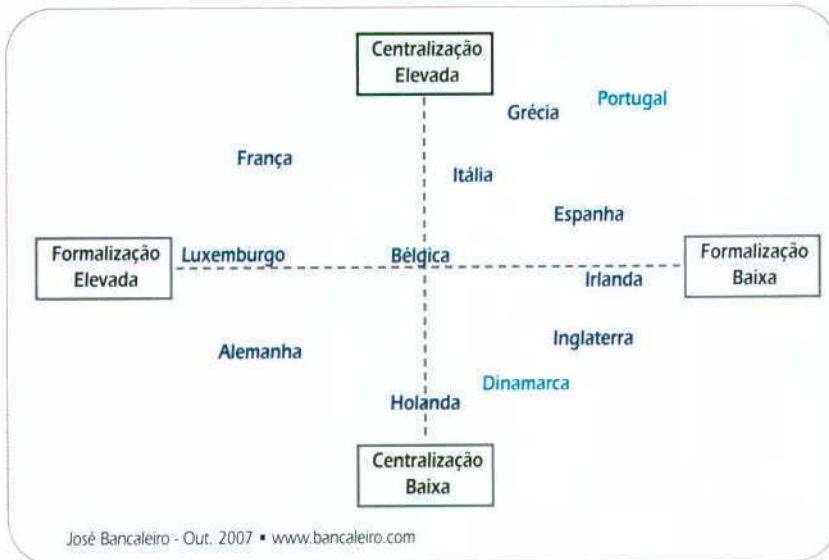
A grande dificuldade para a transposição deste sistema para Portugal situa-se nas diferenças culturais entre os dois povos. De facto, para além de diferenças no nível de rendimentos dos trabalhadores dos dois países, na postura de sindicatos e patronato e no nível de educação, as culturas dos dois povos são muito diferentes, como se pode ver pelo quadro 3.

Concluindo. Na minha opinião estamos perante um dilema. Por um lado, as diferenças entre os países nórdicos e Portugal são evidentes, importantes e muitas, o que leva a que a introdução de legislação deste tipo em países como a França, Alemanha ou Portugal seja extremamente difícil e penoso. Por outro, a necessidade de nos tornarmos (ou mantermos) competitivos numa "nova ordem internacional" é absolutamente imperativa.

Desta forma, não existe alternativa. A legislação portuguesa terá, mais tarde ou mais cedo, que seguir o caminho da flexibilização, embora, por razões culturais, as soluções nunca possam ser as da Dinamarca. Terão que ser soluções que se adequem à realidade portuguesa.

É por isso que eu acredito nas vantagens da flexissegurança! Mas tenho sérias dúvidas que exista suficiente "flexicoragem" política e também "dispendiossegurança" económica. ■

Quadro 2 - Perfis Culturais Europeus



Quadro 3 - Principais Diferenças Culturais

DINAMARCA	PORTUGAL
<ul style="list-style-type: none"> Sociedade civil muito dinâmica Longa tradição de diálogo social Não existe corrupção e evasão fiscal Valorização do cumprimento de regras e da honestidade Valorização do mérito Exigência e profissionalismo Valorização da independência Informalidade Comunicação directa e frontal 	<ul style="list-style-type: none"> Sociedade civil passiva Tradição de confrontação social Tradição de corrupção e evasão fiscal Valorização do "desenrasque" e aceitação dos "esquemas" Valorização da "esperteza" Tolerância e Laxismo Protecção do Grupo/Corporação Estatuto Comunicação difusa e indirecta

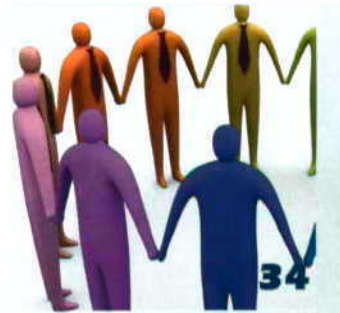
Fonte: José Bancaleiro - Out. 2007 • www.bancaleiro.com



34

Flexissegurança e gestão intercultural

José Bancaleiro





▪ Flexissegurança
e gestão intercultural