



José Bancaleiro

“Os departamentos de Recursos Humanos das organizações serão cada vez mais pequenos e estratégicos, teremos um ou mais parceiros que farão o trabalho operacional em *outsourcing*.”

Quais são os principais desafios para um gestor de Recursos Humanos (RH)?

O grande desafio é valorizar verdadeiramente esta função. Não há guru, grande empresário ou gestor que não fale da importância dos activos humanos da sua organização, mas raramente essa importância é visível. Se hoje o capital humano é o grande activo da organização, a função que o gere de forma profissional terá de ser valorizada.

Qual a estratégia actual dos RH da empresa?

Temos um presidente que valoriza bastante os activos humanos. Nesse sentido, estamos a investir fortemente em formação, num novo *software* de RH, num novo sistema de gestão de desempenho, na definição de perfis documentais, a estruturar toda a política de RH. Mas se querem ser valorizados, os gestores de RH têm de se assumir como gestores e não meramente como técnicos de RH ou assistentes sociais. Devem possuir uma visão estratégica, conhecimento do negócio e gerir os activos humanos de forma profissional, utilizando ferramentas profissionais, nomeadamente medindo o capital humano. Uma das grandes pechas da gestão de RH é a falta de indicadores. Os gestores de RH não devem opinar: “eu acho que o ambiente na minha empresa está mal”, mas sim que: “o indicador do ambiente na minha empresa baixou 5% no último ano”, por exemplo.

O capital humano é um dos principais activos geradores de riqueza nas empresas. Até que ponto os RH são fundamentais no desenvolvimento das empresas?

Não se consegue ter sucesso em nenhuma organização sem RH devidamente motivados. Dizer que “o principal activo de uma organização é o seu capital humano”, é uma grande mentira, apesar de ser verdade. Muitos preferem investir em instalações, *software*, máquinas, não nos activos humanos e na sua formação, desenvolvimento ou motivação. Os activos humanos devem ser competentes, ter as competências certas, estar motivados e focalizados.

Calculo que devem receber muitos currículos diariamente. Quais os factores mais valorizados nos processos de selecção?

Valorizamos sempre, além da experiência profissional, as *soft skills* (capacidade de trabalhar em equipa, de influência, etc.). Muitas vezes entre um candidato de elevado potencial, perfeitamente adaptado aos valores da organização e um candidato mais experiente sem tanto potencial, acabamos, normalmente, por preferir o primeiro.

De que forma poderá evoluir o recrutamento *online* e como é que as empresas poderão tirar partido disso?

Parte do recrutamento e tratamento de dados é feito *online* e provavelmente continuará a sê-lo. O desenvolvimento do *e-learning* e *e-recruitment*, trouxe ferramentas que permitem entrevistar apenas candidatos devidamente triados. Contudo, considero fundamental a empatia e o relacionamento, pois sei a enorme diferença que há entre um currículo e uma pessoa.

Costumam recorrer a estagiários? Qual é a vossa política na sua integração?

Temos uma bolsa de estágio e fazemos questão que as pessoas participem na actividade da empresa e que aprendam também. Não damos garantia a nenhum estagiário que vá ficar na empresa, mas quando investimos seis meses/um ano em formação, normalmente a pessoa acaba por ficar, até porque a empresa está em crescimento.

Pensa que as acções participativas dos colaboradores, a redução dos níveis hierárquicos, a motivação e a liderança formam parte dos elementos essenciais de gestão dos RH?

Sim, a liderança é uma das *soft skills* essenciais. Atingir resultados passa por liderar equipas. A função do líder e a aprendizagem da liderança são factores fundamentais.

Considera que em Portugal se remunera bem o talento?

Ainda há pouca distinção entre o que é elevada e baixa *performance*. A área das remunerações tem sido mal trabalhada em Portugal, o que origina que tenhamos taxas de remuneração flexíveis mais baixas em relação a outros países europeus. Deveríamos ter menos remuneração fixa e mais prémios.

Concorda que uma das principais directrizes dos RH das empresas é a importância de o capital humano “vestir a camisola”?

É importante “vestir a camisola”, mas suá-la também. Há gente que está nas organizações de “camisola vestida”, confortavelmente instalada, mas sem motivação. Para avançarem, as organizações precisam de pessoas competentes e focalizadas, que acreditem na empresa e estejam na disposição de dar tudo de si.

Como analisa a dicotomia negócio/pessoas. Acha que as organizações ainda encaram as pessoas como custos e não como investimento?

O gestor de RH deve conseguir o equilíbrio entre negócio e pessoas, interesses que não são opostos, mas também não são divergentes. Por outro lado, enquanto as organizações virem as pessoas como custos, não evoluirão. Contrariando a tendência de cortar nos custos e não investir em formação ou motivação, a profissionalização dos RH faz dos activos humanos um investimento e não meramente um custo.

As pessoas tornaram-se definitivamente num factor diferencial competitivo. O que acha que ainda pode melhorar no seu departamento de RH?

Estou no departamento há 10 meses e estamos ainda em fase de reorganização. Em termos nacionais, penso que, à medida que nesta área vai entrando gente mais nova, o nível de RH vai melhorando. Os mais jovens tendem a possuir uma visão mais profissional da gestão de RH, o que contribuirá para que os RH sejam factores decisivos dentro das organizações.

Pensa que a flexisegurança veio para ficar e que a aplicação deste modelo será generalizada?

No caso dinamarquês, o Estado deixou de se imiscuir no direito laboral e de criar regras, acabando com os contratos a termo certo e efectivos, o direito à greve e horários fixos de trabalho, forçando os sindicatos a entenderem-se directamente com as organizações. Em Portugal, vejo a implementação mais difícil, devido às características da cultura, padrões e empregados. Para haver flexibilidade tem de haver coragem e duvido que haja coragem para flexibilizar. Primeiro, devia acabar o artigo da constituição que não permite os despedimentos. Na Dinamarca, as pessoas saem ao fim de 15 dias, sem indemnização, mas, em contrapartida, têm um mercado altamente flexível que lhes permite ter subsídios de desemprego na ordem dos 90%. As pessoas não vêem a saída como um drama porque sabem que o mercado funciona e que, passado algum tempo, já estão noutra sítio. No nosso caso, provavelmente, teremos meia dúzia de mudanças e chamar-lhe-ão “flexibilidade!”. Depois, para haver segurança, tem de haver um forte investimento do Estado, que tem de ter um sistema que dê formação contínua e emprego às pessoas. Acho que vai haver falta de coragem para a flexibilidade e falta de dinheiro para a segurança.

Acha que os portugueses são pouco produtivos?

Não e vemo-lo, por exemplo, em fábricas espalhadas pela Europa, onde os empregados são essencialmente portugueses e altamente produtivos. Vemos também exemplos de fábricas altamente produtivas em Portugal. Mas há muitas empresas nacionais que funcionam com métodos de trabalho e processos importados. Quase sempre, o problema da falta de produtividade em Portugal deve-se, não às pessoas, mas aos gestores.

Para onde pensa que vai evoluir a actividade de DRH nas empresas?

Antevejo uma enorme especialização. Muito provavelmente os departamentos de RH das organizações serão cada vez mais pequenos e estratégicos, teremos um ou mais parceiros que farão o trabalho operacional dos RH em *outsourcing* (ao nível do processamento salarial, gestão da formação e recrutamento). Os departamentos de RH serão mais elos de ligação entre os prestadores de serviços e as empresas. Os gestores dos departamentos serão menos, mas de elevada qualidade, com um lugar estratégico dentro das organizações, definidores de políticas estratégicas e valores.

Biografia

Licenciado em Direito pela Universidade de Lisboa, José Bancaleiro fez várias Pós-graduações, entre as quais Gestão de RH (ISG), Magistrado Judicial (CEJ) e MBA de Marketing (Universidade Católica). Exerceu funções técnicas e de direcção de RH na Tabaqueira durante 10 anos. Entre 1983/84 seguiu a carreira de Magistrado Judicial. Foi DRH da Electroliber, da Smithkline Beecham Farmacêutica (actual GSK). Nos últimos anos ocupou a posição de Vice-presidente na Corporate Human Resources da Altitude Software, de DRH da Essilor Portugal, e da OPCA, sendo actualmente Director Central de RH do Grupo Banco Finantia.

Tem leccionado disciplinas ligadas à Gestão de RH e ao Direito do Trabalho em cursos de Pós-graduação e MBA de diversas universidades públicas e privadas, sendo actualmente coordenador de vários Executive MBA em Gestão de Negócios da Universidade Autónoma de Lisboa. É autor de vários livros na área da Gestão de RH e Comportamento Organizacional e recebeu o prémio “RH Carreira 2005”, atribuído pela RH Magazine.