



MONERIS

## O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS NUM CONTEXTO DE GESTÃO DE CRISE

Estamos a viver um ponto de viragem que desafia diariamente muitos dogmas e que reforça a adopção de modelos de gestão flexíveis, orientados por um pensamento holístico, para responder eficazmente a variáveis exógenas que se traduzem em ameaças, mas também em oportunidades.

**A** expressão VUCA tem sido frequentemente replicada em contexto empresarial para fazer face à volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade que caracteriza o mundo em que vivemos. Ainda assim, apesar de terem surgido alguns sinais de alerta, parece ser consensual que a crise de saúde pública provocada pela COVID-19 alcançou proporções imprevisíveis e inimagináveis.

Mas como se explicam os casos de sucesso e de insucesso? As respostas serão seguramente questionáveis, muitas vezes controversas, por vezes injustas e utópicas. Optou-se por partilhar com os leitores algumas percepções, medidas implementadas e conclusões alcançadas enquanto membro da equipa multidisciplinar de gestão de crise, constituída pela



Moneris para apoiar as empresas e organizações neste contexto adverso.

Para fazer face à quebra abrupta de facturação em muitos sectores de actividade, como são exemplo: Hotelaria, Restauração, Agências de Viagens, Eventos, entre outros, destacam-se duas temáticas que parecem ser fundamentais para elencar muitas das preocupações e intervenções das empresas e organizações. Refiro-me à temática do emprego e da tesouraria, dando maior foco infra à primeira.

## I – EMPREGO

Uma das maiores prioridades dos empresários e dos gestores de pessoas consistiu em proteger os postos de trabalho e evitar o recurso à cessação dos contratos de trabalho.

Para dar resposta a este desafio, reunimos um conjunto de especialistas e par-

ceiros jurídicos com experiência e know-how na área laboral, para definirmos em conjunto a melhor estratégia para endereçar as dificuldades provocadas pela crise COVID-19 na estrutura de pessoal e proteger os postos de trabalho.

A título de exemplo, destacam-se as seguintes medidas:

- Recurso aos diversos mecanismos de lay-off que permitiram a suspensão/redução dos períodos normais de trabalho;
- Celebração de acordos para antecipar o gozo de férias;
- Implementação do regime de adaptabilidade;
- Optimização do plano de compensações e benefícios;
- Partilha regular de informação de suporte à tomada de decisão, através de resumos diários (Daily-COVID-19) e de publicações especializadas;
- Elaboração de análises de custos, desvios, simulações e previsões de gastos e encargos com pessoal;
- Criação de planos de formação apoiados pelo IEFP (Instituto do Emprego e Formação Profissional);
- Apoiar o trabalho remoto através da implementação de ferramentas informáticas em ambiente cloud;
- Projecto TeamLoan: plataforma que permite às empresas afectadas pela pandemia de COVID-19 fazer um encontro de oportunidades para partilhar equipas temporariamente.

## II – TESOURARIA

A tesouraria é um instrumento de gestão financeira fundamental, por isso a definição de uma estratégia que assegure quebras de fluxos de caixa é essencial para ultrapassar momentos de crise, de quebras de facturação ou de dificuldades de recebimento. A quebra de facturação e a deterioração dos prazos médios de recebimentos provocaram fortes restrições às empresas no cumprimento das suas obrigações financeiras.

Neste sentido, a equipa de apoios e incentivos, apoiada pelos consultores de Recursos Humanos e contabilistas, tem

**É imperativo que as empresas sejam capazes de se reinventar e de reter as melhores pessoas com vista à sua sustentabilidades e prosperidade.**

sido muito relevante na implementação das seguintes medidas:

- Candidaturas a linhas de apoio à tesouraria criadas no contexto da pandemia;
- Candidaturas a linhas de crédito;
- Candidaturas ao programa ADAPTAR;
- Fraccionamento do pagamento de impostos;
- Negociação de planos de pagamento com credores;
- Adesão a moratórias de créditos.

A evolução da pandemia parece continuar imprevisível, o que poderá originar a necessidade de implementação de restrições adicionais e, conseqüentemente, maiores dificuldades às empresas. É por isso imperativo que as empresas sejam capazes de se reinventar e de reter as melhores pessoas com vista à sua sustentabilidades e prosperidade.

Neste sentido, temos acompanhado empresas que têm conseguido alcançar bons resultados por via da implementação das seguintes medidas:

- **Reinvenção do negócio:** repensar o core business e identificar canais de produção, distribuição e comunicação adequados e alternativos, quando os mecanismos tradicionais estão esgotados. Avaliar a implementação de um plano de revitalização para travar potenciais situações de insolvência;



**Francisco Fernandes**

Partner, coordenador do Comité Técnico Laboral e membro da equipa de Gestão de Crise da Moneris



🔗 **Outsourcing:** identificar potenciais áreas de suporte ao negócio que possam ser delegadas a entidades terceiras especializadas como forma de alcançar maior eficiência e poupança de custos, como são exemplo: a contabilidade, o processamento salarial, o recrutamento e selecção, entre outros;

🔗 **Talento e reconversão:** identificar as pessoas-chave para liderar e implementar os processos de mudança, bem como as pessoas que devem ingressar num plano de reconversão profissional para estarem aptas a fazer face aos novos desafios;

🔗 **Equipa de gestão de crise:** a constituição de uma equipa multidisciplinar experiente poderá agilizar e até mesmo melhorar a qualidade do processo de tomada de decisão;

🔗 **Optimização:** melhorar o plano de compensações e benefícios do ponto de vista da sua eficiência fiscal, da sua liquidez e da sua personalização em função da valorização individual;

🔗 **Comunicação:** assegurar uma comunicação regular com os colaboradores e utilizar o seu feedback para suportar a tomada de decisão, como têm sido exemplo as decisões de recurso ao teletrabalho e de “back to the office” no contexto da retoma;

🔗 **Tecnologia:** vários estudos e previsões sugerem que o trabalho remoto ou híbri-

## Num curto espaço de tempo e com resultados excepcionais, os gestores de pessoas consolidaram o seu papel enquanto parceiro de negócio.

do (mix entre trabalho presencial e remoto) veio para ficar. A automatização de sistemas e a implementação de ferramentas cloud, acessíveis em qualquer lugar, poderão ser uma solução para assegurar a continuidade do serviço e aumentar os níveis de produtividade;

🔗 **Comunidade tech4COVID:** trata-se de um movimento que nasceu de uma conversa informal entre vários fundadores de startups tecnológicas portuguesas, transformando-se rapidamente numa equipa de mais de 5000 pessoas, das mais variadas áreas de actividade, tendo sido responsável por implementar dezenas de projectos e ideias para mitigar as consequências da pandemia. É um exemplo claro de empreendedorismo que pode beneficiar a comunidade e as empresas;

🔗 **Mobilidade:** num contexto de globalização destaca-se o impacto das fortes restrições de circulação, com consequências importantes no âmbito da mobili-

dade internacional de pessoas, afectando o destacamento e a expatriação de trabalhadores, o que poderá originar novos modelos de contratação e de trabalho.

Há algumas décadas que os gestores de pessoas têm reclamado um lugar estratégico no seio das organizações e o contexto que vivemos parece ter contribuído de forma positiva para isso. Muitos dos exemplos supramencionados foram conduzidos e/ou apoiados por gestores de pessoas, num curto espaço de tempo e com resultados excepcionais, consolidando o seu papel enquanto parceiro de negócio.

Naturalmente, estamos num processo ongoing, porventura longe de estar concluído, mas com sinais evidentes de que a valorização das pessoas, bem como a implementação de políticas e práticas personalizáveis são fundamentais para a sobrevivência e a sustentabilidade das empresas e organizações. ✓