

Primeira Linha

GESTÃO EM TEMPO DE CRISE

Gestores nacionais descobrem como lidar com a crise



Trabalho | Todos os dias surgem notícias de despedimentos, mas há outras medidas que estão a ser implementadas para reduzir custos e manter os efectivos na empresa.

Os gestores estão a aprender como se gere numa crise da dimensão da que está a acontecer. As medidas ao nível dos recursos humanos são das prioritárias. Quer porque representam uma grande fatia dos custos, quer porque são as mais sensíveis socialmente

ALEXANDRA MACHADO e LÚCIA CRESPO

Os gestores estarão a passar pela pior crise desde que começaram a trabalhar. É uma crise vestida com os trajes financeiro, económico e social. Os livros de economia e de gestão não estarão a ser de grande auxílio e a pergunta vem ao de cima: "como gerir uma empresa nesta crise?". Aos poucos vão surgindo receitas, mas sem que esteja completa a refeição. Mas há já caminhos.

Murteira Nabo, bastonário da Ordem dos Economistas e gestor, fala no maior cuidado na gestão do risco, "de todo o tipo de risco". As empresas também estão a ter maior prudência financeira, diz.

Por outro lado, segundo o bastonário, que falava num seminário organizado pela Mercer e pela sociedade de advogados MLGTS, há que gerir a comunicação. "Os trabalhadores têm de sentir que pertencem a uma comunidade". Diogo Alarcão,

da Mercer, dá um exemplo: o trabalhador almoçar com o presidente da empresa ou participar numa reunião da administração.

Nestes processos há sempre dois lados: trabalhador e empregador. O responsável da Mercer garante que hoje boa parte dos trabalhadores já estão preparados para que a compensação possa não ser dada em dinheiro. "Há uma ideia mais global do que é a compensação", refere Diogo Alarcão, vendo aqui uma janela de oportunidade. Ao nível do topo, há movimentos na redução da remuneração variável ou nos bónus e "plafonds" para viaturas e telemóveis, práticas que, além de permitirem contenção de custos, actuam como instrumento de comunicação e "marketing" interno.

No BES, por exemplo, os gestores executivos vão receber este ano prémios de desempenho de 5,8 mi-

lhões de euros, uma diminuição de 34% face ao valor pago em 2008 e relativo ao ano anterior. Em 2010, os bónus deverão registar uma nova queda de 10%. (ver caixa). Também a administração do BCP não vai receber remuneração variável relativa aos resultados de 2008. A gestão só recebeu a remuneração fixa que, no total, ascendeu a 3,4 milhões.

Na comunicação social, a Imprensa anunciou que vai reduzir em 10% os salários dos administradores e executivos, medidas no âmbito de um programa de corte de custos no valor de 10 milhões de euros.

Na distribuição, a Jerónimo Martins estima efectuar cortes nos carros, telemóveis, isenção de horário e ordenados dos quadros mais bem remunerados. Há muita coisa que se pode fazer antes de se começar a despedir, defende Soares dos Santos.

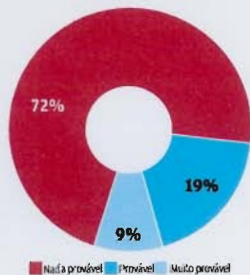
Aos trabalhadores que não estão

INQUÉRITO

MERCER PORTUGAL

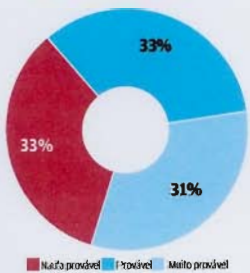
PROBABILIDADE DE CORTE SIGNIFICATIVO NOS EFECTIVOS

As 45 empresas nacionais incluídas no estudo da Mercer garantiram ser pouco provável grandes reduções de efectivos. Indústria, tecnologias e banca são os mais afectados.



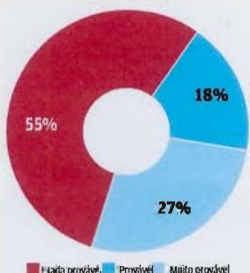
POSSIBILIDADE DE REDUZIR BÓNUS FACE AO PLANEADO

As respostas são equitativas. Um terço das empresas diz que vai reduzir bónus, um terço diz ser provável e outro terço não está a considerar essa medida para este ano.



POSSIBILIDADE DE CONGELAR OS SALÁRIOS AOS NÍVEIS DE 2008

O congelamento dos salários é uma das medidas que está a ser vastamente implementada. Mais do que a redução dos aumentos em 2009. De igual forma, 41% considera provável alterar ou desenvolver novos programas de remuneração variável.



nestas franjas pede-se flexibilidade e, em alguns casos, reduções de salários ou de horas de trabalho. A flexibilidade é uma palavra repetida em cenário de gestão de crise. De acordo com a MRINetwork, empresa de "executive search", 54% das empresas a operar em Portugal consideram como prioritária a flexibilização dos seus trabalhadores durante o primeiro semestre deste ano. A empresa inquiriu 236 administradores, directores gerais e directores de recursos humanos.

A Autoeuropa é um exemplo de uma companhia que adoptou a flexibilidade como método de trabalho. Mas não só. A auditoria Ernst & Young está a propor aos trabalhadores 20 dias extraordinários de férias sem vencimento, segundo o "DN".

O QUE ESTÃO A FAZER?

CONTAS DAS COTADAS

Empresas limitam subida de custos

O controlo de custos ou a sua redução é das primeiras medidas implementadas pelas empresas em situações de crise. Os custos com pessoal são dos primeiros a ser abrangidos e isso verifica-se numa análise geral às contas das cotadas na bolsa de Lisboa.

Ainda que cada caso possa ser um caso, certo é que os custos operacionais, de uma forma geral, subiram, ainda que a níveis de apenas um dígito, notando-se maior contenção nos gastos com pessoal, que subiram em alguns casos por via de programas de reestruturação. A subida nos custos operacionais totais é, ainda assim, justificada em alguns casos pelo maior esforço comercial realizado ao longo de 2008.

A análise não é global, porque muitas das empresas não discriminaram, no comunicado de contas, os seus gastos, dando apenas o custo operacional global. No entanto, verifica-se a Portugal Telecom, a EDP e a Sonae com tiveram das maiores reduções de custos com pessoal no conjunto do ano. E nos casos em que é possível analisar apenas a evolução no quarto trimestre, verifica-se que nos últimos três

meses do ano, com o agudizar da crise, a tendência para reduzir este tipo de custos aumentou. Tomemos como exemplo a Sonae com. A empresa de telecomunicações reduziu, no ano, os custos com pessoal em 0,2%, mas no quarto trimestre esse corte atingiu os 6,8%.

Diogo Alarcão, da Mercer Portugal, realçou, num seminário sobre a gestão em tempos de crise, um conjunto de medidas laborais que as empresas têm tomado. A redução de custos com pessoal não é conseguida, apenas, com corte de efectivos, mas também com as limitações nos aumentos salariais, redução de custos de formação, poupanças ao nível de benefícios variáveis, redução de bónus, revisão da contratação de pessoas, etc.

Outra componente onde está a haver cortes nos custos é na que se relaciona com os fornecimentos e serviços externos (FSE), particularmente visível no caso da REN. Estes são os custos incorridos com contratos de "outsourcing" ou seja entrega da gestão de serviços a entidade exterior. Também na Glintt se nota esse corte. **AM**

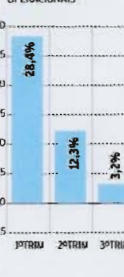
CUSTOS COM PESSOAL DA PT EM QUEEDA



CUSTOS COM FSE DA REN REDUÇÃO ELEVADA



CUSTOS DA BRISA LIMITADOS OPERACIONAIS



Variação face aos meses correspondentes do ano anterior

Estas cotadas são, apenas, alguns exemplos do que aconteceu em 2008. Este ano o corte deverá sentir-se de forma mais significativa, já que a crise agudizou-se no último trimestre do ano passado. Ainda assim já se nota uma contenção nos aumentos dos custos operacionais, alguns relacionados com o reforço da componente comercial.

EMPRESAS

TRÊS CASOS

Autoeuropa flexibiliza tempo

Na Autoeuropa, a palavra mais repetida é "flexibilizar". O conceito aplica-se a tudo, desde as horas aos picos de produção, e está patente nos vários acordos laborais da empresa desde 2003. Acordos esses considerados fundamentais para contornar "sindicatos pouco abertos" e alíneas legais, como o custo das horas extraordinárias no País. Para Julius Voningelheim, director de recursos humanos, a criação de um banco de horas permitiu a manutenção de 800 postos de trabalho e a redução do valor de trabalho suplementar possibilitou a produção do VW Scirocco, por exemplo.

Galp corta nos automóveis

A Galp reduziu o "plafond" para a compra de automóveis dos quadros dirigentes. Esta foi uma das medidas implementada em ambiente de crise, onde o controlo de custos toma nova importância, assim como a optimização do fundo de maneio. Pedro Dias, director financeiro da Galp, sustenta ser também altura de diversificar as fontes de financiamento, aproveitando as oportunidades que surjam, e alocar criteriosamente os recursos para os projectos mais rentáveis. Além do reequilíbrio dos balanços, aumentando os resultados transitados. É ainda uma oportunidade para eventuais fusões e aquisições, diz.

BES corta salários, carros e telemóvel

No Banco Espírito Santo (BES), a remuneração variável dos gestores executivos a entregar em 2010 deverá cair 10%. O banco diminuiu também o "plafond" destinado às viaturas e telemóveis dos quadros, frisou Pedro Raposo, responsável de recursos humanos do banco. "Nesta altura, aparecer com carros de topo de gama demonstraria uma atitude pouco séria por parte da empresa", diz Pedro Raposo, admitindo que esta contenção é, também, um instrumento de contenção interna. O montante poupado é canalizado para "creches, livros e bolsas escolares de acordo com critérios de rendimento".