

# GESTÃO DE EMPRESAS COM PESSOAS A BORDO

coordenação  
**PEDRO RAMOS**  
**VASCO RIBEIRO**

PEDRO RAMOS, VASCO RIBEIRO

GESTÃO DE EMPRESAS COM PESSOAS A BORDO



## A GESTÃO E OS GESTORES EM MUDANÇA

Inovar, (re)inventar e voltar a inovar sempre... no que às formas de liderar diz respeito. Sem medos, sem receios, surfar a onda da tecnologia com foco na dualidade “+ Digitalização” para obter “+ Humanização”!

Este é, afinal, o novo “Admirável Mundo Novo” onde acabámos de chegar e no qual apenas três expressões têm lugar: Mudar, Mudar (ou) Ser Mudado!

## OS NOVOS PAPÉIS DOS GESTORES DE PESSOAS

Os dados estão lançados... dos temas mais hard (serão afinal menos sexy?) aos temas mais soft (mas que são cada vez mais poderosos!), esta nova centralidade do papel das pessoas nas empresas, não é mais do que assumir que as mudanças se fazem com as pessoas, que as transformações são sempre primeiro “humanizadas e humanizáveis” antes de serem tecnológicas, que a resiliência, a empatia, a cooperação e a gestão “analógica” dos colaboradores já não são suficientes para fazer crescer o negócio das empresas.

Aprender, desenvolver, errar, agilizar, criar, mobilizar e reconhecer são hoje mais do que palavras “de ordem”, são os segredos mais bem guardados das empresas!

É de Pessoas que vamos falar!

ISBN 978-989-53457-6-2



[www.editoradideias.pt](http://www.editoradideias.pt)

## 2. DO MUNDO VUCA AO MUNDO BANI

DO MUNDO VUCA AO MUNDO BANI: IMPACTOS NA GESTÃO DE EMPRESAS E NA GESTÃO DE PESSOAS  
A PERSPETIVA DE DORA MARTINS

A entrada no século XXI foi marcada por acontecimentos mundiais de natureza diversa que trouxeram instabilidade mundial, transformações rápidas, e uma nova visão do mercado de trabalho, conduzindo a uma perceção de que o mundo estava Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo (*Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous* [VUCA]). O acrónimo VUCA é, pois, associado a um contexto de turbulência nos mercados, de flutuações na procura, de necessidade de adaptação rápida, e de dificuldade de prever as mudanças, tornando as decisões empresariais mais incertas, imprecisas, inseguras e, ao mesmo tempo, mais complexas.

A transformação digital, ocorrida na última década, teve um impacto estratégico e a mudança tornou-se inevitável na gestão das empresas, ampliando a importância de uma efetiva e desafiante gestão de pessoas. Contudo, o ano 2020 marca não só a entrada numa nova década, mas também uma nova visão do mundo e da gestão das empresas ao serem confrontadas com o surgimento do coronavírus SARS-CoV-2, causador da pandemia mundial Covid 19. Emergem mudanças tão profundas que uma nova definição do mundo empresarial ganha força, o mundo BANI (*Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible*). A esta visão está associada a perceção de um mundo económico assente numa base bastante frágil, comprometendo as certezas, a linearidade e a previsibilidade, perpe-

tuando-se um sentimento de ansiedade, muitas vezes bloqueador da tomada de decisão e de um planeamento de mais longo prazo.

Se, no mundo VUCA, o cenário empresarial era marcado por incertezas resultantes das mudanças geradas pela transformação digital, o mundo BANI, mais do que uma evolução natural do mundo VUCA, é um novo contexto que exige uma transformação cultural, capaz de gerir o propósito organizacional centrado na maior capacidade de resistência das suas pessoas. Uma cultura de transformação organizacional colaborativa emerge para lidar com um cenário crescente de ansiedade, de não linearidade, de incompreensão e de fragilidade. Esta disrupção no mundo empresarial afetou a atuação da liderança, mas também o comportamento dos colaboradores, levando a uma mudança da relação de trabalho e das prioridades da gestão das empresas. Em concreto, repensam-se os formatos dos modelos de trabalho, reinventam-se os espaços, os tempos e as metodologias de atuação e dinâmicas do mercado de trabalho.

Neste cenário BANI, a gestão de pessoas ganha uma nova relevância, centrada no desafio de promover uma forma de gerir talento capaz de responder agilmente a um modelo de trabalho totalmente diferente, e de potenciar a produtividade dos colaboradores através do uso eficiente da tecnologia avançada. A preocupação assenta, agora e cada vez mais, na necessidade de adaptação a uma cultura mais colaborativa e inclusiva que tende a ver a empresa como o ecossistema que oferece experiências positivas para alavancar o negócio.

O ciclo tradicional de planear primeiro e agir depois perdeu força, pois os planos mudam a um ritmo muito acelerado, o que exige uma rápida capacidade de adaptação, flexibilidade, resiliência, mas também, paciência. Gerir o medo dos colaboradores e a inexperiência da gestão de equipas nos novos modelos de trabalho exigiu muita improvisação e um apoio redobrado por parte da gestão de pessoas. A esta, é confiada a missão de cocriação de uma resposta mais adequada ao novo modelo de trabalho que promova uma gestão de pessoas mais responsabilizante, dada a importância que a confiança na delegação assume neste mundo BANI. Se, por um lado, estamos perante um contexto empresarial que exige novas formas de fazer, de aprender e de colaborar, assente na comunicação transparente e no feedback cons-

tante, por outro lado, ganha força a preocupação com a difusão de uma cultura de saúde e bem-estar dentro da empresa para que as pessoas possam ser mais saudáveis, produtivas e felizes. A emergência, ainda que recente, de um mundo BANI mostrou ser imperativo o desenvolvimento de uma capacidade de reorientação do foco nas pessoas.

Conseguir empoderar os colaboradores, de modo a desejarem permanecer na empresa por longos períodos, sem ser necessário implementar estratégias agressivas de retenção de talento, passou a integrar o propósito da gestão de pessoas. Esta crise mostrou que as empresas necessitam dos colaboradores, mas os colaboradores também precisam das empresas. O mundo BANI, impulsionado por uma crise sanitária, exigiu a concentração num único objetivo: preservar a saúde das pessoas. Num primeiro momento, a preocupação foi a de evitar um elevado número de mortes entre os membros das suas equipas, implementando medidas preventivas de contágio e, num momento posterior, o foco reposicionou-se nos impactos consequentes de uma mudança abrupta e indesejada. Importa recordar que um número significativo de pessoas não conseguiu lidar com a situação com a resistência e a resiliência que a ocasião requereu, conduzindo, muitas delas, ao abismo.

O alívio progressivo das medidas de contenção da crise pandémica permite, todavia, que comece a ser incrementada uma gestão da complexidade, sendo a gestão de pessoas chamada a agir eficazmente e proactivamente em áreas novas. À gestão de pessoas têm vindo a ser confiadas diversas responsabilidades para garantir a concretização dos resultados do negócio neste novo contexto, entre as quais se destacam:

- **Preocupação com a sustentabilidade humana:** um dos maiores impactos do mundo BANI é a escalada de problemas de saúde psicológica dos colaboradores e o seu bem-estar físico e mental. A experiência humana e social da pandemia traz vários desafios, entre os quais gerir emoções. Outro dos desafios a enfrentar será a prevenção dos riscos psicossociais, amplificados com a pandemia Covid 19 que exacerbou problemas de saúde mental, burnout, ansiedade, dificuldades relacionais e inadaptação ao confinamento prolongado. Recuperar as competências sociais e emocionais de

que os colaboradores se viram privados nos últimos dois anos será a prioridade, perpetuando práticas de bem-estar e felicidade no trabalho através da realização de atividades que promovam o desenvolvimento destas competências. Reestabelecer a saúde, o bem-estar dos colaboradores será a primazia, especialmente nas empresas que necessitem de atrair e reter colaboradores mais jovens que, como é sabido, é uma geração que deseja trabalhar em empresas que lhes proporcionem qualidade de vida e felicidade.

- **Mudança do paradigma mental sobre a gestão das empresas e das pessoas:** estamos a assistir a uma transição para uma retoma da situação pandémica. A inovação e a flexibilidade começam a tomar o controlo sobre o modus operandi embora a criatividade e a improvisação, que dominaram os últimos dois anos, estejam ainda muito presentes no dia-a-dia das empresas. Passamos a ter um novo estilo de liderança, mais consciente, criador de ambientes positivos e de confiança apoiado por um modelo de comunicação mais cuidado, de modo a minimizar a carga negativa associada à crise, mas também mais eficaz na comunicação das mudanças mais radicais que o mundo BANI está a impor (novo modelo de trabalho, novas formas de monitorização do trabalho, mudança de instalações, logística de regresso ao local de trabalho).
- **Organização dos novos padrões de comportamento:** o mundo BANI acentuou as dificuldades de escassez de oferta de pessoas para trabalhar, ao mesmo tempo que começamos a posicionar-nos numa situação de quase pleno emprego. Todavia, a rotatividade em certos setores de atividade é cada vez mais elevada, sendo a prevenção da retenção de pessoas nas organizações a grande preocupação. A solução poderá passar por investir fortemente no candidate experience e no employee experience, para fortalecer a capacidade de atração e retenção de talento.
- **Recuperação do sentido coletivo:** o excesso de tempo em *home-office work* erodiu a cultura de comprometimento e clima organizacional. As empresas, numa fase inicial da pandemia, empurraram os colaboradores para casa. Agora, o desafio está em arrastá-las para a empresa, o que coloca a atenção na definição de estratégias de regresso voluntário. Mas, é muito interessante perceber que

a mudança comportamental individual e coletiva tem vindo a conduzir a uma transformação cultural do sentido de pertença e de comprometimento.

- **Sistematização de práticas de conciliação das diferentes esferas da vida da pessoa:** emergiu uma nova valorização das interações sociais e a procura de equilíbrio trabalho, vida pessoal/familiar e da relação pessoa-empresa. Esta flexibilidade do tempo e do espaço de trabalho traz desafios na capacidade de equilibrar as várias esferas da vida, sem comprometer a saúde e bem-estar de cada um. Importa, pois, implementar práticas de trabalho que respeitem a conciliação da vida de trabalho e não trabalho, especialmente entre aqueles que adotaram o modelo de trabalho remoto ou híbrido.
- **Implementação de novas práticas e redesenho de outras orientadas para os novos modelos de organização flexível do trabalho:** quer o modelo de horário flexível quer o de espaço flexível têm estado a dinamizar o mercado, havendo já quem saia das empresas que não estejam a responder a estas expectativas pessoais, ao mesmo tempo que a flexibilidade passou a ser um dos critérios de atração mais valorizados pelos candidatos. A implementação da semana de quatro dias de trabalho ganha cada vez mais adeptos, estando a ser amplamente equacionada nas empresas cujas funções o permitam, conciliando com a gestão de equipas em espelho. O desafio parece estar na eficácia do novo padrão de comunicação a adotar, requerendo uma capacidade de comunicação mais emocional, mais personalizada e de feedback contínuo, não só com os que estão na empresa, mas também com aqueles que são desejados por esta. Há que pensar em novas políticas de satisfação, gestão das emoções, mais foco nos resultados e menos no controlo presencial, capazes de reengajar as pessoas.

Seja qual for o modelo de organização do trabalho — presencial, híbrido ou remoto, importa ganhar latitude na gestão das pessoas, introduzindo, redesenhando ou sistematizando práticas que favoreçam comportamentos e experiências positivas. O *reboarding* poderá ajudar a fazer a readaptação a um novo modelo de trabalho, a uma nova cultura, valores, propósito de empresa e até mesmo de readaptação a uma

nova função, consequência dos imperativos do mundo BANI.

Muitas aprendizagens, tanto para a gestão das empresas como para a gestão das pessoas, advém desta recente experiência de atuação no mundo BANI. Todavia, há ainda muitos ensinamentos a retirar, nomeadamente se esta escalada de benefícios percebidos será, no futuro próximo, aceite por todos os stakeholders organizacionais. Guardemos com otimismo e esperança de que vai ficar tudo bem!