



4 Medidas de Gestão de Pessoas para Enfrentar Tempos Difíceis

Em momentos de crise, uma das ações predominantes no mundo corporativo é a redução de custos. Nessa lógica, há um pensamento dominante nas organizações: cortes no custo de folha de pagamento. Isso é natural, considerando o elevado custo do salário no Brasil, que carrega uma gama de encargos sociais e uma carga tributária entre as mais altas do mundo! Não por acaso, esse é um dos principais focos de atenção na gestão financeira das empresas.

Porém, nem sempre reduzir pessoas é a melhor saída. Frequentemente, o que se costuma fazer são cortes indiscriminados com risco de colocar no mercado talentos que farão falta no momento da retomada do crescimento, quando a situação melhorar.

Por outro lado, é muito comum que as empresas tenham um quadro de colaboradores maior do que o necessário. Uma das principais causas desse descompasso é a organização deficiente da força de trabalho. As empresas, geralmente, não dão a devida atenção ao fluxo de atividades e a forma como elas são distribuídas entre os colaboradores. É nesse processo que são criados mais cargos que o necessário, ou são contratadas mais pessoas do que a empresa realmente precisa. O resultado é aumento de custos e desperdício de dinheiro.

A forma mais adequada de ter uma equipe enxuta e produtiva, que faça com que o custo de salários se transforme em investimento com retorno, é a organização da força de trabalho com base em processos. A modelagem dos processos pode fundamentar a definição mais efetiva do que precisa ser feito, como e por quem, de maneira a potencializar a qualidade e a produtividade das pessoas. E quem deve se responsabilizar por essas definições são profissionais que compreendem o sistema organizacional.

A organização da força de trabalho com base em processos também possibilita a definição de indicadores, que permitem gerenciar o desempenho de cada colaborador. Este é outro ponto em que as empresas costumam ser muito deficientes. Historicamente há pessoas que entregam mais, outras que entregam menos e outras que não entregam. Ao não gerenciar os desempenhos das pessoas, as empresas pagam, sem saber se estão recebendo os serviços que contrataram de cada colaborador. O resultado disso é desperdício de dinheiro, com o agravante de desmotivar aqueles que realmente entregam e não são devidamente reconhecidos.

Promoções desnecessárias são outro fenômeno muito comum, que acaba custando caro. Elas ocorrem por pressão dos colaboradores por aumento de salário, ou por necessidade de reter um profissional que ameaça se demitir.

O profissional é promovido para cargos superiores e mais caros, mas continua executando as mesmas funções. A empresa paga mais pelo mesmo serviço.

Um outro paradoxo são os programas de bônus e remuneração variável. O estabelecimento equivocado de indicadores e metas, frequentemente faz com que as empresas paguem bônus, mesmo não tendo obtido os resultados planejados. Mais custos sem a contrapartida do benefício!

Em resumo, abordamos aqui 4 medidas de gestão de pessoas para melhorar as condições das empresas para enfrentar tempos difíceis, e valem também para tempos de calma. Se esses pontos forem devidamente tratados, muita economia poderá se materializar.

4 MEDIDAS

1. Organização eficiente da força de trabalho, baseada em processos: equipes mais enxutas e produtivas.
2. Gestão eficaz do desempenho das pessoas, para garantir que a empresa receba os serviços pelos quais está pagando.
3. Definição mais criteriosa das metas e indicadores que valerão remuneração variável ou bônus: relação ganha-ganha.
4. Políticas salariais e critérios de promoção bem definidos: as pessoas crescem, se a empresa cresce.

Denise Lustri, Diretora da Cohros – Soluções Integradas de Gestão de Empresas e Pessoas. Mestre em Administração pela FEA-USP. Docente nos cursos de MBA da FGV e Fundace-USP. Co-autora do Livro “Cargos, Carreiras e Remuneração”. Editora FGV.