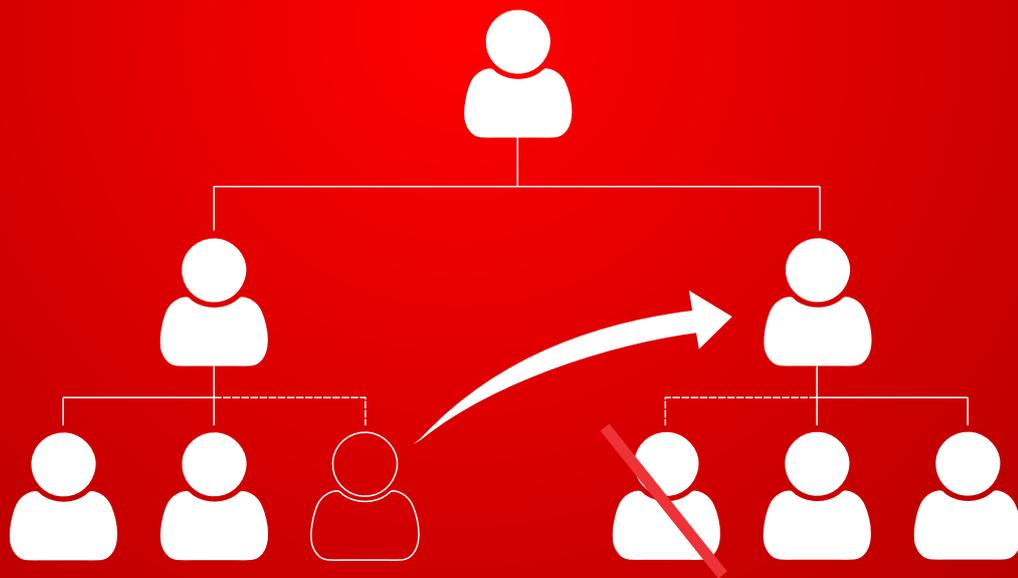


DIMENSIONAMENTO DO QUADRO DE PESSOAL



DIMENSIONAMENTO DO QUADRO DE PESSOAL

COMO AS EMPRESAS INCHAM SEU QUADRO DE PESSOAL?

Nos tempos de “vacas gordas” é comum as empresas sofrerem da Síndrome do Inchamento do quadro de pessoal. As vendas estão boas, os resultados estão aparecendo; logo, todos se sentem no direito de justificar aumento do quadro de pessoal, o que normalmente é aprovado pela direção. Nesta síndrome é dada pouca atenção ao denominador (custos). Logo eles crescem, muitas vezes sem controle. É a típica Gestão do Numerador – Ganho .

Por outro lado, pelo princípio da senóide, é comum a empresa sofrer algum tipo de redução de receitas, explicada por diversos motivos, e que impactam negativamente seus resultados em termos de lucro, retorno e fluxo caixa. Logo, há necessidade de reduzir custos, conhecida como Gestão do Denominador – Custos. Uma das alternativas é diminuir o quadro de pessoas, chamado de Síndrome do Emagrecimento que, nas maioria das vezes, é feito de forma linear reduzindo pessoas onde não deve e não reduzindo onde deve.

O QUE AS EMPRESAS NORMALMENTE FAZEM?

Preocupadas em equilibrar as contas, as empresas partem para a redução convencional de custos. Nesta Abordagem Convencional segue-se a lógica das coisas aceitando que o Dimensionamento do Quadro de Pessoal é influenciado pelas cinco principais variáveis: demanda de entrega, processo utilizado, tecnologia empregada, legislação trabalhista e pela visão estratégica. No caso de atividades operacionais repetitivas, determina-se o tempo padrão e, por conseguinte a necessidade de pessoas. No caso de atividades administrativas, o tamanho do quadro é feito pelo dimensionamento dos processos de trabalho (raras vezes) ou pela inferência dos gestores (maioria das vezes). Logo, reduz-se o quadro sem o uso de uma metodologia estruturada, a qual pode comprometer o trabalho e o resultado de algumas áreas, onde não precisariam ter redução; pelo contrário, mesmo em momentos de crise, talvez aumentar o seu efetivo.

QUAL A PROPOSTA DA BASSO'S & ASSOCIADOS?

Fazer um estudo completo e detalhado, apoiado pela metodologia científica, usando duas principais ferramentas de análise, uma focando no valor percebido e outra focando no trabalho necessário. Com isso é possível fazer um dimensionamento do quadro de pessoas e ou recursos, de forma justa, sem criar gerar sacrifícios de um lado e perdas de outro lado.



DIMENSIONAMENTO DO QUADRO DE PESSOAL

ABRANGÊNCIA DA ANÁLISE DE DIMENSIONAMENTO

MAIS E MELHORES ALTERNATIVAS PARA A REDUÇÃO

ABRANGÊNCIA DA ANÁLISE

ANÁLISE COM FOCO LIMITADO	NÚMERO DE PESSOAS
ANÁLISE COM FOCO MODESTO	CUSTO DAS PESSOAS
ANÁLISE COM FOCO AMPLIADO	CUSTO DOS PROCESSOS

EXEMPLO DO RESULTADO DE DIMENSIONAMENTO

Este exemplo didático, mostra o resultado final da aplicação da metodologia para o DIMENSIONAMENTO DO QUADRO DE PESSOAL para um determinado processo.

ÓTICA DO VALOR

HORAS DE REDUÇÃO

425 horas/mês (2,43 colaboradores)

ÓTICA DO TRABALHO

HORAS DE REDUÇÃO

562,86 horas/mês (3,22 colaboradores)

Devido à existência de variáveis não controláveis, lança-se, no primeiro momento, o desafio de reduzir 50% deste valor.



A **Ótica do Valor** ao avaliar as horas de redução não considera o trabalho que é feito nem os recursos utilizados ou necessários. Considera apenas o equilíbrio entre a Importância do Trabalho e as Horas Utilizadas.

Ao se fazer estas análises pode ser que, em algum processo, tenhamos aumento do quadro de pessoal.

A **Ótica do Trabalho** considera a demanda, a frequência, o tempo, o rendimento e outras variáveis relevantes presentes. No final, deve-se aprofundar na identificação das causas raízes das perdas e procurar removê-las.

ETAPAS DA METODOLOGIA PARA O DIMENSIONAMENTO

1 - DEFINIÇÃO DO ESCOPO	Nesta etapa será definido o escopo do Projeto, quanto ao trabalho a ser realizado, entregas e resultados esperados no final do mesmo.
2 - CONHECIMENTO DA EMPRESA	Nesta etapa a Consultoria tomará conhecimento da Empresa quanto a diretrizes estratégicas, processos de negócio, quadro de pessoal e estrutura de custos.
3 - ÓTICA DO VALOR	Nesta etapa a Consultoria fará um levantamento de dados e informações, de cunho administrativo e operacional, sob a ótica do valor percebido.
4 - ÓTICA DO TRABALHO	Nesta etapa a Consultoria fará um levantamento de dados e informações, de cunho administrativo e operacional, sob a ótica do trabalho necessário.
5 - VALIDAÇÃO DOS LEVANTAMENTOS	Nesta etapa a Empresa fará a validação, junto com a Consultoria, de todos os dados e informações obtidas e geradas durante os levantamentos realizados
6 - DIMENSIONAMENTO DE RECURSOS	Nesta etapa a Consultoria, de posse dos dados e informações validadas, fará o dimensionamento do quadro de pessoal, administrativo e operacional
7 - VALIDAÇÃO DO DIMENSIONAMENTO	Nesta etapa a Empresa fará a validação, junto com a Consultoria, de todos os dimensionamentos do quadro de pessoal realizados, fazendo ajustes onde necessário
8 - ANÁLISE DE RISCOS	Nesta etapa a Consultoria, junto com a Empresa, farão uma análise de riscos relativos ao novo dimensionamento do quadro de pessoal.
9 - PLANO DE AÇÃO	Nesta etapa a Consultoria elaborará um plano de ação robusto para a implantação bem sucedida do novo dimensionamento do quadro de pessoal
10 - IMPLANTAÇÃO DO DIMENSIONAMENTO	Nesta etapa a Empresa fará, se necessário com o apoio da Consultoria, a implantação do novo dimensionamento do quadro de pessoal aprovado.

ÁREAS E TEMAS DE COMPETÊNCIA

DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Estratégia
e Marketing

Gestão
Organizacional

Gestão da
Excelência

Processo
Decisório

Econômico e
Financeiro

Venda e
Suprimento

DESENVOLVIMENTO HUMANO

Comportamento
e Liderança

Trabalho em
Equipe

Comunicação
e Negociação

Gestão
Humana

QUALIDADE E PRODUTIVIDADE

Organização
do Ambiente

Qualidade
Total

Seis
Sigma

Qualidade
em Serviço

Solução de
Problema

Gestão
Enxuta

Produtividade
Total

Manutenção
Industrial

Logística e
Material

Tolerância
Geométrica

CERTIFICAÇÃO DE SISTEMA

Sistema da
Qualidade

Qualidade
Automotiva

Meio
Ambiente

Saúde e
Segurança

Responsabilidade
Social

Sistema
Integrado

Desenvolvimento
Sustentável

Tel.: (+55 11) 5584-7576 • Fax: (+55 11) 5584-7946

Av. Fagundes Filho, 145 - Conj. 27 - Saúde

CEP 04.304-010 - São Paulo - SP

E-mail: bassos@bassos.com.br