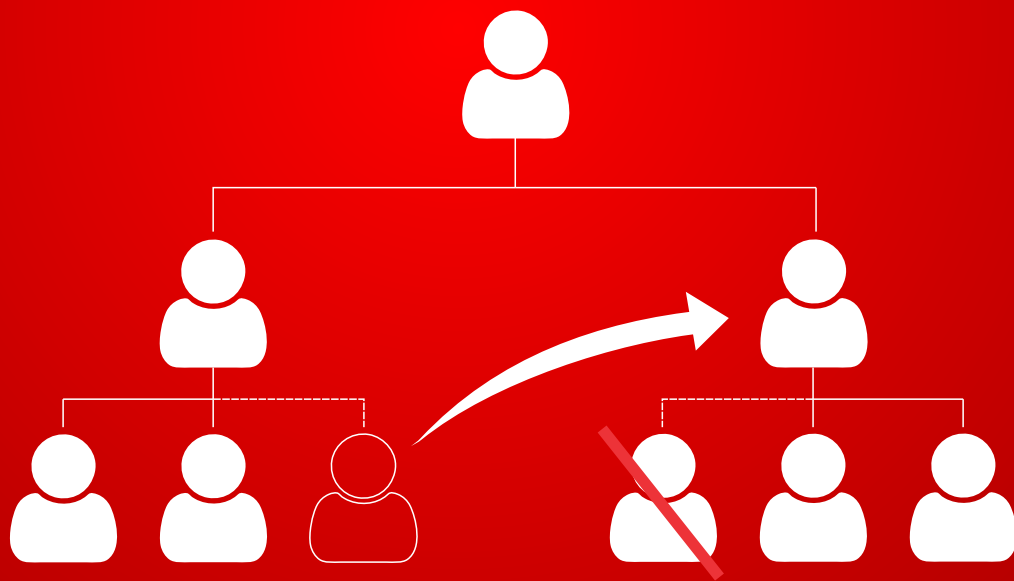


DIMENSIONAMENTO DO QUADRO DE PESSOAL



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