

OPINIÃO

## 'As fáceis decisões difíceis'

O mercado parece estar a iniciar uma descida, o lançamento de um importante produto parece não estar a responder como planeado, a estratégia fixada parece não estar a dar resultados e lá vem o director-geral, com ar constrangido, comunicar ao restante *management team* que 'teve de tomar uma decisão muito difícil e muito dolorosa': reduzir uma percentagem x dos postos de trabalho.

Este problema não é novo, só que agora a crise tornou-o mais actual, mediático e, conseqüentemente, mais visível. Na verdade, já na década de 1990, quando eu trabalhava na indústria farmacêutica, era uma prática recorrente. Ao primeiro sinal de crise, muitas vezes provocada por más decisões ou ausência delas, a primeira decisão era a redução de *headcount*.

Esta decisão é habitualmente envolvida num ambiente de dramatismo e noticiada como uma decisão muito penosa e para a qual não havia alternativas. Mas a verdade é que este tipo de decisões é, em muitos, a mais fácil de tomar. É muito mais fácil despedir umas dezenas de colaboradores do que conseguir novos produtos, aumentar as vendas noutros segmentos, ou mesmo reduzir alguns custos evitáveis ou bónus dos 'quadros'.

Quem me conhece sabe que sempre defendi que as empresas apenas devem ter ao seu serviço o número de trabalhadores absolutamente necessário e que devem manter um rigoroso controlo de todos os seus custos. Mas também defendo que as empresas devem ser justas e ter consciência social.

Justas significa que, para premiar e para punir o mérito e a responsabilidade, devem ser os critérios de selecção. Se, quando existem resultados, se premeia justamente a visão estratégica e a capacidade de decisão, então quando os resultados não estão de acordo com o planeado também quem deve, em primeira instância, ser penalizado, são os principais responsáveis pelas decisões que afectaram a evolução do negócio. Basta recordar o recente escândalo da AIG para constatar que esta não é a prática corrente.

Consciência social é uma das bases da tão propalada responsabilidade social. É estranho que empresas que gastam rios de dinheiro a criar uma imagem de boas cidadãs e de preocupação ecológica tomem com tanta facilidade a decisão de despedir os seus



José Bancaleiro  
Partner da Boyden

'As empresas que vendem lenços e pensam que a solução para os problemas está dentro delas têm uma visão de longo prazo'

trabalhadores. A responsabilidade social começa dentro de casa.

Akio Morita, o fundador da Sony, dizia, há já alguns anos, que «não tinha trabalhadores a mais, tinha era negócio a menos». E este deve ser mote. Não defendo que, em momentos de redução comprovada do negócio, não se possa despedir colaboradores. Defendo sim que, antes de o fazer, as empresas devem esgotar todas as alternativas (especialmente aumentar o valor para os clientes e crescer o negócio) que evitem a extinção de postos de trabalho necessários, até porque acredito que o principal factor diferenciador das empresas são as suas pessoas e, na maioria dos casos, prescindir delas é deitar fora talento e conhecimento que não só pode fazer falta mais tarde, como deteriora a imagem (marca) de empregador interna e externamente.

Costumo dizer que há dois tipos de empresas. As que choram e... as que vendem lenços. As que choram, perante uma 'dificuldade' culpam a crise, os clientes, a concorrência... enfim tudo menos elas mesmas. Habitualmente estas organizações continuam a fazer o mesmo que faziam antes e... a esperar que os resultados sejam diferentes. São elas que tomam as tais decisões fáceis (a que chamam difíceis), i.e., despedem as suas pessoas

As empresas que vendem lenços pensam que a solução para os seus problemas está dentro delas, têm uma visão de longo prazo, investem (tempo, dinheiro e emoção) nas suas pessoas e implementam estratégias diferenciadoras. Estas sim tomam decisões difíceis.