

## **Banco de Férias: uma inovação em gestão para momentos de crise**

*Antonio Carlos Teixeira Álvares\**

A crise econômica mundial levou algumas empresas a promover, no primeiro semestre de 2009, demissões em massa, eliminando de 5% a 10% de seus quadros de funcionários. Tal procedimento costuma ser, na maioria das vezes, um grande equívoco. Demissões em massa aniquilam a auto-estima dos funcionários e comprometem seriamente o clima organizacional. E uma queda significativa no clima interno nunca pode ser menosprezada.

Demissões custam caro no Brasil – o equivalente a seis meses de salários. Portanto, se nesse período houver recuperação da demanda a empresa ficará no pior dos mundos, terá pago indenizações desnecessárias, não contará com pessoal treinado e ainda terá que competir no mercado por novas contratações. Ao argumento de que o corte de parte do pessoal era necessário para salvar o todo, cabe questionar se não existiriam melhores alternativas para a redução de custo de pessoal. Na condição de CEO de uma indústria metalúrgica com 900 funcionários que promove, há mais de 20 anos, uma política de relação de emprego de longo prazo, ousamos sugerir alguns outros caminhos.

A redução de jornada de trabalho e de salários é uma positiva, porém dolorosa, alternativa. Se desemprego for definido como ausência de trabalho e de remuneração, a redução de jornada poderia ser entendida como um desemprego parcial de todos os funcionários. Claro, existe a vantagem de não promover a insegurança interna, como ocorre no caso de demissões em massa, mas a esse deve ser o penúltimo recurso - o último seria a demissão.

Utilizar as férias de forma inteligente é, provavelmente, a melhor saída para as empresas e, em períodos de crise, elas o fazem, inclusive, na forma de férias coletivas. Entretanto, tem passado despercebido o fato de que a legislação não proíbe a antecipação do descanso remunerado. Assim, no limite, as companhias poderiam dar férias sacando-as contra períodos futuros e implantando um mecanismo de contabilização que, em nossa empresa, chamamos de “Banco de Férias”. Basta um acordo com o sindicato dos trabalhadores para eliminar o risco trabalhista, que na prática só existe se a empresa demitir o funcionário que tiver recebido férias por antecipação.

Em condições normais uma organização costuma ter um estoque de férias provisionadas equivalente a um mês de salários e encargos. Esse estoque seria suficiente para manter 10% de todo o pessoal fora da empresa por cerca de um ano. Uma política de antecipação de férias de até mais um ano permitiria elevar esse número para 20%. Assim, quando uma empresa anuncia a demissão de 5% de seu quadro de pessoal para se defender da crise, é razoável imaginar que esteja aproveitando a situação para corrigir contratações motivadas por uma expectativa de crescimento da demanda que, ao não se concretizar, provocou excesso estrutural de empregados.

Por outro lado, a empresa que não está inflada e, mesmo assim, acredita ser necessário um corte em massa de 5 a 10% do pessoal, pode estar cometendo um erro de gestão. Existe um *turnover* anual que ocorre mesmo que a empresa adote uma política de relação de emprego de longo prazo. Causas como aposentadorias e demissões espontâneas de

funcionários indicam que a saída mínima de pessoal é de pelo menos 5%, não raro, 10% ao ano. Portanto, a interrupção de novas contratações garantiria o ajuste no decorrer de um ano, enquanto a antecipação de férias permitiria o corte das despesas e de custos de pessoal. Caso a crise dure mais do que esse prazo, o recurso da redução de jornada e de salários poderia então ser acionado, postergando-se a demissão em massa.

Nossa experiência indica que medidas alternativas como o “Banco de Férias”, a suspensão de novas contratações e, por último, a redução da jornada, permitem um grande ganho de tempo, sem comprometer a saúde financeira da empresa. A trajetória brasileira mostra que, nesse prazo, a conjuntura econômica se modifica.

Na crise ocorrida no primeiro semestre de 2009, adotamos o Banco de Férias e o quadro de pessoal permaneceu intacto. Com a forte recuperação econômica a empresa está colhendo, no segundo semestre de 2009, resultados copiosos, pois absolutamente todos os funcionários, inclusive a reserva técnica de férias, estão produzindo em ritmo intenso, sem necessidade de horas extras e de novas contratações.

Não ser uma empresa que contrata e demite ao sabor do mercado, mantendo com os colaboradores uma relação de parceria de longo prazo tem sido a nossa postura. Tem dado muito certo nesses últimos vinte anos.

\* **Antonio Carlos Teixeira Álvares** é CEO da Brasilata e professor da FGV/EAESP.