This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2026/02/01/decision-variance-and-the-mispricing-of-labor-cost/.

Variação de Decisão e a Má Precificação do Custo de Mão de Obra

Heather Grizzle · February 1, 2026

Os cortes de pessoal reduzem o custo laboral visível. O custo oculto das decisões inconsistentes dos supervisores alimenta tanto a rotatividade de pessoal como a exposição jurídica.

Conteúdo

1. Localizar o Gerador
2. A Implicação para a Redução do Quadro de Pessoal
3. A Automação Agrava o Problema
4. O Trabalho Corretivo
5. O Que Pode Ser Afirmado com Honestidade
6. Eficiência, Devidamente Definida

A intervenção padrão de eficiência reduz o quadro de pessoal, e fá-lo por uma razão que pouco tem a ver com estratégia. O quadro de pessoal é a parte do custo de mão de obra que o sistema contabilístico consegue efetivamente ver. Salários, benefícios, horas extraordinárias, despesas com agências e indemnizações por despedimento resolvem-se todos em rubricas que uma função financeira pode modelar, prever e cortar. Os custos gerados pela tomada de decisões inconsistente dentro da força de trabalho não surgem em lado nenhum como categoria própria. Eles manifestam-se mais tarde e de forma desagregada, como contratações de substituição, atraso no preenchimento de vagas, horas extraordinárias absorvidas pelos funcionários que permaneceram, gestão de reclamações, tempo de assessoria jurídica, acordos e a produtividade que um novo contratado ainda não alcançou. Uma organização que corta a rubrica visível deixando intacto o gerador subjacente regista uma poupança no período corrente e paga por ela nos períodos seguintes. Isto não é uma falha de disciplina de gestão, e tratá-la como tal tem produzido bastantes conselhos inúteis. É um problema de medi-

ção, e repete-se em todos os setores porque é o sistema de medição, e não a equipa de gestão, que o produz.

Localizar o Gerador

The generator is worth locating precisely. In most organizations, the highest volume of consequential employment decisions is made not by executives or by human resources but by first-line supervisors: who is scheduled and when, whose absence is treated as excused, which performance problem is coached and which is documented, which documented problem escalates, who is told about the opening on the next shift. These decisions are rarely governed by an instrument. They are governed by an individual supervisor′s judgment, tenure, risk tolerance, workload on the day, and relationship with the particular employee in front of them. Across a population of supervisors, the aggregate result is variance. That variance has two distinct outputs, and in nearly every organization those two outputs are assigned to different departments, reported through different channels, and carried on different budgets.

O Resultado Operacional

O primeiro resultado é operacional. A supervisão inconsistente está entre as conclusões mais sólidas na literatura sobre retenção como fator impulsionador da saída voluntária, e a saída voluntária é o que se converte em carga de requisições, duração de vagas, dependência de horas extraordinárias entre o pessoal restante e o intervalo até que um substituto atinja produtividade plena. É nesse intervalo que reside a maior parte do dinheiro real, e é o número que as organizações têm menos probabilidade de medir, porque, ao contrário do custo por contratação, não resulta automaticamente de um sistema de acompanhamento de candidaturas.

O Resultado Legal

O segundo resultado é legal, e trata-se do mesmo fenómeno visto de um ângulo diferente. O núcleo probatório de uma queixa de tratamento diferenciado é a prova comparativa: o funcionário que foi despedido por uma conduta pela qual um colega em situação semelhante recebeu apenas coaching, a adaptação que foi concedida num turno e recusada noutro, a conversa sobre promoção que ocorreu para uma pessoa e não para a outra. A inconsistência não é apenas um fator que contribui para essa exposição. É a exposição em si. O que isto significa, e o ponto merece ser sublinhado porque é sistematicamente ignorado, é que uma única condição subjacente dentro da organi-

zação está a gerar tanto o custo de retenção como o risco de litígio, sendo registada em dois locais separados e corretamente avaliada em nenhum deles. Nenhum dos responsáveis vê a quantidade total. As operações veem rotatividade que atribuem ao mercado de trabalho. A conformidade vê queixas que atribui a maus elementos. A correção que resolveria ambos tem um retorno dividido entre dois centros de custo, o que é uma forma fiável de garantir que ninguém o financia.

A Implicação para a Redução do Quadro de Pessoal

Uma única condição subjacente está a gerar tanto o custo de retenção como o risco de litígio, sendo registada em dois locais separados e corretamente avaliada em nenhum deles.

Isto tem uma implicação específica e incómoda para a redução do quadro de pessoal enquanto estratégia de eficiência. Reduzir o pessoal de supervisão ou administrativo num ambiente de decisão de elevada variância alarga o âmbito de controlo, comprime o tempo disponível por decisão e degrada a qualidade da documentação contemporânea, que é a única defesa duradoura contra um argumento comparativo. O raciocínio aqui é direto, embora deva ser identificado como raciocínio e não como uma conclusão empírica estabelecida, porque os trabalhos publicados que isolam os efeitos sobre a qualidade da decisão das muitas outras consequências de uma redução de efetivos são escassos. Dito de forma conservadora: um programa de eficiência executado sem atenção à estrutura de decisão não é, no mínimo, neutro em relação ao gerador do custo que pretende reduzir, e existe um mecanismo plausível pelo qual torna o gerador pior.

A Automação Agrava o Problema

The introduction of automated tools into this environment compounds the problem rather than resolving it, which runs against how these tools are typically sold. A system configured against an organization's historical decisions inherits the variance in those decisions as a pattern and then applies that pattern at a rate and consistency no individual supervisor could achieve, which is not the same thing as applying it correctly. More consequentially, the character of the record changes. A supervisor who

makes an inconsistent decision leaves behind a human account that can be examined, tested, and if necessary corrected. A configured system leaves an output. Where the vendor treats the configuration as proprietary, the employer may find that it cannot reconstruct the basis for a decision it is nonetheless required to defend. The sequencing matters and it is not negotiable: decisions have to be standardized before they are automated, because automating an ungoverned decision does not govern it. It scales it and removes the interrogable account that would have explained it.

> **SEQUENCIAÇÃO**
>
> As decisões têm de ser padronizadas antes de serem automatizadas, porque automatizar uma decisão não regulada não a regula.

O Trabalho Corretivo

O trabalho corretivo não é glamoroso e é largamente processual. Começa por identificar os pontos de decisão que acarretam tanto custo operacional como exposição legal, o que na maioria das organizações constitui uma lista curta e não exaustiva. Requer formular os critérios dessas decisões numa linguagem que um supervisor possa aplicar sob pressão de tempo, exigir um registo contemporâneo e, de forma crucial, medir a variância entre supervisores como um indicador operacional permanente, em vez de a descobrir durante uma auditoria de conformidade ou um depoimento. Requer saber quais as funções cuja instabilidade interromperia a produção ou a entrega ao cliente, e tratar essas funções como um problema de continuidade e não de recrutamento. E requer avaliar o custo da exposição, que é o passo que a maioria das organizações ignora, porque um risco não avaliado não consegue competir por capital contra um risco avaliado.

O Que Pode Ser Afirmado com Honestidade

Uma nota sobre o que pode ser afirmado com honestidade acerca deste trabalho. As evidências públicas não sustentam valores precisos de poupança, e fornecedores que citam uma percentagem de retorno fixa sobre a padronização da força de trabalho devem ser vistos com desconfiança, uma vez que o contrafactual subjacente quase nunca é observável. O que pode ser defendido é algo direcional e estrutural: os custos aqui descritos são reais, não são atualmente medidos na maioria das organizações, parti-

lham um gerador comum e não são resolvidos pela intervenção mais comummente utilizada contra eles. Trata-se de uma afirmação mais modesta do que a que o mercado normalmente faz, e consideravelmente mais sólida.

Eficiência, Devidamente Definida

A eficiência, devidamente definida, não é redução. É previsibilidade, na despesa com mão de obra, no tempo até à produtividade, na continuidade das funções críticas e na defensabilidade das decisões que produzem estas três coisas. Os sistemas de gestão de pessoal que entregam isso estão a funcionar como infraestrutura. A maioria não foi construída dessa forma, e a razão raramente é que as pessoas lá dentro não trabalham o suficiente.

> **TIPS**
>
> Know something about a sign language AI system that the public should know? Send it to tips@novaracg.com. Every tip is read by me and kept confidential. If you work in the UK, writing to us is not by itself a protected disclosure under the Public Interest Disclosure Act 1998, so before you share employer information, check your options with Protect (protect-advice.org.uk), the free whistleblowing advice line.

Como citar

Grizzle, H. M. (2026, February 1). Variação de Decisão e a Má Precificação do Custo de Mão de Obra. Novara Consulting Group. https://www.novaracg.com/pt/2026/02/01/decision-variance-and-the-mispricing-of-labor-cost/