

EM TEMPOS DE CRISE, COMO A GESTÃO DE PESSOAS PODE IMPEDIR OU DIMINUIR DEMISSÕES?

Joaquim Carlos Lourenço

carlosadm2006@gmail.com

Rejane de Fátima Victor Vasconcelos

rejanevictor@hotmail.com

Universidade Federal de Campina Grande

Resumo

O presente estudo teve como objetivo mostrar um breve resumo dos efeitos da crise financeira internacional e como a gestão de pessoas pode impedir ou diminuir as demissões. Em tempos de crise, as empresas para cortar custos demitem seus funcionários. A crise financeira iniciada em 2009 nos Estados Unidos já quebrou bancos, fechou grandes empresas, e, por conseguinte, muitos postos de trabalho. De 2009 aos dias atuais milhões de pessoas já perderam seu emprego, nos EUA, Europa e diversos países contaminados pela crise. Não obstante, a opção por demissões deve ser considerada só como uma das últimas opções, já que recontratar é mais caro. Nesse cenário, algumas das alternativas adotadas pelas empresas têm sido qualificar seus funcionários, negociar a redução de salários com a jornada de trabalho, entre outros.

Palavras-chave: crise financeira, empresas, demissões, gestão de pessoas.

Abstract

The present study aimed to show a brief summary of the effects of the international financial crisis and how people management can prevent or reduce layoffs. In times of crisis, companies cut costs to dismiss employees. The financial crisis started in 2009 in the United States has broken banks, large businesses closed, and therefore many jobs. From 2009 to today millions have lost their jobs in the U.S., Europe and several countries contaminated by the crisis. Nevertheless, the choice of firing should be considered only as one of the last options, since rehire is more expensive. In this scenario, some of the alternatives have been adopted by companies qualify their employees negotiate wages with the reduction of working hours, among others.

Keywords: financial crisis, companies, layoffs, people management.

Introdução

As pessoas e/ou o capital intelectual são chave do sucesso ou do fracasso das estratégias inovadoras de uma organização. Se os processos e a tecnologia são necessários para transformar uma empresa, é importante também lembrar que são as pessoas que dão vida a esses aspectos. Pessoas são capazes de conduzir a empresa a seus objetivos estratégicos, gerando mudanças, riqueza e valor. Assim como as pessoas, as situações de trabalho diferem de uma empresa para outra, de um país para outro, e, por isso, precisamos estar atentos as atuais convergências do mercado (AZEVEDO, 2005).

Desde a primeira década do século XXI, as empresas estão passando por grandes desafios como, por exemplo, a globalização econômica, a evolução dos meios de comunicações, o desenvolvimento tecnológico, a competitividade mais acirrada, e por último a crise financeira que atingiu a economia mundial. Neste ambiente competitivo irão sobreviver apenas as empresas que tiverem a capacidade de se antecipar e adaptar-se às mudanças e, nesse sentido, as pessoas exercem contribuição determinante, uma vez que o conhecimento representa a base para a sobrevivência das empresas.

É por esta razão que atualmente, mesmo com a crise, algumas organizações estão tentando manter seu capital intelectual, apesar das demissões em massas, as pessoas são vistas como a única verdadeira vantagem competitiva sustentável para as empresas. A crise financeira iniciada em 2009 nos Estados Unidos quebrou bancos, fechou grandes empresas, e, por conseguinte, muitos postos de trabalho. De 2009 aos dias atuais milhões de pessoas já perderam seu emprego, nos EUA, Europa e diversos países contaminados pela crise.

Em toda a Europa, os números são assustadores. Milhões estão sem trabalho. As economias estão parando. As medidas de austeridade impostas pelos governos da zona do euro sufocam a produção, a indústria, os serviços. E assim, as economias não crescem. Logo, são os trabalhadores as grandes vítimas da crise européia. Ao todo, 17 milhões de pessoas estão desempregadas na Zona do Euro. É como se a população inteira da Holanda não tivesse trabalho. É o maior índice europeu dos últimos 15 anos, só registrado em 1997.

Na França, o índice de desemprego atinge mais de 8% da população, em meio a uma alta de demissões em massa em diversas empresas. Nos Estados Unidos, a taxa de desemprego caiu de 8,3% para 8,1% em agosto. De acordo com o departamento do trabalho, a taxa caiu porque mais pessoas desistiram de procurar emprego. Enquanto isso, empresas e instituições financeiras continuam demitindo, essa semana (23 a 29/09/2012) o jornal americano The Wall Street Journal informou que o Bank of America Merrill Lynch (BofA) deve demitir 16.000 pessoas até dezembro.

A RIM também prever 7 mil trabalhadores a menos, em função do agravamento da crise na zona do euro. A notícia é a mais recente de uma leva de empresas e instituições financeiras que planejam enxugar milhares de vagas nos próximos meses. Nesse ambiente de incertezas, é imperativa a seguinte pergunta: **como a gestão de pessoas pode impedir ou diminuir demissões em tempos de crise?**

Segundo Chelotti (2009) cabe aos profissionais da área de gestão de pessoas um papel destacado na construção e implementação de soluções para ajudar a superar os obstáculos trazidos pela desaceleração econômica. Para isso, enfatiza Chelotti, é necessária a adoção de modelos de gestão baseados na sustentabilidade, na liderança responsável e na inovação.

Ainda segundo Chelotti, a crise está evidenciando que as empresas que têm uma gestão de pessoas eficaz podem sair na frente em termos competitivos, pois estão preparadas para as mudanças, até mesmo aquelas mais bruscas, que exigem ajustes repentinos. Não obstante, a rapidez com que a crise está atingindo as empresas impõe medidas eficazes para o enfrentamento da crise financeira internacional.

Crise financeira internacional

A crise financeira internacional que teve início nos Estados Unidos em 2009, com o estouro da bolha do setor imobiliário americano, já afetou muitos países, principalmente da União Européia. Na Europa, a Espanha tem o pior quadro, praticamente um quarto da população está fora do mercado de trabalho. E a situação é ainda mais dramática entre os jovens: a metade não consegue arranjar emprego. Em seguida, vem a Grécia, onde mais de um quinto da população continua em busca de trabalho. Portugal, Itália e França também vêm sofrendo com os efeitos da crise.

Em meio ao rigor das reformas econômicas, poucos países saem ilesos. A Alemanha, o país mais rico da Europa, tem uma das taxas de desemprego mais baixas. A previsão dos economistas é de que a situação continue piorando no bloco, e o desemprego atinja os 11%. As repercussões amargas vêm de líderes políticos e sindicais, que afirmaram que a política econômica conservadora da Europa não funciona e que os objetivos financeiros dos 17 países do Euro são irrealistas e incompatíveis com o desenvolvimento (SCAMPARINI, 2012).

Nessa perspectiva, alguns dos maiores bancos do mundo e grandes empresas, pressionados pelo agravamento da crise na Europa e pela economia americana, que ainda patina, devem recorrer a demissões para reequilibrar as contas. Até mesmo nos países não afetados diretamente pela crise, os seus efeitos já começaram a ser sentidos, isto porque as demissões estão ocorrendo em diversas unidades de bancos e companhias instalados em diferentes países (Tabela 1).

Tabela 1: Empresas que já demitiram ou vão demitir

Empresa	País	Corte de vaga
Bank of America	EUA	16.000
Deutsche Bank	Alemanha	1.900
Credit Suisse	Em todo o mundo	3.500
Royal Bank of Scotland	Reino Unido	*36.000
Citigroup	Estados Unidos	1.200
Lexmark	Filipinas	1.700
Motorola Mobility	Em todo o mundo	4.000
Siemens	Em todo o mundo	10.000
Sony	Suécia	1.000
General Motors	Brasil	2.000

Fonte: Adaptado de exame.com (2012)

Desde o início da crise, o Bank of America já eliminou um total de 30.000 vagas, só neste ano, o corte foi de 16.000 vagas. Com o fechamento desses postos de trabalho, o BofA espera economizar 5 bilhões de dólares por ano. Uma segunda rodada de ajustes está prevista para ser concluída em 2015, com uma economia adicional de 3 bilhões de dólares. O maior banco alemão, o Deutsche Bank, também vai demitir 1.900 funcionários, dos quais, 1.500 na área de banco de investimentos. Outros cortes devem afetar as operações do banco fora da Alemanha.

As demissões devem render uma economia anual de 350 milhões de euros, segundo o banco. Para reequilibrar as contas, o Deutsche espera cortar um total de 3 bilhões de euros em despesas.

Na outra ponta, o Credit Suisse vai cortar 3.500 vagas em todo o mundo até 2013, com uma economia estimada de 2,1 bilhões de dólares por ano. O Royal Bank of Scotland (RBS) já cortou 36.000 vagas, Desde que o banco foi resgatado pelo governo britânico em 2008. No Citigroup, terceiro maior banco dos Estados Unidos já foi anunciado 1.200 cortes, e ainda este ano o banco pretende cortar 350 pessoas de sua área de securitização, incluindo também o banco de investimento.

Grandes empresas como a Lexmark, Siemens, Motorola, Sony e General Motors também anunciaram demissões. A Lexmark anunciou que vai parar de produzir impressoras a jato de tinta, e essa decisão implica no fechamento da unidade da companhia nas Filipinas e, conseqüentemente, na demissão de pelo menos 1.700 pessoas nos próximos três anos. As demissões representam 13% da força de trabalho total que a empresa tem atualmente e pode gerar uma economia de 95 milhões de dólares por ano segundo a companhia.

Na Siemens, as demissões podem chegar a 10.000 pessoas nos próximos anos, o que representa 2,4% da força de trabalho total da companhia. Atualmente, a empresa emprega cerca de 410.000 pessoas, sendo que 30% desse montante estão concentrados na Alemanha. A companhia é uma das maiores empregadoras do país germânico. Já a Motorola Mobility, comprada pelo Google em 2011, anunciou que vai cortar em todo o mundo 4.000 postos de trabalho nos próximos anos, inclusive no Brasil.

A Sony planeja dispensar quase 15% nos próximos dois anos dos seus funcionários que trabalham no braço de celulares da companhia, o montante representa cerca de 1.000 demissões. Os cortes têm como finalidade a redução de custos. Por esse motivo a sede do negócio será transferida de Lund, na Suécia, para Tóquio, onde ficam os escritórios da companhia. No Brasil, devido a mudanças no portfólio de seus produtos e o encerramento de algumas linhas de automóveis, a General Motors pode demitir cerca de 2.000 pessoas na unidade de São José dos Campos - SP.

A companhia já afastou 940 trabalhadores, que continuarão recebendo salários até 30 de novembro, mas passarão a fazer cursos de qualificação para se realocarem no mercado (EXAME.COM, 2012). Para tentar manter os postos de trabalho da unidade, o governador Geraldo Alckmin, Sindicato dos Metalúrgicos e Ministério do Trabalho e Emprego negociam a manutenção da produção da unidade. Pelo que foi acertado, até 30 de novembro a produção do Classic será mantida na unidade, garantindo o emprego de 900 trabalhadores. No entanto, a companhia abrirá ainda este ano um programa de demissão voluntária para tentar diminuir o excedente de mão de obra nas fábricas.

O que fazer para escapar das demissões?

Em meio a esses cortes de postos de trabalho, como e/ou o que o trabalhador pode fazer para manter o emprego? De acordo com Juliboni (2009) atitudes simples podem impedir que você perca o emprego, mesmo quando a situação já parece perdida. E se você percebeu que seu emprego corre perigo, a coisa mais importante no primeiro momento é não perder a calma - as companhias detestam funcionários descontrolados.

Depois, lembre-se que, por mais difícil que seja a situação, algumas atitudes podem livrá-lo do corte. Os especialistas são unânimes em dizer que o primeiro passo para escapar do facão é fazer uma autoanálise honesta. Depois, adotar uma postura pró-ativa e colaborativa. Nesse sentido, segundo o autor, seis medidas podem ser adotadas, como:

1) Avalie-se: pergunte-se se você está alinhando aos objetivos da empresa, se concorda com a missão dela e compreende realmente sua cultura e o que seus líderes esperam de você. Se a empresa contar com um sistema formal de avaliação de desempenho, procure ter uma conversa franca com seus superiores. Se não, uma avaliação informal já será de grande ajuda. "Um equívoco de autoavaliação é o primeiro sinal de que você não está alinhado com a empresa".

2) Mostre disposição para mudar: deixe claro que você está disposto a assumir novos desafios e a adquirir competências que ainda não possui, mesmo que elas pertençam a áreas paralelas à sua atividade principal. Em um mundo que muda cada vez mais rápido, deixar de evoluir é um caminho certo para o escanteio.

3) Apresente resultados de curto prazo: não basta se comprometer com a mudança; é preciso também sinalizar que você está trabalhando por isso. Escolha metas rápidas e simples de serem cumpridas - pode ser até mesmo aquele diploma de fluência em inglês que você vem adiando há anos. Respostas rápidas lhe darão tempo para um realinhamento mais profundo com os novos tempos da empresa.

4) Reconquiste a confiança de seus liderados: um líder desprestigiado é um líder morto. Resgatar a empolgação da equipe é fundamental para a sobrevivência de qualquer gestor. Dê abertura para que se manifestem, converse com clareza, acate as propostas pertinentes, festeje e reparta os resultados, mostre que vencer os desafios será positivo para todos - e não apenas para o seu bônus de fim de ano. "Não adianta apresentar resultados apenas com números; é preciso passar tranquilidade e resgatar o apoio da equipe".

5) Traga novas ideias: isso é fundamental para as empresas de hoje. Foi-se o tempo em que as pessoas precisavam se preocupar apenas com suas tarefas. Cada vez mais, as companhias buscam quem possui visão empresarial, e se compromete com o negócio como se fosse seu próprio dono. "As empresas querem pessoas que vão buscar novas oportunidades, que pedem trabalho e não ficam se escondendo".

6) Seja pró-ativo: quem compreende o que a empresa necessita não fica de braços cruzados. Tome a iniciativa. Faça antes que alguém lhe peça. Em tempos de crise, os líderes fogem de quem lhes traz problemas e valorizam quem lhes aparece com soluções. "Reagir nunca é a postura mais adequada. As pessoas só reagem quando as coisas vão mal; é preciso sair na frente".

Juliboni (2009) ressalta que não há nada de mágico no receituário dos gestores de recursos humanos para escapar de cortes e ser percebido como parte da equipe que vai resolver o problema - e não aquele que está contribuindo para agravá-lo, seja por inoperância, falta de qualificações ou resistência à mudança. Mas a rapidez com que a crise está atingindo as empresas impõe um novo ritmo àqueles que desejam, realmente, jogar a favor de suas empresas e, por tabela, de suas próprias carreiras. Mesmo quem não se sente ameaçado neste instante pode ver a cadeira balançar em breve.

Alternativas à demissão

Com o agravamento da crise, todos os gestores estão buscando alternativas para não terem suas empresas severamente afetadas pelo “estado de crise” que os negócios devem atravessar. Uma das soluções mais implementadas são os cortes de pessoal. Algumas empresas iniciaram o processo dando férias, outras ofereceram planos de demissão voluntária, e outras já vêm demitindo desde 2009, para reduzir custos.

Todavia, essa medida não pode ser aplicada nas empresas que já atuavam com custos reduzidos, a solução agora é ser criativo, identificando alternativas para manter a empresa operando com lucratividade, mesmo que para isso tenha que quebrar paradigmas e começar a atuar de forma diferente, afinal de contas o objetivo da lucratividade só pode ser atingido se a empresa puder produzir algo que alguém ainda precise.

Do mesmo modo, se uma empresa vendia máquinas e com a crise os clientes não devem investir mais nos próximos meses, o negócio pode ser prestar serviço de manutenção; desta forma a equipe será mantida ativa, o contato com os clientes continuará, e as oportunidades de voltar a vender serão mais facilmente identificáveis. Ser criativo é estar disposto a quebrar paradigmas e deve ser o foco das empresas, sendo assim, os recursos humanos continuam a ser necessários, pois são as pessoas que podem agregar criatividade e se dispor a quebrar paradigmas.

A opção por demissões deve ser considerada só como uma das últimas opções, e deve estar atrelada a eliminar pessoal que já não vinha sendo adequado às necessidades da empresa, ou que com as novas metas deixam de ser necessárias. Quando a crise acabar as pessoas voltam a ser necessárias e o custo para contratar novos e treinar pode implicar em custos que inviabilizem a empresa.

Empresas como a Camaq, voltada ao setor de caldeiraria, Dedini e TGM, fabricante de turbinas estão procurando qualificar seus funcionários em vez de partir para demissões. “São empresas que estão fazendo de tudo para manter os postos de trabalho. Ou seja, em vez de demitir ou dar férias coletivas, há empresas que estão encaminhando funcionários a cursos de aperfeiçoamento profissional, com palestras sobre administração, segurança e processos industriais.

A conclusão de que é melhor qualificar do que demitir surgiu quando as sucessivas crises econômicas dos anos 80 e 90 deixaram um saldo doloroso nas empresas em termos de perda de pessoal altamente qualificado devido aos cortes em massa. Já nessa última crise, as empresas concluíram que perder parte de seus bons profissionais era mais prejudicial para elas que haviam investido pesado em treinamento (CÂNDIDO, 2009).

Além destas, uma alternativa ao processo de demissões é a negociação da redução de salários com a respectiva redução da jornada de trabalho. Inicialmente devemos frisar que tal medida é legal, estando prevista na nossa Constituição Federal de 1988, no seu artigo 7º, inciso VI. No entanto, a redução de salários em uma empresa no Brasil somente poderá ser implantada mediante negociação com o Sindicato que represente os empregados de tal empresa, e isto mediante a comprovação das dificuldades pelas quais tal empresa passa. Note-se que a redução de salários deverá ser

acompanhada da respectiva redução de jornada de trabalho na mesma proporção, sendo está limitada a 25%.

Para Carvalho (2012) se as demissões forem inevitáveis, vale a pena investir em planejamento para fazer o desligamento utilizando práticas respeitadas, que reconheçam a contribuição do antigo funcionário e o auxiliem a se recolocar no mercado. A forma como se trata quem sai da empresa modela a percepção de quem fica.

Diante de um cenário de incertezas, é preciso saber usar o bom senso para separar o que é reflexo da ansiedade e do medo, daquilo que é fruto das condições econômicas. Ao olhar para a crise que assola o mundo, devemos ter o cuidado de entender, prever e nos preparar para enfrentar seus impactos em nossa economia. Em momentos como esse ensinam, além de grandes desafios, grandes oportunidades para a gestão de pessoas mostrar-se cada vez mais como um parceiro estratégico dos negócios (CARVALHO, 2012).

Embora esteja ocorrendo demissões, à função da gestão de pessoas nesse momento é investir em soluções criativas, que minimizem os desligamentos. Ao mesmo tempo, deve buscar todas as formas de contribuir para o resultado do negócio, ampliando vendas, cortando despesas ou custos, adiando projetos que são importantes, mas não críticos, ou mesmo mantendo o astral da companhia num momento adverso devido à crise que se está enfrentando. Ser parceiro do negócio é, principalmente, contribuir nos momentos mais críticos e necessários.

O desafio do gestor será manter a equipe motivada e o clima organizacional, uma vez que em períodos de incertezas muitas pessoas tendem a ficar tão preocupadas que podem afetar o moral da equipe. E ter um ambiente negativo, ou mais preocupante do que a própria situação, pode comprometer os resultados da empresa. Por isso, o líder precisa comunicar sempre suas decisões de forma clara e objetiva a todos os funcionários. A missão de demitir um profissional não é fácil. Trata-se de um assunto bastante traumático, tanto que o gestor de pessoas precisa mostrar maturidade e deixar claro o propósito da empresa com as demissões, bem como quais foram os critérios utilizados na demissão.

Estamos, assim, lidando com um tema bastante delicado. Nesta perspectiva, a gestão de pessoas deve evitar ao máximo as tensões. De qualquer forma, ocorrendo demissões, atenção especial deve ser dada aos trabalhadores. Assim como também, o dirigente precisa usar o coração explicando o processo para todos, criando um diálogo "olho no olho". Além de ter muita coragem para assumir que essa decisão foi à correta e, ao mesmo tempo, mostrar persistência e habilidade para enfrentar as turbulências.

Conclusões

Em meio a tantas incertezas, falências de grandes empresas, e, por conseguinte, a demissão de muitos trabalhadores, cabe a gestão de pessoas amortecer os impactos psicológicos causados nos trabalhadores, pois é normal, os funcionários fiquem inseguros com tantas demissões, principalmente porque não afeta somente esse colaborador em si, mas toda sua família. Por isso, o gestor deve manter a equipe motivada e apresentar alternativas a serem tomadas a fim de se evitar as demissões.

Além disso, as ações de gestão da crise têm que ser tomadas com transparência. Com a participação de todas as partes envolvidas - principalmente Estado, empregados e empregadores. O que o gestor deve evitar é demitir funcionários bem qualificados, pois sua reconstrução quando a poeira baixar pode ser bem mais cara.

Por fim, sem grandes medidas de combate, a crise continua, e seu desfecho ainda é incerto. Logo, tudo leva a crer que as demissões vão continuar, por algum tempo, aqui e no exterior. Sendo assim, só nos resta torcer que essa crise acabe logo, e que as empresas voltem a contratar cada vez mais pessoas após a crise.

Referências

AZEVEDO, Maricema Marques de. **O corpo e a mente na gestão de pessoas**. Universidade Cândido Mendes. Niterói-RJ, 2005.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm>. Acesso em: 23 de abr. 2011.

CÂNDIDO, Élio Antônio. **Em Sertãozinho, pacto pelo emprego garante qualificação e reduz demissões**. Disponível em: <<http://www.ipesi.com.br>>. Acesso em: 13 mar. 2009.

CARVALHO, Gumae. **Como o RH pode ajudar a empresa a enfrentar tempos turbulentos de crise**. Disponível em: <<http://www.revistamelhor.com.br/textos/254/artigo223470-1.asp>>. Acesso em: 23 de ago. 2012.

CHELOTTI, Ralph Arcanjo. **Gestão de pessoas na crise**. Disponível em: <<http://www.clicrbs.com.br>>. Acesso em: 26. fev. 2009.

EXAME. COM. **Bank of America cortará 16 mil postos de trabalho em 2012**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/gestao/noticias/bofa-cortara-16-mil-postos-de-trabalho-ate-fim-do-ano-diz-jornal>>. Acesso em: 23 de set. 2012.

JULIBONI, Márcio. **Seis passos para escapar da demissão em tempos de crise**. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/gestaoepessoas/seis-passos-escapar-demissao-tempos-crise-417129.html>>. Acesso em: 26. fev. 2009.

SCAMPARINI, Ilze. **Desemprego atinge 17 milhões de pessoas na Europa por causa da crise**. Edição do dia 03/05/2012. Disponível em: <<http://g1.globo.com/bom-dia-brasil/noticia/2012/05/desemprego-atinge-17-milhoes-de-pessoas-na-europa-por-causa-da-crise.html>>. Acesso em: 23 de set. 2012.