

GESTÃO DE PESSOAS NO CENÁRIO DE CRISE ECONOMICA E PERDA DE DIREITOS TRABALHISTAS

Marcos Bomfim Perrone Domingues*

João Hélio Reale da Cruz **

Vânia Montalvão***

RESUMO

Esta pesquisa aborda a Gestão de Pessoas nas organizações em períodos de crise financeira, cujos efeitos são sentidos na supressão de postos de trabalho. Por meio de extensa pesquisa bibliográfica, tendo como base estudos e dados estatísticos, foi feito um levantamento histórico da crise mundial econômica e financeira de 2008, fazendo também contraponto entre o trabalhismo brasileiro e sua legislação, com evolução da escola de recursos humanos, tendo como objetivo principal a análise do papel da Gestão de Pessoas como área de conhecimentos específica da ciência administrativa em ambientes de crise. A instabilidade dos mercados foi a justificativa para o avanço da destruição do trabalhismo, havendo forte pressão do empresariado para a aprovação de leis como a das terceirizações e a reforma trabalhista, o enfraquecimento e descrédito dos sindicatos, recrudesceram o processo de exploração da mão de obra, sob a propaganda de redução do desemprego e modernização, mas que na realidade apenas mascara a manutenção de suas margens de lucro em tempos de crise. Neste cenário a moderna Gestão de Pessoas tem sido usada como arcabouço teórico para minorar os efeitos negativos de instabilidades sobre a produtividade e lucratividade das organizações, lançando mão de diversas técnicas e estudos, sendo o principal articulador e interlocutor entre os colaboradores e a alta administração. No caso brasileiro, dentre as múltiplas abordagens possíveis, faz-se uso extensivo do downsizing como redução de custos.

Palavras-chaves: Gestão de Pessoas, *Downsizing*, terceirização, crise.

INTRODUÇÃO

A crise bancária de 2008 se estendeu até 2018, apesar da resistência da União Européia, pode ter selado o fim de um período conhecido como globalização, onde o comércio mundial, obedecendo à lógica liberal, reduziu as barreiras das fronteiras comerciais em favor de acordos de livre mercado, a nova reconfiguração é de enfraquecimento dos blocos comerciais a exemplo da saída da Inglaterra da Zona do Euro, conhecido como Brexit,

* Acadêmico do curso em Administração da Universidade do Estado da Bahia (UNEB) – DEDC CAMPUS XII. E-mail: mperrone32@yahoo.com.br

** Orientador(a). Universidade do Estado da Bahia (UNEB) – DEDC CAMPUS XII. Mestre em direito UNESA.

***Coorientadora. Universidade do Estado da Bahia (UNEB)-DEDXII. Mestra em Tecnologia Ambiental pelas Faculdades Integradas de Aracruz (ES). Coordenadora do Projeto Planeta Sustentável – Linha de pesquisa: Gestão Ambiental. E-mail: vmontalvao@uneb.br

e da retomada do protecionismo, protagonizado pelos Estados Unidos a fim de defender suas indústrias. (CEBRI, 2017)

As tensões de natureza geopolítica, o risco de aumento dos conflitos no campo do comércio exterior e a própria política fiscal expansionista proposta pelo governo Trump – principalmente via cortes de impostos –, num momento em que a economia americana já se encontra bastante aquecida, são fatores que contribuíram para o aumento recente da instabilidade. (LEVY, 2018, p.6)

Em momentos de recessão o mercado de trabalho é duramente afetado Pereira e Araújo (2017, p. 4) sem subsídios estatais, com a redução da oferta de crédito bancário as organizações buscam manter suas margens de lucro e muitas delas a própria sobrevivência, promovem cortes em suas estruturas de cargos, nesse cenário, a pressão política do empresariado se concentra na flexibilização das normas trabalhistas, e na terceirização.

A situação brasileira é particularmente favorável à esta realidade imposta, vez que nossa economia, baseada principalmente pela exportação de commodities, é dependente de recursos externos.

Uma dessas mudanças que recentemente afetou a economia dos países e, por consequência, as organizações, foi a crise internacional de 2008 (SEABRA, 2016), que afetou os postos de trabalho, atingindo inclusive as grandes empresas (BALTAR, 2010). No caso do Brasil, os efeitos da crise se agravaram nos anos de 2015 e 2016, por conta da submissão da política econômica à política partidária (PIGNATA; CARVALHO, 2015), o que levou o país a enfrentar a pior recessão de sua história, resultando na eliminação de 72.615 empregos celetistas no mês de maio de 2016, segundo dados mais recentes do CAGED (2016). (PEREIRA; ARAÚJO, 2017, p.4)

A falta de credibilidade das lideranças sindicais e o esvaziamento do discurso trabalhista, as novas formas de trabalho à distância que promovem a individualização e a falta de visão coletiva enquanto categoria de trabalhadores (SANTANA, 2014), e a recessão, tornaram a dar fôlego ao discurso neoliberal, culminando nas reformas trabalhistas e na lei de terceirizações.

Em um ambiente de incertezas, com supressão de postos de emprego, terceirização de atividades fins, perda de garantias trabalhistas, redução de salários, a Gestão de Pessoas ganha destaque, primeiro como arcabouço teórico-prático para a minimização dos impactos nocivos da crise no principal investimento de qualquer organização, as pessoas.

Cabe ao GP operacionalizar técnicas e práticas que podem ser usadas na captação e retenção dos melhores talentos, se adaptar às novas legislações, promovendo o bem estar dos colaboradores sem perder de vista a perspectiva cada vez maior, de redução de custos: manter um quadro alinhado aos objetivos e focado no crescimento pessoal individual, promover a

capacitação para o melhor desempenho laboral, prioritariamente criar um ambiente de estabilidade emocional e de qualidade de vida. Esses são os velhos-novos desafios do GP no turbilhão da instabilidade político-financeiro-fiscal que a todos afeta.

A literatura levantada apresenta estreita relação em conteúdo com a proposta deste artigo, desde a didática certeira do mestre Hidelbrando Chiavenato com os livros *Gestão de Pessoas* e *Introdução a TGA*, onde conceitos, métodos e técnicas de gestão de pessoas são esmiuçados, e indo além com a descrição da evolução das formas laborais, passando pelo Toyotismo, até as modernas organizações.

Revisando trabalhos de autores como Santana (2014) em: *O uso das tecnologias e a flexibilização do trabalho: risco de precarização?*, onde apresenta o problema do uso da tecnologia como forma de imposição da flexibilização do trabalho, Baltar (2010) com sua visão sobre as relações crise e emprego.

Foi pesquisada nova legislação trabalhista Lei 13.467/2017, e consultada obras de juristas como Delgado (2017) e Cassar (2015). Para contextualizar a situação econômica mundial e brasileira, textos tais como os de Bresser-Pereira e dados de órgãos do governo federal foram pesquisados.

A relevância da pesquisa se dá neste contexto de crise e retração atual, onde o liberalismo recrudescer e há ataque do capital aos direitos trabalhistas, onde as empresas buscam ferramentas como *Downsizing* para a manutenção de sua lucratividade, e muitas optam por investimentos no mercado financeiro mais rentável em detrimento ao setor produtivo.

Cumprir a pergunta: Qual o papel da Gestão de Pessoas em ambiente de recessão econômica e perda gradual de direitos trabalhistas? Quais as ferramentas mais adotadas? São estas as questões que este artigo pretende jogar luz.

O objetivo geral é Analisar o papel da Gestão de Pessoas nas organizações em ambiente de retração econômica e perda de direitos trabalhistas. Sendo os específicos: a) identificar qual a técnica de gestão mais usada em períodos de crise, b) avaliar a importância do GP em períodos de recessão econômica, c) avaliar o impacto das alterações em leis trabalhistas e das novas diretrizes legais sobre a terceirização sobre a Gestão de Pessoas nas empresas.

Para alcance dos objetivos propostos o presente artigo lançará mão de metodologia de pesquisa específica que, segundo Marconi e Lakatos (2010, p.223) “...abrange o maior número de itens, pois responde, a um só tempo, às questões; como? com o que? onde? quando?.”

Este estudo utiliza a pesquisa bibliográfica, quanto aos procedimentos técnicos, tendo como base pesquisas, estudos e dados estatísticos oficiais e revendo conceitos já estabelecidos sobre gestão de pessoas. A escolha, e o levantamento do material se norteará pela pertinência ao tema, correlacionando dados estatísticos econômicos, o momento histórico e o arcabouço teórico-conceitual além de conclusões de outros autores, a fim de validar as hipóteses propostas.

Ainda sobre a revisão bibliográfica assevera Marconi e Lakatos (2010, p. 255)...

Pesquisa alguma parte hoje da estaca zero. Mesmo que exploratória, isto é, de avaliação de uma situação concreta, em um dado local, alguém ou um grupo, em algum lugar, já deve ter feito pesquisas iguais ou semelhantes, ou mesmo complementares de certos aspectos da pesquisa pretendida. Uma procura de tais fontes, documentais ou bibliográficas, torna-se imprescindível para a não duplicação de esforços, a não “descoberta” de ideias já expressas, a não inclusão de lugares comuns no trabalho.

A parte prática a ser efetuada, ou seja, a coleta de dados, usará a técnica de documentação indireta, de uso exclusivo de material documental e de referencial bibliográfico. O estudo levantará a importância do GP nas organizações, fará o levantamento do histórico econômico do período de 2004 a 2018 e o impacto das mudanças legislativas no mercado de trabalho, a fim de alcançar os objetivos propostos.

CRISE E ENFRAQUECIMENTO DO TRABALHISMO

No período de 2004 a 2008 o Brasil experimentou razoável crescimento do Produto Interno Bruto (PIB), lastreado pela alta de preços das commodities devido ao aquecimento da demanda internacional em conformidade como ensina Baltar (2010, p.12), em especial a China, que alavancou o comércio internacional dos países em desenvolvimento e exportadores de matéria prima.

O aumento das exportações brasileiras e do PIB, nesse período, o crescimento do saldo da balança comercial, afetou de sobremaneira o mercado de trabalho brasileiro.

Segundo BALTAR (2010, p. 12);

O prolongado *boom* internacional de *commodities* foi muito importante para o bom desempenho das exportações brasileiras desde 2003. O superávit do comércio de bens e serviços alcançou 3,9% do PIB em 2004 e, inicialmente, ocorreu tanto com *commodities* quanto com produtos manufaturados, e mais que compensou o déficit de serviços. Quando, ao longo do período, o produto interno bruto cresceu cada vez mais forte e o real valorizou-se, o comércio de manufaturados passou a apresentar déficit crescente, mas os também crescentes *superávits* de *commodities* mais que compensaram os déficits de manufaturados e de serviços. Não chegou a ocorrer déficit no comércio de bens e serviços, mas o *superávit* ficou menos expressivo como fração do PIB e tornou-se insuficiente para cobrir o déficit de serviço financeiro, de modo que o Brasil, em 2008, voltou a apresentar expressivo déficit na conta-corrente do balanço de pagamentos.

A opção do Governo brasileiro pelo controle inflacionário em detrimento ao cambial ocasionou no período uma valorização do Real em relação ao Dólar, junto à falta de investimento na indústria, cujos recursos migraram para o mercado de capitais, desacelerou a produção industrial brasileira, que não mais podia competir com produtos importados, quer sejam nos custos ou na tecnologia para a fabricação.

Em síntese, o *boom* internacional de *commodities*, a política macroeconômica priorizando o controle da inflação por meio da contenção monetária e das altas taxas de juros, a liberdade de movimento de capital e a liberdade para desenvolver e operar o mercado de derivativos de câmbio marcaram tanto a retomada de crescimento da economia, em 2004-2008, quanto o mercado de trabalho que este crescimento comportou. (BALTAR, 2015, p. 21).

O parque industrial brasileiro, defasado tecnologicamente, se ateu às montadoras de veículos e à fabricação de bens de consumo da linha branca – eletrodomésticos, para atendimento às demandas internas e do Mercosul. Apesar da perda de empregos no setor industrial, o setor de serviços mais que abarcou o excedente de mão de obra, notadamente nos grandes projetos de infraestruturas nacionais, com financiamento de bancos públicos, também comércio em forte atividade e estimulado pelo aumento do crédito incentivado pelo governo.

Apesar da retração da indústria e do aumento da importação de produtos manufaturados o saldo da balança comercial, devido à venda de *commodities*, permaneceu em crescimento nesse período.

Com o mercado de trabalho aquecido, motivado por grandes investimentos públicos em infraestrutura, políticas de desoneração em diversos setores tendo como contrapartida a manutenção dos empregos, a facilidade de acesso a crédito, nesse cenário não houve pressão forte de setores liberais para a flexibilização de leis trabalhistas, apesar de já haver na época propostas para ampliação do leque de terceirizações, essa pressão foi contida dada a força dos sindicatos junto ao governo.

A renda per capita aumentou, e cada vez mais as empresas prospectavam no mercado, profissionais mais capacitados e salários cada vez maiores.

O saldo positivo permitiu ao governo aumentar suas reservas cambiais e enfrentar a crise econômica mundial de 2008 nos primeiros semestres com relativa facilidade.

Mas já em 2009, Bresser-Pereira asseverava:

A crise financeira que assola o mundo é grave. Nada lhe é comparável desde 1929. É uma profunda crise de confiança decorrente de uma cadeia de empréstimos originalmente imobiliários baseados em devedores insolventes que, ao levar os agentes econômicos a preferirem a liquidez e assim liquidar seus créditos, está levando bancos e outras empresas financeiras à situação de quebra mesmo que elas próprias estejam solventes. (BRESSER-PEREIRA, 2009, p. 133).

Aliada à crise de crédito que levou à falência o Banco Lehman Brothers nos Estados Unidos, houve queda dos valores das *commodities*, em especial do petróleo e do aço, além da retração do crescimento da China em 2012.

A China passou a importar menos com um valor menor, a economia brasileira dependente das exportações passou a apresentar saldos comerciais negativos, com menos recursos em caixa e com investimentos do Plano de Aceleração do Crescimento (PAC), nas arenas para a Copa do Mundo e na manutenção de políticas sociais, o endividamento interno cresceu, as isenções e subsídios às empresas foram reduzidos e taxas de desemprego começaram a subir atingindo quase 13% em 2018.

CAGED - Jun 2019



Imagem colhida do site no Ministério do Trabalho e Emprego (2019).

O crédito, tanto o pessoal quanto os de capital de giro, se tornaram mais caros, com mais desempregados, menor o consumo e maior retração da indústria.

Os grandes bancos brasileiros não emprestam, não porque lhes falte liquidez, mas porque receiam que esses empréstimos possam não ser pagos. Esse receio tem o poder de se tornar uma “profecia auto-realizável”: o receio gera contração do crédito, a contração do crédito gera uma queda do nível de produção e de emprego, a queda do nível de produção e de emprego gera um aumento da inadimplência dos empréstimos bancários, sancionando assim o temor inicial e dando origem a uma nova rodada de contração de crédito. (OREIRO e BASILIO, 2009, p. 146).

Com as margens de lucratividade cada vez menores, falta de recursos para investimentos, quer seja por parte governo, quer seja por crédito nos bancos, movidos por uma nova retórica neoliberal americana de protecionismo de mercado e pelo quadro de incerteza política brasileira que perdura desde o segundo ano do segundo mandato presidencial de Dilma Rouseff, todos esses com o pano de fundo de recrudescimento da recessão, formaram o combustível que promoveram, e do aumento da precarização das relações trabalhistas.

[...]vê-se que as contingências econômicas e políticas foram criando justificativas para a flexibilização do trabalho, ainda que à custa do afastamento de garantias trabalhistas tão arduamente conquistadas. As formas contemporâneas de organização do trabalho sempre buscaram extrair o máximo da produção e foram trilhando um caminho de desenvolvimento em que, cada vez mais, a subjetividade do trabalhador é negada e caminha-se para uma precarização do trabalho. (SANTANA, 2014, p. 27).

Outro fator relevante foi o aumento do descrédito dos sindicatos, como mediadores entre capital e emprego.

A terceirização foi apresentada ao setor produtivo brasileiro na década de 50, exatamente no momento em que as grandes empresas multinacionais começaram a se instalar no Brasil, com a promessa de redução dos custos aliado a eficiência, a terceirização juntamente com processo de industrialização foi se acomodando e aos poucos se expandindo ao longo do tempo, perfazendo um papel importante na construção e desenvolvimento do país (CASSAR, 2015).

Para uma melhor compreensão torna-se relevante apresentar o conceito de terceirização, apresentado de forma simples, adotado por Vólia Bomfim Cassar, in Direito do Trabalho, vejamos:

Terceirização é a relação trilateral formada entre trabalhador, intermediador de mão de obra (empregador aparente, formal ou dissimulado) e o tomador de serviços

(empregador real ou natural), caracterizada pela não coincidência do empregador real com o formal. (CASSAR, 2015, p.481).

A terceirização é, portanto, o meio pelo qual a empresa transfere parte de suas atividades à outra pessoa jurídica, que intermediará, administrará a execução das atividades, na medida em que parte da produção e prestação de serviços passa a ser gerenciada e executada por uma outra empresa interposta que assumirá o vínculo contratual, avocando diretamente a responsabilidade jurídica perante os contratados.

Logo, a terceirização além de descentralizar a atividade empresarial, transferindo as tarefas para um terceiro, tem por finalidade o aumento e a qualidade da produção aliada à redução de custos sem que pra isso a empresa tomadora firme qualquer vínculo jurídico direto com os trabalhadores.

Nesse sentido, o doutrinador Maurício Godinho Delgado assinala o instituto da terceirização, como sendo o meio pelo qual se dissocia a relação econômica da relação jus trabalhista, vejamos:

Para o Direito do Trabalho terceirização é o fenômeno pelo qual se dissocia a relação econômica de trabalho da relação trabalhista que lhe seria correspondente. Por tal fenômeno insere-se o trabalhador no processo produtivo do tomador de serviços sem que se estendam a este os laços trabalhistas, que se preservam fixados com uma entidade interveniente. (DELGADO, 2017, p. 503).

E prossegue dizendo:

A terceirização provoca uma relação trilateral em face da contratação de força de trabalho no mercado capitalista: o obreiro, prestador de serviços, que realiza suas atividades materiais e intelectuais junto à empresa tomadora de serviços; a empresa terceirizante, que contrata este obreiro, firmando com ele os vínculos jurídicos trabalhistas pertinentes; a empresa tomadora de serviços, que recebe a prestação de labor, mas não assume a posição clássica de empregadora desse trabalhador envolvido. (DELGADO, 2017, p. 503).

No setor público também não fora diferente, serviço terceirizado foi introduzido como forma de descentralizar a atividade estatal permitindo a contratação de serviços para execução das chamadas atividades de apoio ou atividades meio por empresas interposta, sob o argumento de assim o fazendo possibilitaria ao ente público dispensar maior atenção às suas atividades essenciais.

Assim, a partir do momento em que o Estado avocou para si a responsabilidades relacionadas às demandas sociais, surgiu a necessidade de transferir a atividade empresarial/industrial descentralizando-as do ente público, dando espaço às contratações de

empresas de prestação de serviços, a terceirização então passa a ser vista como a solução dos problemas, construindo um padrão ganhado cada vez mais espaço.

Com a aprovação da Lei 13.467 de 2017, conhecida como Reforma Trabalhista, levada a termo apoiada mídia e por forte pressão do empresariado, tendo como pretexto real de destruição da rede de proteção ao trabalhador, empacotada e vendida como promessa a redução do desemprego e modernização das relações trabalhistas, vê-se que se fazia consenso entre legisladores e estudiosos que a Consolidação das Leis Trabalhistas CLT, sancionada em 1943, dada às novas formas de trabalho promovidas pelo avanço da tecnologia se fazia necessário alguns ajustes, foi mais um duro golpe no proletariado, junto ao enfraquecimento dos sindicatos.

O conteúdo da Lei 13.467/2017, ao contrário do afirmado pela imprensa, desconstrói o Direito do Trabalho como conhecemos, contraria alguns de seus princípios, suprime regras benéficas ao trabalhador, prioriza a norma menos favorável ao empregado, a livre autonomia da vontade, o negociado individualmente e coletivamente sobre o legislado (para reduzir direitos trabalhistas), valoriza a imprevisibilidade do trabalho intermitente, a liberdade de ajuste, exclui regras de direito civil e de processo civil protetoras ao direito e processo do trabalho. (CASSAR; BORGES, p. 5, 2017).

Dentre as muitas alterações desfavoráveis ao trabalhador citadas por Cassar e Borges estão: A supressão do princípio da prevalência da norma mais favorável ao trabalhador, que mesmo contrariando direitos e normas expressos na CLT, passou a ser possível, mediante acordo entre as partes; A não obrigatoriedade de homologação pelos sindicatos das demissões, independentes do tempo de serviço; Não serão mais consideradas como integrantes da jornada as atividades de descanso, estudo, alimentação, higiene pessoal e troca do uniforme, ou seja, não mais será considerada hora de trabalho o tempo a disposição do empregador; O fim da Contribuição Sindical Obrigatória, golpe mortal em sindicatos, inclusive os patronais. (CASSAR; BORGES, 2017)

A reforma promoveu o enfraquecimento do trabalhismo, a ineficácia da justiça do trabalho e a redução do poder dos sindicatos, em detrimento à manutenção das margens de lucro do empresariado aumentando a exploração do trabalho sem gerar números relativos ao aumento de postos de trabalho.

GESTÃO DE PESSOAS EM CONTEXTO DE CRISE ECONÔMICA

A ciência administrativa mostra seu relevante papel como geradora de conhecimentos, e por vezes pano de fundo teórico do processo de mais perverso da exploração de mão de obra, não só a questão relativa à produção, mas principalmente no estudo do trabalho, quer seja no âmbito das ciências humanas quer seja na parte mecanicista.

A administração surgiu do estudo dos tempos e movimentos de Taylor (CHIAVENATO, 1993 p. 48), como forma de extrair ao máximo produtividade do trabalhador, a administração científica, de uma maneira muito simplista, buscavam em essência, maior produtividade ao menor custo no menor tempo, desembocando na linha de montagem Fordista, e na alienação do trabalhador.

A visão do humanista na ciência administrativa surgiu depois, mais como forma de adequação das empresas e como respostas as crescentes revoltas de trabalhadores e pressões sindicais, sobretudo porque em seus estudos levaram à conclusão que uma visão humanista, tornava o operário mais apto a produção ou seja, mais produtivo.

No pós II Guerra Mundial outras relações de trabalho capital foram criadas. Sobre o Toyotismo, Mariana Venceslau Santana sabiamente assevera:

[...]é possível compreender que o toyotismo baseia-se profundamente em meios organizacionais e métodos de gestão em que o trabalhador é individualizado e incitado a dar conta de uma multiplicidade de tarefas. Por esse motivo a flexibilização do trabalho é tão valorizada pelos detentores dos meios de produção, já que ela auxilia a extrair do trabalhador o máximo de sua potencialidade. (SANTANA, 2014, p. 26).

Não se pode questionar a importância do trabalho na constituição do homem, não só individualmente, mas também socialmente. O trabalho é fundamental e de suma importância para a vida humana pois assume o papel de condição intrínseca para sua existência social. (SANTANA, 2014, p. 12).

Em grande parte da literatura o foco está sempre concentrado em como fazer a empresa atingir seus objetivos por meio das pessoas, as pessoas são vistas mais como um recurso organizacional. A Gestão de Pessoas enquanto disciplina tem com caráter reforçar a importância do capital humano, e principalmente em unir os interesses e objetivos das empresas, aos interesses e objetivos das pessoas.

Em ambientes de crise econômica é inevitável impacto negativo no mercado de trabalho, entre os efeitos estão à ampla redução da qualificação e aumento do contingente de reserva MARX (2013, p. 865), tornando a mão de obra barata, mas pouco produtiva.

Em recessão econômica empresas de todos os setores enxugam seus quadros, em todo ambiente instável as mudanças acabam gerando tensões internas (CHIAVENATO, 2005, p.

159), a situação se agrava e muitas vezes há intervenções sindicais e judiciais, com prejuízo financeiro e de imagem.

Esse clima de instabilidade, chamado de “Era da Turbulência” tem influência direta no ambiente interno das organizações. Segundo Kotler (2009), entre as principais medidas tomadas pelas empresas em tempos de crise e austeridade econômica estão o achatamento organizacional e o corte de pessoal. Por outro lado, muitas empresas têm buscado investir na utilização do potencial humano, ao invés de focar exageradamente a redução de custos. (VIEIRA; GARCIA, 2004)

Os períodos econômicos são cíclicos, havendo alternância de crescimento com recessões, não sendo muito claros seus períodos de início e fim, o que torna suas previsões difíceis de serem feitas. A fim de manter o nível de qualificação, motivação e produtividade, minimizando o impacto financeiro, e tornando o processo menos traumático, técnicas e processos que priorizam apenas e tão somente o enxugamento da folha de pagamento, devem ser evitadas e levadas a cabo apenas quando a saúde financeira da empresa estiver em jogo.

Essa nova postura requer uma flexibilidade da área de gestão de pessoas, a fim de adotar um conjunto de práticas para capacitar as pessoas em habilidades diferenciadas e estimular o comportamento das pessoas diante da situação econômica. (NARS, FERREIRA, FISHER, 2013).

Entre essas práticas está o desenvolvimento de líderes e a identificação daqueles que têm potencial para ocupar posições estratégicas e promover mudanças nos rumos do negócio. (PEREIRA E ARAÚJO, 2017, p. 3).

Chiavenato traz também o papel da alta Administração no atingimento das metas das organizações.

A administração interpreta os objetivos e necessidades da empresa e os transforma em ações empresariais por meio de planejamento, organização, direção e controle, todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa, a fim de atingir tais objetivos. (CHIAVENATO, 1994, pag. 3).

Nesse ambiente, a gestão de pessoas se impõe como farol norteador, seja pelo protagonismo na liderança de ajustes como redesenho de cargos, reengenharia e identificação de processos essenciais, queimando a gordura necessária sem grande impacto social e com absoluta transparência, seja na ponta de frente com acordos de férias coletivas, demissões incentivadas, redução de jornada e suspensão temporária de contrato de trabalho e acordos com sindicatos, ou até mesmo nas rupturas mais traumáticas como a utilização de *downsizing*, com fechamento de unidades inteiras, ou demissão em massa com recontração sob as diretrizes de leis trabalhistas mais brandas ou ainda o uso massivo de terceirização.

A moderna Gestão de pessoas é o conjunto de conhecimentos e técnicas que empregadas buscam o desenvolvimento humano nas organizações, seu caráter holístico

permeia e interfere diretamente em todas as áreas da empresa, entre suas responsabilidades estão os; desenhos de cargos, remuneração, treinamento, qualidade de vida, são responsáveis pelo desenvolvimento estudos sobre clima organizacional, motivação e liderança entre outros temas.

Considerando a Gestão de Pessoas como prática e área específica de conhecimento da Ciência de Administração de empresas, tem-se como estratégica suas intervenções, no sentido de prover referencial técnico e suporte à tomada de decisão para alta direção abordando sobre: a remuneração ajustada ao mercado às necessidades específica de mão de obra, sua qualificação, disponibilidade e desenvolvimento, com foco os custos e investimentos, a fim de se obter o máximo aproveitamento dos recursos disponíveis, além de se ater a aspectos internos como clima organizacional que tem impacto direto sobre a produtividade.

A Gestão de Pessoas enquanto disciplina e área estratégica de qualquer empresa, que lida com o principal recurso de qualquer organização, que é seu capital humano, se impõe como liderança nos processos de retenção de talentos, promoção e desenvolvimento de líderes, redesenha de processos e *downsizing* em especial em épocas de crise, onde seu papel na motivação para manutenção do desempenho funcional é crucial.

CONCLUSÃO

Portanto, esse trabalho analisou o seguinte problema de pesquisa: Qual o papel da Gestão de Pessoas para as Organizações em ambiente de crise financeira. O GP nesse cenário passa a ser o fiador e o mediador de decisões difíceis que envolvem em sua grande maioria corte de pessoal, recrudescimento de políticas de benefício.

O principal desafio segundo Paula e Nogueira (2016, p. 6) é mudar o pensamento das organizações que insistem em ver a área de recursos humanos como despesas dentro da empresa e não investem nesse setor de extrema importância, além de manter a equipe produtiva e em constante motivação.

O suporte e o conhecimento técnico do GP para fornecer opções viáveis, e subsídios a decisões que podem afetar em muitos casos, o sustendo de milhares de pessoas, e definir a sobrevivência e a perpetuidade das organizações, e no nível macro o próprio mercado, é inestimável, mas não é e nunca será o mar de rosas de formulas pré-definidas estanques com relações claras de causa e efeito

Apesar das variadas formas de redução de custo, como reconfiguração da carta de fornecedores, redução de investimentos em treinamento, readequação e reengenharia de cargos e de produção, negociação com sindicatos para férias coletivas e redução de jornadas, vale destacar que a grande maioria das empresas pula essas etapas, optam pelo downsizing em períodos de recessão econômica, no Brasil em especial, após a flexibilização das leis trabalhistas, mascaradas de modernização, aprovadas sob a justificativa de ampliação dos empregos, que nunca se concretizou, é quase que uma regra.

A Reforma Trabalhista tornou mais fácil e muito mais barato a dispensa e a contratação do contingente da massa desempregada sob a condição de terceiros com salários consideravelmente mais baixos, sendo vedada a dispensa e recontração do mesmo funcionário pelo período de 18 meses segundo assevera Cassar e Borges (2017, p. 89).

A redução postos de trabalho, em qualquer organização, deve ser vistas sob critérios objetivos e bem definidos, a Gestão de Pessoas é o principal articulador das políticas de Recursos Humanos, existem diversas formas e técnicas próprias para levantamento de dados de subsídio e suporte de decisões empresariais, que em linhas gerais definem diretrizes, que vão da identificação dos processos essenciais, das funções possíveis de serem terceirizadas, de cargos com maiores salários que podem ser dispensados e contratados no mercado por profissionais em início de carreira que possuem vencimentos menores.

A literatura especializada sempre atribui critérios de definição para a escolha dos dispensáveis em uma organização, mas não leva em conta fatores como grau de senioridade do profissional, custo agregado de rescisão contratual da dispensa de colaboradores com mais tempo em atividade na empresa, a identificação de postos estratégicos nos diversos níveis sem substitutos, dificuldade de recontração de profissionais com formação e experiência específica a determinada tarefa ou atividade, relacionamento político e pessoal individual.

A própria narrativa aprendida e disseminada em cursos de formação em administração e corroborada por estudiosos vende que, o achatamento da pirâmide funcional, promove uma maior eficiência com a supressão de cargos e funções não essenciais, a administração por processos é a ferramenta gerencial usada nesta identificação, mas esconde uma realidade de em muitos casos perda em qualidade e produtividade.

Com a influência do Toyotismo temos a multifuncionalidade, o operário acumula uma sequência maior de tarefas, sobrecarregando e acumulando funções antes exercidas por vários profissionais Santana (2014, p. 26), esta acumulação não deve ser jamais entendida como um

meio de não alienação nos moldes descritos por Karl Marx (2013, p. 27), pois mesmo sabendo mais exponencialmente, o trabalhador continua apêndice do maquinário e apenas mais uma pequena peça do todo na produção.

A motivação, ferramenta do GP, em sua principal narrativa, a que associa produtividade a sucesso profissional é um discurso poderoso e que produz resultados, mas em períodos de recessão mascara que, o aumento de produtividade individual ocorre pelo acúmulo de funções, esse aumento necessariamente não se reflete em incremento de produtividade global, pensados na instituição como um todo.

As organizações ainda correm o risco de perder em qualidade e ficar dependentes de pouco pessoal especializado em gargalos essenciais dos processos, não raro é possível haver baixa de funcionários por doenças ocupacionais causadas por sobrecarga de atividades funcionais Chiavenato (2005. p, 415), sua substituição em realidades de estruturas funcionais enxutas e sem substitutos, incorrem em custos extemporâneos e muitas vezes não orçados com o processo de recrutamento e seleção de profissionais adequados, deve ser levados em conta também o tempo de adaptação as atividades pelo profissional contratado os prejuízos causados pela descontinuidade da produção.

Outro fator de relevo, bem pontuado Chiavenato em sua obra Gestão de Pessoas, apesar do aumento do contingente de reserva, há diminuição do nível de formação especializada, já que recursos antes destinados a treinamento e cursos de formação são remanejados para outros fins, tornando mais difícil e dispendioso a aquisição de pessoal, mesmo que em detrimento aos baixos salários ofertados.

Grande parte dessas decisões são motivadas por questões de políticas econômicas governamentais que independem das empresas, e das muitas vezes não se podem antecipar com clareza.

Toda organização, toda empresa é um empreendimento humano, por mais tecnologia que possa ter, não há até o momento nada que possa substituir as relações interpessoais, mesmo nas empresas onde impera o tele trabalho, na outra ponta existe uma pessoa que sonha, que vive, que é um universo de conhecimentos e emoções, expectativas, que possui conhecimentos e habilidades preciosas que podem ser aproveitadas pelas organizações.

O GP como área do conhecimento e ponto de interligação entre as organizações e o ser humano carrega a imensa responsabilidade de equacionar e canalizar os múltiplos objetivos

peçoais com o objetivo empresarial, de prover meios de atrair, treinar, formar e motivar as pessoas, de prover qualidade de vida no trabalho, e de buscar o melhor em produtividade dos colaboradores.

A área de gestão de pessoas é um processo de planejamento, organização, direção e controle de pessoas dentro da organização. Promovendo o desempenho eficiente de pessoas, para alcançar os objetivos organizacionais e individuais, relacionados direto ou indiretamente com a empresa. (PAULA; NOGUEIRA, 2016, p. 5. Apud VILAS et all, 2009)

Nos tempos difíceis é o GP o principal influenciador e articulador de ações para minorar os efeitos danosos e os impactos negativos da crise, segundo Outeiro (2009, p. 10) nos funcionários, colaboradores, *stakeholders* e acionistas.

O alcance de suas ações, a amplitude dos impactos causados em suas decisões a depender do ramo de atividade, do tamanho e capilaridade do mercado pode afetar não só a empresa, mas todo um ambiente macroeconômico.

Cabe ao GP, antes de mais nada, o olhar humano, e a manutenção do capital humano, patrimônio essencial de qualquer empresa, enfim cuidas das pessoas. O GP não deve ser usado como na maioria das vezes o é, um simples departamento pessoal, burocrático, formal e mantenedor de uma fórmula de gasta e velha de exploração de mão de obra, mas sim como um veículo que conduz as pessoas, que une as diversas expectativas, desejos e sonhos para o atingimento de metas comuns.

PEOPLE MANAGEMENT IN THE ECONOMIC CRISIS SCENARIO AND LOSS OF LABOR RIGHTS

ABSTRACT

This research addresses the Management of People in organizations in periods of financial crisis, whose effects are felt in the suppression of jobs. Through extensive bibliographic research, based on studies and statistical data, a historical survey of the 2008 global economic and financial crisis was made, as well as a counterpoint between Brazilian labor and its legislation, with the evolution of the school of human resources. The main objective is to analyze the role of People Management as a specific area of knowledge of administrative science in crisis environments. Market instability has a justification for the further destruction of labor, and there has been strong pressure from the business community to pass laws such as outsourcing and labor reform, weakening and discrediting unions, and the process of exploiting the labor force. Under the propaganda of reducing unemployment and modernization, but in reality only masks the maintenance of its profit margins in times of crisis. In this scenario, modern People Management has been used as a theoretical framework to mitigate the negative effects of instability on the productivity and profitability of organizations, making use of various techniques and studies, being the main articulator and interlocutor between employees and senior management. In the Brazilian case, among the many possible approaches, extensive use of downsizing is used as a cost reduction.

Keywords: People Management, Downsizing, Outsourcing, Crisis.

REFERÊNCIAS

- BALTAR, P. **Crise econômica e emprego no Brasil**. Economia, Desenvolvimento Regional e Mercado de Trabalho do Brasil, p. 39-52, 2010
- BRASIL. **Lei Nº 5.452, de 1º de maio de 1943**. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm>. Acesso em: 30 ago. 2019.
- BRASIL. **Lei Nº 13.429, de 31 de março de 2017**. Dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências; e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Lei/L13429.htm>. Acesso em: 05 nov. 2018.
- BRASIL. **Lei Nº 13.467, de 13 de junho de 2017**. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nos. 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Lei/L13467.htm>. Acesso em: 05 nov. 2018.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos.: A crise Financeira de 2008, Crise e recuperação da confiança. **Revista de Economia Política**. vol. 29, nº 1 (113), pp. 133-149, janeiro-março/2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rep/v29n1/08.pdf>> Acesso em 05 Nov. 2018.
- CASSAR, Vólia Bomfim.: **Direito do Trabalho**. 11. Ed. Ver. e atual. Rio de Janeiro, Editora Forense, São Paulo, Método, 2015.
- CASSAR, Vólia Bomfim; BORGES, Leonardo Dias.: **Comentários a Reforma Trabalhista**. Editora Forense, São Paulo, Método, 2017.
- CEBRI CENTRO BRASILEIRO DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS, **Breaking News#11**, Agosto, 2017. Disponível em <<http://midias.cebri.org/arquivo/BreakingNews11.pdf>> Acesso em 20 de Ago. 2019.
- CHIAVENATO, I.: **Administração de Recursos Humanos – Fundamentos Básicos**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHIAVENATO, I.: **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, Campus, 2005.
- CHIAVENATO, I.: **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 4. ed. São Paulo: Makron, 1993.
- DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de Direito do Trabalho – Volume único**; 16º ed. Ver. e ampl. – São Paulo, SP: LTt, 2017.
- LEVY, Paulo Mansur.: **Economia Mundial**, Carta Conjuntura nº39, 2º trimestre 2018.
- MARCONI, Marina de Andrade.: LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MARX, K.: **O Capital: Crítica da economia política. Livro I: O processo de produção do capital**. Trad. Rubens Enderle. São Paulo: Bomtempo, 2013.
- BRASIL. **CAGED**, Ministério do Trabalho e Emprego. Disponível em: <<http://pdet.mte.gov.br/caged?view=default>>. Acesso em: 20/08/2019.

OUREIRO, José Luis da Costa. BASILIO, Flavio Augusto Correa.:**A crise Financeira de 2008, A crise financeira brasileira: uma análise a partir do conceito de fragilidade financeira à laMinsky.Revista de Economia Política.** vol. 29, nº 1 (113), pp. 133-149, janeiro-março/2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rep/v29n1/08.pdf>> Acesso em 05 Nov. 2018.

OUTEIRO, Elisa Maria Angelich.:**Gestão de pessoas diante das crises econômicas.** Porto Alegre, 2009. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/16787/000706271.pdf>> Acesso em 05 Nov. 2018.

PAULA, Vilson Vieira de. NOGUEIRA, Giulia de Mendonça.:**A importância da área de gestão de pessoas, para o sucesso da organização.** INOVARSE - XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Rio de Janeiro, RJ 2016. Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_047.pdf> Acesso 26 Nov. 2018.

PEREIRA, Alciene Fernanda Belo. ARAÚJO, Adriana de Lima Reis.:**A gestão de pessoas na crise econômica e o desenvolvimento de potenciais líderes ? O caso da Vale S.A.** Brasília, 2017 <http://www.enangrad.org.br/2017/pdf/2017_ENANGRAD169.pdf> Acesso em 05 Nov. 2018.

SANTANA, Marina Venceslau.:**O uso das tecnologias e a flexibilização do trabalho: risco de precarização?** Curitiba, 2014. Disponível em: <<https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/37779/95.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em 05 Nov. 2018.