

**Eixo Temático: Empresarial.**

**O IMPACTO DA CRISE EM SANTA MARIA/RS:  
UM ESTUDO QUALITATIVO SOB A PERSPECTIVA DOS GESTORES**

Tamires Silva da Silva  
Letícia Farias Dapieve  
Diego Calil Gomes  
Jéssica de Carvalho  
Vivian Flores Costa

**RESUMO**

O presente estudo teve como objetivo geral avaliar o impacto da crise em Santa Maria, segundo a perspectiva dos gestores. Para tanto, foram realizadas entrevistas em sete empresas onde procurou-se: (I) Avaliar a ocorrência de demissões decorrentes do atual cenário econômico nas empresas estudadas; (II) Analisar o papel do gestor diante da crise; (III) Compreender o posicionamento da empresa frente ao contexto de crise e (IV) Analisar o papel do colaborador. Como resultados, percebeu-se que todas sentiram o impacto da crise em menor ou maior grau, sendo que destas, seis organizações haviam realizado demissões, porém não em números expressivos. Outros efeitos decorrentes da crise foram a perda de clientes, corte de custos, além da diminuição no número de contratações. Na maior parte das empresas, os gestores relataram não identificar impacto negativo na motivação, confiança ou nos valores organizacionais, sendo que a comunicação foi a medida mais citada como instrumento para manter os colaboradores motivadores e seguros.

**Palavras-chave:** crise, gestão de pessoas, demissões, estudo qualitativo.

## **1 INTRODUÇÃO**

Diante de um cenário que abrange a inserção de novas tecnologias de trabalho e, ao mesmo tempo, uma situação de crise econômica, no qual várias empresas estão reduzindo investimentos e expectativas de crescimento, o corte de custos e maior exigência de performance dos profissionais acabam sendo consequência. A instabilidade política e econômica presente no país tem elevado o número de demissões nas organizações brasileiras. Segundo dados divulgados pelo Ministério do Trabalho (2016) no último mês de março foram fechados 118.776 postos de trabalho com carteira assinada.

O presente estudo teve como objetivo geral avaliar o impacto da crise em Santa Maria, segundo a perspectiva dos gestores. Para tanto, procurou-se: (I) Avaliar a ocorrência de demissões decorrentes do atual cenário econômico nas empresas estudadas; (II) Analisar o papel do gestor diante da crise; (III) Compreender o posicionamento da empresa frente ao contexto de crise e (IV) Analisar o papel do colaborador.

Para cumprimento da finalidade do estudo, inicialmente recorreu-se a outros estudos, articulando os temas significado do trabalho, demissões, situação econômica atual e papel do gestor frente à crise.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

Neste tópico, primeiramente será abordado o tema significado do trabalho e o impacto de demissões a nível individual e organizacional. Em um segundo momento, irá se tratar do papel do gestor frente a um contexto de crise.

### **2.1. O SIGNIFICADO DO TRABALHO E O IMPACTO DE DEMISSÕES**

O trabalho é um meio de manter contatos sociais, além de representar uma fonte de informações sobre nosso papel na sociedade. A identidade profissional constitui parte essencial da imagem que cada indivíduo cria de si mesmo (BRANDÃO, 2002).

A partir de uma revisão da literatura Kubo, Gouvêa e Mantovani (2013) propuseram um modelo de identificação das dimensões associadas ao significado do trabalho. O estudo identificou a centralidade no trabalho como aspecto mais relevante na composição do significado do trabalho, sendo seguido pelos objetivos e resultados valorizados e por último, pelas normas sociais. Observou-se também que para a amostra pesquisada, variáveis como aprendizagem, autonomia, ascensão e prestígio são mais importantes para os colaboradores do que os direitos e deveres relacionados ao trabalho. A partir da identificação dos aspectos que conferem sentido ao trabalho além das características do perfil dos funcionários, programas de incentivo e motivação podem ser desenvolvidos, gerando benefícios a todos os agentes envolvidos nas relações de trabalho (KUBO, GOUVÊA; MANTOVANI, 2013).

### **2.2. O PAPEL DO GESTOR EM CONTEXTOS DE CRISE**

Segundo dados do Ministério do Trabalho (2016), quase todos os setores da economia demitiram mais do que contrataram, exceto a Administração Pública. O comércio e a indústria de transformação lideram como os setores da economia que mais realizaram demissões com

41.978 e 24.856 menos vagas, respectivamente. Em terceiro lugar, encontra-se construção civil, com supressão de 24.184 vagas.

Em contextos assim, onde a incerteza torna-se elemento presente nas organizações, a disseminação de informações imprecisas pode influenciar negativamente o clima organizacional, a produtividade e até mesmo a motivação dos funcionários. Nesse sentido, as organizações devem preocupar-se em garantir uma comunicação eficiente no ambiente interno da empresa, gerando um clima de segurança entre os colaboradores (BERGAMINI, 1997; OUTEIRO, 2009). A comunicação eficiente e clara torna-se indispensável também em casos de desligamento, visto que comunicar uma demissão é um processo delicado. O responsável por realizá-la precisa estar devidamente preparado e transmiti-la de forma construtiva e transparente (ALVES 2010 et al apud MACEDO, 1994). Estudos comprovaram que indivíduos que receberam esclarecimentos sobre as razões que levaram a empresa a realizar as demissões tinham maior probabilidade de perceber o processo de demissão como justo, além de apoiar a organização (DESSLER, 2003).

As empresas entrevistadas no presente estudo, em sua maioria caracterizaram-se por não possuírem um setor de RH desenvolvido. Dessa forma, apenas dois dos gestores entrevistados eram da área de gestão de pessoas; os demais eram responsáveis pela gestão geral da empresa.

### 3 MÉTODO

Esta pesquisa é qualitativa caracterizando-se, principalmente, pela ausência de medidas numéricas e análises estatísticas. A pesquisa qualitativa busca examinar aspectos mais profundos e subjetivos do tema em estudo (DIAS, 2001). Quanto aos objetivos caracteriza-se como um estudo descritivo. Ao todo sete empresas de Santa Maria/RS participaram da pesquisa. Optou-se por identifica-las pelas letras A, B, C, D, E, F e G. A figura 1 apresenta as empresas e seus respectivos ramos de atividade, seguida do Quadro 1 que traz as categorias obtidas a partir do roteiro de entrevista.

Figura 1 – Ramo de atividade das empresas entrevistadas



Fonte: Elaborado pelos autores.

Quadro 1 - Apresentação das Categorias

Apresentação das Categorias	
<b>I Impacto da crise</b>	1. Como você avalia o impacto da crise econômica na empresa em que atua?

<b>II Demissões</b>	2. Houve demissões no último ano?
	3. Quais motivos ocasionaram a maioria das demissões?
	4. Cite os impactos, causados pelas demissões, na equipe
	5. Você percebeu alguma alteração na confiança da equipe, em relação a empresa, após as demissões?
	6. Fale sobre como você percebeu a motivação da equipe após as demissões
<b>III Papel do Gestor Diante da Crise</b>	7. Em sua opinião, qual o papel do gestor de pessoas diante da crise?
	8. Quais medidas o setor de gestão de pessoas da empresa estão tomando diante da crise?
<b>IV Posicionamento da Empresa Frente ao Contexto de Crise</b>	9. De modo geral, como a empresa está lidando com o impacto da crise/das demissões? Aconteceram mudanças no que tange, por exemplo, a sua estrutura (recursos, tecnologia, qualificação dos profissionais, pontos fortes...)?
	10. Houve alguma mudança nos valores organizacionais da empresa a partir da crise no país?
<b>V Papel do Colaborador</b>	11. Em sua opinião, qual o papel do colaborador diante da crise?

Fonte: Elaborado pelos autores

O roteiro de entrevista continha onze perguntas abertas estabelecidas com base no referencial teórico. Após, as entrevistas foram transcritas e analisadas, resultando nas cinco grandes categorias anteriormente apresentadas.

## 4 RESULTADOS

Os resultados levantados a partir das entrevistas serão apresentados neste tópico.

### 4.1 IMPACTO DA CRISE

A partir da análise das transcrições, observou-se que todas as empresas entrevistadas sentiram o impacto da crise em maior ou menor grau, a qual gerou efeitos distintos em cada organização. O corte de pessoal como consequência da crise foi percebido em seis das sete empresas entrevistadas, porém não em números expressivos. A perda de clientes e consequente impacto financeiro foi um dos efeitos identificados em três das entrevistadas, o que é possível verificar na afirmação da entrevistada F: “O primeiro, e maior, seria o impacto financeiro. porque, quando a crise iniciou lá em abril, os projetos começaram a ser cancelados”.

A empresa F também relatou um impacto negativo no clima organizacional decorrente do cancelamento de projetos em que a empresa atua. Entretanto, como aspectos positivos decorrentes da crise foram citados o planejamento mais rigoroso da empresa de maneira geral, a busca por inovação, controle nos processos e o papel mais atuante da área de gestão de pessoas no processo decisório, como poder ser percebido na empresa E: “a crise impactou na percepção dos gestores e colaboradores, que passaram a buscar ainda mais a produtividade, garantir resultados, explorar a inovação e superação, obter ainda mais controle dos processos, valorizar ainda mais seu emprego, entre outros aspectos motivacionais”.

### 4.2 DEMISSÕES

Das seis empresas que realizaram demissões, três destacaram a importância da comunicação como forma de manter a motivação da equipe de maneira geral, conforme afirmação da empresa A: “... falar o que realmente está acontecendo e o que poderá acontecer. O baque inicial sempre vai ter, mas o papel muito importante das lideranças de conseguirem fazer essa manutenção da motivação dentro das suas equipes”.

As organizações A, E e G não encontraram impactos na confiança ou na motivação dos remanescentes. A empresa F percebeu impactos temporários na motivação e na confiança, além de perda do capital intelectual: “... perda de capital intelectual... e, com a saída dessas pessoas, a gente percebe que as pessoas que ficaram acabaram ficando um pouco perdidas” (F). Observou-se que as empresas D e E destacaram a existência de resistência por parte de alguns colaboradores à redução de custos. Entretanto, a partir das demissões foram percebidos pontos positivos nas empresas E e F, conforme relato da última: “um impacto bem positivo foi o desenvolvimento dessas pessoas que ficaram (...) maior envolvimento dos gerentes e direção com aqueles que ficaram, para encaminhar os processos, dar seguimento às atividades e os projetos”.

#### 4.3 PAPEL DO GESTOR DIANTE DA CRISE

O papel do gestor diante da crise foi definido com base na percepção dos próprios gestores. Comunicar-se com a equipe foi o ponto mais citado pelos gestores, a fim de manter a segurança e a proximidade dos funcionários em um cenário instável e munir a equipe de informações precisas que mantenham a motivação e a confiança da equipe durante as atividades na empresa. Conforme o gestor da empresa B, “... ele tem que ser um líder que transmita confiança (...) eles têm que sentir a proximidade”.

Alguns gestores demonstraram que a cultura da empresa no momento de crise e a transmissão da filosofia de “fazer mais, com menos” ocupam um papel importante na gestão da empresa. O recrutamento e a seleção de funcionários foi o ponto mais relevante na empresa A, onde foi citado o lema “fazer uma vez e fazer bem feito”. A eficiência no processo de recrutamento e seleção possibilitou a redução do *turnover* e, conseqüentemente, o aumento do prazo de permanência dos colaboradores na empresa, diminuindo os custos de treinamento e de tempo com colaboradores que poderiam não se encaixar no cargo.

#### 4.4 POSICIONAMENTO DA EMPRESA FRENTE AO CONTEXTO DE CRISE

Percebe-se que o momento de crise tornou-se um instrumento para estimular a escolha de uma equipe eficiente e focada em resultados. Ocorreu a extinção de alguns cargos, principalmente nos mais altos. Como foi o caso da empresa D: “... e a decisão mais impactante foi a extinção de um cargo de Diretor Corporativo, pois entendemos que holding pode responder diretamente ao diretor Geral do Grupo...”. Além de uma preocupação em uma maior aproximação com a equipe através de reuniões, como a empresa E: “... periodicidade de encontros com os gestores de todas as áreas para avaliarmos nossos planos de ações...”. Observou-se a redução de custos, como por exemplo, máquinas de café, participações em eventos, investimento em propaganda na empresa B.

A valorização do funcionário e a preocupação em desenvolvê-lo também cresceram nas empresas entrevistadas. Como conseqüências houve redução de contratações, como no

caso da empresa B: “Contratava com uma facilidade bárbara. Ah, contrata, contrata. Então como reduziu a venda em si, nós fizemos a redução de terceirizados, tudo aqui é terceirizado.” Em relação aos valores organizacionais tornaram-se mais resistentes frente à situação econômica.

#### 4.5 PAPEL DO COLABORADOR

Para a maioria das organizações pesquisadas, em um momento de crise o papel do funcionário é se adaptar, ter flexibilidade e buscar compreender as medidas implantadas pela empresa, como por exemplo o corte de gastos, como pode ser percebido pelas afirmações a seguir: “é um momento delicado para todos, compreensão dos funcionários da um alívio para o empregador” (G).

Outro ponto destacado foi a importância dos colaboradores representarem um diferencial dentro da organização em tempos de crise, conforme o trecho da empresa A: “...é tu buscar novos conhecimentos, novos aprendizados, porque quando tu só sabe uma coisa, tu fica limitado a fazer aquilo, então é ótimo tu ser uma peça a qual a empresa pode utilizar em diversos momentos”.

#### 5 CONCLUSÃO

O presente estudo buscou avaliar o impacto da crise em Santa Maria, segundo a perspectiva dos gestores. Para tanto, foram realizadas entrevistas em sete empresas e concluiu-se que todas sentiram o impacto da crise em menor ou maior grau, sendo que destas, seis organizações haviam realizado demissões provenientes do contexto econômico atual, porém não em números expressivos. Outros efeitos decorrentes da crise foram: a perda de clientes em empresas que trabalhavam com um público empresarial; corte de custos percebidos como desnecessários ou superficiais, além da diminuição no número de contratações.

Na maior parte das empresas, os gestores relataram não identificar impacto negativo na motivação, confiança ou nos valores organizacionais. Aspectos positivos provenientes das demissões também foram descritos como equipes mais unidas e motivadas, crescimento profissional dos remanescentes e maior produtividade. A comunicação foi a medida mais citada pelos gestores como instrumento para manter os colaboradores motivados e seguros. Agregada à comunicação, destacaram-se também a busca pela valorização do funcionário e a preocupação em desenvolvê-lo.

As limitações desta pesquisa consistem na impossibilidade de generalizar os resultados por tratar-se de uma pesquisa qualitativa. Fomenta-se que outros estudos avaliem o impacto da crise a partir da percepção dos colaboradores também, adotando ferramentas tanto de cunho quantitativo como qualitativo.

#### REFERÊNCIAS:

ALVES, R. DOS S.; SOUZA, A. S. Motivação nas organizações. **IGARSS**. Uberlândia, 2014.

BERGAMINI, CW. **A motivação nas organizações**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BRANDÃO, M. G. A. **Impactos da perda do emprego e o papel da qualificação no processo de reinserção no mercado de trabalho.** 2002. 256f. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2002.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos.** 2. ed. tradução Cecília Leão Oderich. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DIAS, Claudia A. Grupo focal: técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas. [S.L.] Disponível em: <<http://bogliolo.eci.ufmg.br/downloads/DIAS%20Grupo%20Focal.pdf>> Acesso em: 28 set. 2014.

KUBO, S. H. et al. Dimensões do significado do trabalho e suas relações. [S. l.: s. n.]. 26 set, 2013.

MINISTÉRIO DO TRABALHO. **Dados do Trabalho.** 2016. Disponível em: <http://www.mtps.gov.br/> Acesso em: 22 abr. 2016.

OUTEIRO, E. **Gestão de Pessoas Diante das Crises Econômicas.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.