

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS**

**Rogério Robson de Almeida**

**Gestão de Pessoas diante das crises econômicas**

**Porto Alegre  
2009**

**Rogério Robson de Almeida**

**Gestão de Pessoas diante das crises econômicas**

**Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração.**

Conceito final:

Aprovado em ..... de ..... de .....

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	3
1   CRISE ECONOMICA ATUAL.....	4
1.1 Efeitos da crise sobre o emprego no mundo .....	5
1.2 Efeitos da crise sobre o emprego no Brasil .....	6
1.3 Reflexos da crise internacional sobre demissões e desligamentos.....	6
2   IBM.....	8
2.1 Gestão de Pessoas na IBM.....	9
2.2 Momento Econômico da IBM nos EUA e na Europa.....	10
2.3 Momento Econômico da IBM no Brasil e Índia .....	11
CONCLUSÕES .....	13
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	14

## INTRODUÇÃO

Um dos traços mais impactantes da recente evolução da economia mundial têm sido a integração dos mercados e a queda das barreiras comerciais. Para grande parte das empresas, isso significou a inserção, muitas vezes forçada, na competição em escala global.

Em curto espaço de tempo, elas viram-se compelidas a mudar radicalmente suas estratégias de negócios e padrões gerenciais para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades decorrentes da ampliação de seus mercados potenciais, do surgimento de novos concorrentes e novas demandas da sociedade.

Segundo Matias (1999), no mundo onde o paradigma “pensar globalmente e agir localmente” é assumido como desafio estratégico, nada mais adequado do que focar na área de Gestão de Pessoas para vermos os impactos que essas mudanças estão trazendo.

Com esta realidade, as organizações assumem na sociedade uma posição mais ampla, surgindo da discussão sobre o seu papel como agentes sociais no processo de desenvolvimento e como são levantadas necessidades das comunidades nas quais as organizações estão inseridas.

Esse estudo surgiu com a intenção de enfatizar o papel da área de Gestão de Pessoas diante da crise econômica que estamos vivenciando desde o final de 2008 e para isso ilustraremos o caso da IBM analisando as questões pertinentes a situação econômica e suas repercussões em uma organização globalizada.

Inicialmente, contextualizaremos a crise econômica atual e seus efeitos sobre os empregos no mundo e no Brasil. Em seguida será apresentado um panorama sobre as admissões e desligamentos sob o olhar da atual situação econômica. Posteriormente, apresentaremos o caso da IBM onde analisaremos suas estratégias de Gestão de Pessoas, assim como discutiremos as diferentes repercussões da crise atual em alguns continentes onde a IBM atua.

## 1 CRISE ECONOMICA ATUAL

Vinda do latim (crisis) e do grego (krisis), o termo crise se refere a um momento perigoso ou difícil de uma evolução ou de um processo; período de desordem acompanhado de busca penosa de uma solução. Situação insustentável, decadência, queda, enfraquecimento (FONTINHA, 1950), (PORTUGUESA, 1999).

No segundo semestre de 2008, a quebra declarada através do pedido de concordata do Lehman Brothers - um dos maiores bancos de investimento dos Estados Unidos foi o sinal de alerta para toda a economia mundial e um fato concreto de que o colapso atingiria a todos. O reflexo veio logo em seguida, quando outros bancos e os governos que adotam o sistema capitalista realizaram uma espécie de operação para salvar o sistema bancário.

O FMI (Fundo Monetário Internacional) revelou em seu relatório de outubro de 2008 que as economias industrializadas seriam seriamente golpeadas. Para a zona do euro, por exemplo, o crescimento seria de 1,3% em 2008 e se estima que será apenas de 0,2% em 2009. Para esse ano, a expectativa dos especialistas é que o Japão cresça cerca menos de 1%. Nos EUA a demanda interna é duramente afetada (TANURE, 2009).

No Brasil - Em fevereiro, o ministro do Trabalho, Carlos Lupi, afirmou que as expectativas das autoridades governamentais eram de que em março, o mercado nacional apresentasse sinais visíveis de recuperação em relação à crise econômica mundial. Na oportunidade, os economistas contataram que o mercado nacional teve forte impacto com a queda do nível de atividades na indústria.

Mesmo com a evidência dos dados negativos sobre o fechamento de vagas de trabalho no mercado brasileiro, oito Estados mostraram sinais de reação à crise no primeiro mês de 2009. Os "resistentes" são as organizações que atuam nos segmentos agropecuário e serviços. A reação está presente nas Regiões Sul e Centro-Oeste do país (TANURE, 2009).

## 1.1 Efeitos da crise sobre o emprego no mundo

Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2008) divulgou um relatório no qual prevê um forte crescimento do desemprego e da pobreza em 2009, decorrente da atual crise mundial. Segundo o documento, o número de desempregados deve aumentar entre 18 e 30 milhões neste ano, podendo chegar a 50 milhões com o agravamento da situação econômica.

A OIT (OIT, 2008) divulgou ainda uma projeção de 2,4 milhões desempregados na América Latina por conta da crise mundial em 2009. No cenário mais pessimista, 200 milhões de trabalhadores no mundo passarão aos níveis de pobreza extrema. A taxa mundial de desemprego pode subir de 5,7%, em 2007, para 6,1% neste ano.

"A mensagem da OIT é realista, e não alarmista. Enfrentamos uma crise de emprego de alcance mundial. Muitos governos são conscientes da situação e estão tomando medidas, mas é necessário empreender ações mais enérgicas coordenadas para evitar uma recessão mundial", disse o diretor geral da OIT, Juan Somavia, no comunicado oficial sobre o relatório.

As medidas propostas pela OIT (2008) são o aumento do seguro desemprego nos países, investimentos em infra-estrutura, apoio a pequenas empresas e maior coordenação de políticas entre os setores público e privado.

Ainda segundo o relatório da OIT (2008), o agravamento da crise em 2008 já pode ter gerado 30 milhões de desempregados a mais no mundo. Os problemas mais graves estão no norte da África e no Oriente Médio, que têm respectivamente taxas de desemprego de 10,3% e 9,4%. A América Latina tem um índice de 7,3%, abaixo dos 8,8% da União Européia e dos 7,3% da África subsariana.

O maior impacto da crise mundial foi sentido nos países mais desenvolvidos, onde 3,5 milhões de pessoas perderam seus empregos.

## 1.2 Efeitos da Crise Sobre o Emprego no Brasil

A atual crise internacional não foi debelada, tampouco foram encontrados denominadores que possam se traduzir em consensos capazes de gerar uma comunidade epistêmica predominante. Alguns de seus piores efeitos se fazem sentir nas economias nacionais sobre o nível de emprego.

Embora o Brasil seja, reconhecidamente, um dos países em melhor posição nas circunstâncias atuais, os efeitos sobre o emprego merecem destaque por dois motivos: pelo impacto sobre as condições de vida da população e pelo fato de que a massa de rendimentos (determinada pelo nível de emprego e de salário) é um dos principais componentes da demanda interna – logo, sua evolução pode contribuir para abrandar ou ampliar os efeitos da crise.

Para tratar dessa questão vamos apresentar o movimento geral de admissões e desligamentos de trabalhadores e seus reflexos gerais sobre o emprego formal, num primeiro momento, e, a seguir, traduzir esses efeitos segundo variáveis específicas referentes a admissões e desligamentos de empregados.

## 1.3 Reflexos da crise internacional sobre admissões e desligamentos

Até outubro de 2008, houve uma acelerada criação de empregos com carteira assinada, refletindo tanto o crescimento da produção quanto a formalização dos vínculos. De acordo com o Caged -, o saldo acumulado de admissões e demissões

de janeiro a outubro de 2008 foi de cerca de 2,1 milhões de postos, um recorde comparado ao mesmo período dos nove anos anteriores (INSTITUTO, 2009).

De novembro de 2008 em diante, porém, o Caged passou a registrar saldos substancialmente inferiores aos períodos precedentes, incluindo os meses posteriores à crise cambial de 1998. De novembro a janeiro houve destruição líquida de postos de trabalho, o que só costumava acontecer no mês de dezembro por razões sazonais (fim do período de vendas de Natal e entressafra). O último dado, referente a março de 2009, aponta um pequeno saldo positivo de 40.179 postos de trabalho (INSTITUTO, 2009).

Desde novembro de 2008 até março de 2009 o número de desligamentos foi superior ao de admissões, revertendo à tendência observada entre janeiro e outubro de 2008 ou em anos como 2006 e 2007 (INSTITUTO, 2009).

Isso não significa, entretanto, que o aumento dos desligamentos tenha impacto imediato na taxa de desemprego. Os dados se detêm em contratos de trabalho formais, ou seja, aqueles com carteira assinada ou via estatuto próprio, como o serviço público.

Nesse sentido, profissionais podem ter perdido seu emprego e ingressado em contratos de trabalho que não obedecem a essas regras e sejam considerados informais, ou então ter deixado de procurar emprego.



## 2 IBM

Em um primeiro momento é importante que possamos entender um pouco sobre essa organização. A IBM é a principal empresa no mundo em Tecnologia da Informação. De origem Americana, hoje ela tem operações em mais de 170 países, empregando cerca de 380.000 colaboradores. Sua receita anual de US\$ 103.6 bilhões em 2008, tendo cerca de 3.125 patentes e mais de 670.000 acionista. Atualmente mais de 60% da receita já vem de fora dos EUA.

Quando pensamos no nome IBM A primeira idéia que temos é de uma empresa fabricante de excelentes hardwares. Esses hardwares contemplam a maior gama de produtos possíveis para todos os portes de empresas, fornecendo com isso soluções adequadas de acordo com a necessidade de seus clientes. Porém, com a entrada do seu atual presidente, a IBM quebrou paradigmas e entrou de vez no nicho de mercado chamado serviços. Hoje a linha de serviços já é responsável por mais de 50% do faturamento anual da IBM.

Fica claro que a IBM é uma das empresas mais importantes no que diz respeito à internacionalização. Johanson & Wiedersheim-Paul (1975), Johanson & Vahlne (1977), afirmam que a internacionalização de empresas é vista como um processo de aprendizagem em que a empresa investe recursos gradualmente e adquire conhecimentos sobre determinado mercado internacional de maneira incremental.

A internacionalização deve ser vista como um meio essencial para o aumento da competitividade internacional das empresas, promovendo o desenvolvimento dos países e facilitando: o acesso a recursos e mercados, e a reestruturação econômica. Em linhas gerais, a internacionalização das empresas é importante para assegurar e expandir mercados para seus bens e serviços. O acesso a mercados maiores fortalece a competitividade das empresas multinacionais pelas economias de escala, efeitos de especialização de aprendizado e pelo fornecimento de uma maior base financeira para reinvestimentos e desenvolvimento tecnológico (Alem & Cavalcanti, 2005).

A opção por uma estratégia de inserção em mercados internacionais deve levar em conta os objetivos das empresas, além de dimensões estratégicas em relação a recursos e capacidades das mesmas, mas o fato é que atuar em variados mercados aumenta a capacidade de sobrevivência face às dificuldades impostas pelo ambiente altamente competitivo da atualidade.

Dessa forma, empresas internacionalizadas a exemplo da IBM conseguem exibir números no seu balanço anual dentro do esperado pelos acionistas, pois o seu montante muitas vezes esconde possíveis perdas em algum país ao qual a operação não alcançou os números estipulados e em outros países esse número foi superior ao estipulado. Este ano de 2009 será um claro exemplo do exposto acima, onde os números já apontam para um Brasil de excelentes resultados e um EUA com resultados muito abaixo do estipulado.

## 2.1 A Gestão de Pessoas na IBM

Milkovich e Boudreau (2000) afirmam que a área de Gestão de Pessoas deve servir como uma ponte entre os interesses da empresa e o dos colaboradores, pois ela tem a capacidade de gerar um clima de desenvolvimento favorável, além de um papel estratégico e decisivo podendo moldar os rumos e acontecimentos de uma organização.

Nesse sentido, a IBM é uma empresa que dá ênfase ao respeito e consideração aos empregados como pessoas humanas, tratando-os com dignidade. Para tanto, a IBM explicita os papéis do seu RH corporativo e das diversas unidades de negócios da função de RH para proporcionar condições adequadas a sua força de trabalho. A primeira é estratégica, centralizada e generalista e cada unidade local de RH promove as soluções locais adequadas.

As unidades de negócio de RH têm por meta o desenvolvimento de políticas para as unidades, elaboração de programas de RH, acessória e consultoria para as gerências de linha, programas consistentes com as práticas geográficas e de mercado e a administração de contratos de serviços com os fornecedores de RH.

As soluções da força de trabalho consistem em proporcionar pesquisa e consultoria, desenvolver e desenhar programas, coligir e analisar dados e recomendar ações apropriadas, proporcionar perspectiva corporativa e internacional e implementar e coordenar programas e serviços para assegurar a satisfação do cliente.

Cooperativamente, o RH da IBM propõe manter o papel estratégico e global com a responsabilidade de definir os princípios de RH, cuidar das comunicações externas e da imagem da companhia.

A Gestão de pessoas na IBM segue a orientação de total independência de suas ações independente da geografia ou país em que esteja inserida. A IBM tem como filosofia de trabalho que nada melhor do que entender a cultura e economia local para que de posse disso possa tomar as melhores decisões para a companhia.

## 2.2 Momento Econômico da IBM nos EUA e na Europa

Conforme comentado no início deste trabalho, a atual crise teve sua deflagração nos EUA, sendo ele mesmo um dos países mais atingidos.

Em função deste cenário, não demorou muito para que os cortes com demissões passassem a ser um dos maiores focos para adequar a IBM a esta nova realidade.

Os motivos pelos quais as reduções nos quadros funcionais fossem adotadas foram os altos salários e à perda de serviços para a concorrência externa e também interna. A concorrência interna é quando se pode fazer o mesmo serviço com a mesma qualidade em outros países com preços mais competitivos.

Milkovich e Boudreau (2000) afirmam que se cortar pessoal para reduzir custos for inevitável, estabeleça um conjunto de prioridades para fazê-lo e seja fiel a elas.

Nesse sentido, a área de Gestão de Pessoas diante deste cenário tem oferecido o forte apoio aos gerentes funcionais fornecendo dados dos profissionais

com maior e menor rendimento ao longo do seu tempo como colaborador, pois com base nesses dados estão sendo realizadas as reduções.

A partir desse processo de enxugamento de estruturas que as grandes empresas têm promovido, surge outro fenômeno muito atual. Minarelli (1995) afirma que cada vez há menos profissionais em cada área para realizar o mesmo número de atividades, ou até um aumento do número de atividades. Dessa forma, o comprometimento e o aproveitamento do tempo dos profissionais é muito mais exigido pelas empresas, em contrapartida, o nível de autonomia tem aumentado. O autor ainda coloca que empresas com diversos níveis hierárquicos são cada vez menos comuns, há uma tendência ao enxugamento das áreas e líderes cada vez mais participantes no que diz respeito à operação.

Outro grande desafio é o de manter os bancos de dados e bancos de conhecimentos atualizados para quando de uma retomada da economia a IBM possa estar preparada para novamente selecionar e contratar os melhores profissionais. De acordo com Chiavenato, (2004) o principal objetivo do RH é preservar e enriquecer o capital intelectual da organização, através da seleção adequada das pessoas.

Observa-se que a seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas aquelas que apresentam características desejadas pela organização possam ingressar na organização. Ela busca, dentre os vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização (CHIAVENATO, 2004).

Assim como na IBM nos EUA a IBM na Europa também vem sendo muito impactada em função dessa crise. O cenário de demissões e perda de serviços é o mesmo relatado acima.

### 2.3 Momento Econômico da IBM no Brasil e Índia

Nestes dois países o cenário está totalmente diferente em relação aos EUA e Europa. Muitas são as razões para que isso esteja acontecendo sendo que uma

delas é o chamado “tema de casa” que esses governos fizeram e que torna esses países menos impactados, conseguindo com isso taxas de crescimento num cenário desfavorável.

Em função disso, a IBM vem aproveitando o reflexo econômico para crescer e cada vez mais marcar sua presença nesses chamados países emergentes.

A palavra demissão não é conhecida nestes países, sendo que a palavra admissão é que esta em moda. A alta disponibilidade de mão de obra aliada ao baixo custo e bom nível técnico tem sido fatores primordiais para este excelente desempenho.

Os serviços de Outsourcing feitos tradicionalmente nos EUA e Europa estão acompanhando a tendência e migrando para o Brasil e Índia, onde os preços são muito menores conforme o exposto acima.

Como não poderia deixar de ser, a área de Gestão de Pessoas desses Países esta muito focada em apoiar os gerentes funcionais na busca de selecionar os melhores profissionais para o ingresso nos quadros da IBM.

## CONCLUSÃO

Os processos de globalização e reestruturação econômica, devido à introdução de novas tecnologias, vêm transformando o contexto econômico e social do capitalismo mundial e produzindo grandes avanços em todas as esferas da sociedade capitalista mundial, também, traz, em seu bojo, profundas transformações societárias, cujas conseqüências representam um aumento dos problemas de ordem social em suas tradicionais e novas formas, atingindo tanto países desenvolvidos quanto em desenvolvimento, redimensionando os valores que regem a vida em sociedade.

O triste paradoxo com o qual a sociedade atual convive – grandes inovações tecnológicas e agravamento dos problemas sociais – exige medidas de enfrentamento e cabe aos profissionais da área de gestão de pessoas um papel destacado na construção e implementação de soluções que, ao mesmo tempo em que ajudem a superar os obstáculos atuais, busquem preservar princípios e conquistas alcançados ao longo do tempo e sejam inovadoras com vistas ao futuro.

Há que se reconhecer que a menor geração de riqueza traz impactos severos sobre a atividade econômica e conseqüências sociais, especialmente no que se refere à geração e preservação de empregos. Minimizar tais impactos é dever de todos.

A gestão da crise deve refletir nossa maturidade política de negociar e contemplar total desprendimento em relação a interesses específicos de segmentos, classes ou categorias, com a adoção de ações temporárias que assegurem vigor quando da retomada do crescimento. Isso nos levará ao futuro que queremos.

Quanto aos modelos de gestão requeridos neste momento, os profissionais da área de gestão de pessoas devem adotar pelo menos três pressupostos: a sustentabilidade, que enfatiza a consideração aos interesses de acionistas e demais stakeholders; a liderança responsável, apoiada em valores, austeridade e compromisso; e a inovação, evitando repetir comportamentos que já se mostraram obsoletos.

## REFERENCIAS

- ALEM, A. C., Cavalcanti, C. E. – O BNDES e o Apoio à Internacionalização das Empresas Brasileiras: Algumas Reflexões. In: Revista do BNDES, v. 12, n. 24, p.43-76, dez 2005.
- CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- FONTINHA, R. Novo dicionário etimológico da língua portuguesa. Porto: D.Barreira, 1950.
- INSTITUTO de pesquisa economia aplicada. Disponível em: <http://www.blogdomarlon.com.br/wp-content/uploads/2009/04/ipea-empregos-29-04-09.doc>, Acesso em: mai, 2009.
- JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The intemationalization process of the firm: amodel of knowledge development and increasing foreign market commitnent. Journal of International Business Studies, v.8, n.1, p.23-32, 1997.
- JOHANSON, Jan; WIEDERSHEIM-PAUL, Finn. The intemationalization of the firm: four Swedish cases. Journal of Managementf studies, p-305-322, Oct. 1975.
- MATIAS, A.J. A responsabilidade das empresas. Gazeta Mercantil, Seção Opinião, p. A-2, 30 de set. 1999.
- MILKOVICH, G., BOUDREAU, J. Administração de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 2000.
- MINARELLI, J. A. Empregabilidade: como ter trabalho e remuneração sempre. 9.ed. São Paulo: Editora Gente, 1995.
- PORTUGUESA, GRANDE DICIONÁRIO LAROUSSE CULTURAL DA LÍNGUA. São Paulo: Nova Cultural, 1999.
- TANURE, B. Crise econômica trás mudanças para o RH. Entrevistador: Patrícia Bispo. RH on line, 2009.  
Disponível:<<http://www.rh.com.br/portal/mudanca/entrevista/5882/crise-economica-traz-mudancas-para-o-rh.html>> Acesso em: mai, 2009.
- (OIT, 2008). Disponível:< <http://www.hojenoticias.com.br/negocios/crise-pode-gerar-50-milhoes-de-desempregados-no-mundo-indica-oit/>.